Miskolci Egyetem
Gazdaságtudományi Kar
„Vállalkozás elmélet és gyakorlat” Doktori iskola

Holyevácz Csaba

A hazai földgázipari vállalatok optimalizációs és innovatív szervezetfejlesztési jövőképe

PhD ÉRTEKEZÉS

Témavezető: Veresné Prof. Dr. Somosi Mariann
dékán, egyetemi tanár

Doktori Iskola vezetője: Prof. Dr. Balaton Károly
egyetemi tanár

Miskolc, 2015.

Tartalomjegyzék

Összefoglalás 5

Summary 6

1 Bevezetés 7

1.1 Az értekezés aktualitása és a célkitűzések 8

1.2 Fogalmak, rövidítések, definíciók 9

2 Elméleti áttekintés, kiemelten a szervezetfejlesztés, és a kutatás módszertana vonatkozásában 10

2.1 Szakirodalmi kitekintés 10

2.2 A szervezetmanagement 18

2.3 Kiszervezés elméleti megközelítése 21

2.4 Lean management 25

2.5 A nagyvállalati költségfelosztás elmélete 26

2.6 A kutatás empirikus alátámasztása 28

3 A gázipar nemzetközi és hazai áttekintése 33

3.1 Globális és európai kitekintés a gázpiacok szerkezetére, szerveződéseire és sajátosságaira 33

3.1.1 Kitekintés a globális földgázpiac főbb jellemzőre 33

3.1.2 Átalakulás a világ gázpiacán – legújabb energetikai tendenciák és azok hatásai 35

3.1.3 Európai Unió és az észak - amerikai földgázpiac mai jellemzői 36

3.1.4 Az Energia 2020 stratégia 43

3.1.5 Szervezetfejlődési utak, organizációs modellek Európában 44

3.2 Magyarország energetikai adottságainak, energia stratégiájának és a szabályozói és jogi környezet áttekintése 49

3.2.1 Az elmúlt időszak jogszabályi környezete 49

3.2.2 Jelenlegi jogszabályi környezet 51

3.2.3 Az ügyfélkapcsolati csatornák működését meghatározó jogszabályok 51

3.2.4 Jelenlegi hazai földgázpiaci helyzetkép, a Nemzeti energiastratégia 53

3.3 Történelmi szervezetfejlesztési áttekintés a vizsgált földgázszolgáltató vállalat esetében 59

3.3.1 A gázipar története Magyarországon 60

3.3.2 Magyarország legnagyobb gázszolgáltatója a TIGÁZ 61

3.3.3 Szervezeti innováció a TIGÁZ-nál 62

3.3.4 szervezetalakítás és fejlesztés hatékonyságának kvantitatív értékelés 70

3.3.5 A Contact Center integrált folyamatainak kiszervezése, azaz új szinergiák az ügyfélszolgálatban 78

3.4 Jelenlegi gázipari ügyfélkiszolgálás 85

3.4.1 A Tigáz Ügyfélkapcsolati igazgatóság jelenlegi szervezeti felépítése főbb tevékenységekkel 86

3.4.2 Ügyfélkapcsolati költségek elemzése 91

3.4.3 Jelenlegi négy Földgázszolgáltató Ügyfélkapcsolati igazgatóságainak költségei országos szinten 92

4 A disszertáció hipotézisei 92

5 A földgázipar szervezeti jövőképe – makro-szinergiák a földgázipar ügyfélszolgálati területein 95

5.1 Szervezeti jövőkép: Az országos centralizált közműszolgáltató organikus-dinamikus szervezeti modellje 97

5.2 Az országos egyetemes földgázszolgáltató vállalat szervezeti jövőképe 99

5.2.1 Szervezeti hatékonyság vizsgálat 103

5.3 Jövőbeni országos szintű Egyetemes Földgázszolgáltató vállalat további hatékonyságnövelő lépései és azok eredményei 106

6 A földgáziparban megvalósult szervezetfejlesztések tárgyában végrehajtott primer kutatás bemutatása és az ágazat szervezeti jövőképének ezen belül elsősorban az ügyfélkapcsolati szervezet szakértői vizsgálata 108

6.1 Az alkalmazott kutatási módszer bemutatás és a célok meghatározása 108

6.2 Az elvégzett primer kutatás eredménye, az eredmények értékelése 111

7 Összefoglaló következtetések, tézisek 124

Saját publikációk jegyzéke 128

Szakirodalomjegyzék 129

Ábrák jegyzéke 131

Táblázatok jegyzéke 133

Mellékletek 134

„Maradj szorosan a nyomában annak, amibe belefogtál, s talán eljutsz a csúcsig, vagy oda, ahol egyedül te érted meg, hogy még nincs itt a csúcs.”

Lucius Annaeus Seneca

Összefoglalás

Kutatási eredményeim és szakmai tapasztalatom alapján jelen disszertációban célom az, hogy érzékelve egy aktuális nagyon határozott makro ökonómiai indukciót, megvizsgáljam az iparág és ezen belül a közszolgáltatást végző vállalatok ügyfélkapcsolati feladatainak jövőbeli lehetőségeit. Továbbá egy olyan jövőképet vázoljak, ami továbblépést, fejlődési utat jelöl ki ebben a gazdaságilag meghatározó iparágban működő vállalatok számára.

Az értekezésemben 3 alaphipotézist és 5 hipotézist állítottam fel, majd a kutatásom folyamán ezeket vizsgáltam. Az értekezés elején rövid kitekintésben mutatom be a nemzetközi és azon belül az európai földgázpiac aktuális helyzetét, sajátosságait. Megvizsgálom az egyes regionális piacok közötti legfontosabb különbségeket és azok hatásait a hazai szabályozásra és piaci működésre. Feltárom az egyes európai nemzetállamok legfontosabb törekvéseit és azok hatásait az európai, és ez által a hazai energiapiacra. A kutatásom további részében elemzés alá vontam az iparág helyzetét alapvetően meghatározó jogszabályi környezetet, azon belül külön foglalkoztam a közszolgáltatók számára előírt ügyfélkapcsolati szabályozókkal.

Az értekezésemben vállalati és szervezeti mintaként Magyarország legnagyobb földgázszolgáltató vállalatát vettem részletes fókusz alá. Ezen vállalat példája eklatánsan mutatja egészen a 1990-es évek elejétől napjainkig a földgáziparban bekövetkezett legfontosabb szervezeti változásokat. A történeti fejlődés elemzése láttatja a változások indukcióját, magyarázatát, céljait és eredményeit.

Kutatásaim során a levont következtetéseket több aspektusból és két alapvető módszerrel közelítettem meg. A szervezetalakulási folyamatokat és az arra ható tényezőket globális és nemzetközi összehasonlításban, valamint történeti elemzés során vizsgáltam. Kutatásom ezen része magyarázó jellegű, amelynek során a társadalomkutatás módszertanának nagyon fontos eleme az összehasonlítás. Ez a magyarázó jellegű kutatás, ok-okozati összefüggések keresésére is lehetőséget biztosít és általános következtetések levonását teszi lehetővé. Az általam elvégezett primer kutatás pedig, egy egyszeri keresztmetszeti, leíró kutatás.

Az értekezésemben bemutatott kutatás sorozat eredményei alapján a levonható következtetés egy olyan országos centralizált közszolgáltatási szervezeti modell jövőképe, amely jelenleg nem létezik, de megvalósítása indokolt, aktuális és jelentős hatékonyságnövelés érhető el vele a közszolgáltatási ágazatokban.

Az új szervezeti modell alkalmas jövőképet nyújt arra, hogy a magyar energiaipari ágazatok miként centralizálhatóak egy, önálló szervezetté, melynek legfőbb feladata a lehető legköltséghatékonyabb működés mellett az ügyfelek minél magasabb színvonalú kiszolgálása, oly módon hogy az illeszkedjék az ország energiastratégiába.

Summary

The aim of this thesis is to identify the future potential lying in customer relationship tasks of the industrial sector and within this of companies providing public utility services by taking into accounts the findings of the conducted research study and my own professional experience and to present a very topical and strong macro-economic inductions. Also, this thesis sets out a viable vision for ambitious push forward and progress, which would give a guideline to organisations and companies operating in the natural gas industry, which plays a determining role in the economy.

This thesis consists of three fundamental hypotheses and five hypotheses, which were investigated in the research study. The thesis starts with a brief review of the current situation prevailing in the European and national natural gas market and its sector-specific characteristics. It is followed by the analysis of major differences experienced between particular regional markets and their impact on the national regulatory policy and market operation. Also, the thesis sheds light on the efforts made by some EU member states in this issue and their impacts on the European market and, within this, on Hungarian markets. The thesis also analyses the regulatory environment that significantly affects the position of the gas industry. A special emphasis is laid on customer relationship regulatory issues that public service providers have to comply with.

This thesis provides a detailed analysis of the largest natural gas provider in Hungary, which could serve as a corporate and organisational example. The operation of this gas provider is an excellent example of significant organisational changes, which have occurred in natural gas industry from 1990 to present times. The timeline of historical development clearly illustrates causes, explanations, objectives, outcomes and impacts of the occurred changes.
The drawn conclusions were tested from several aspects and by two methods. The reorganizational processes and the factors influencing them were compared at international and national levels and undergone historical analyses. This part of the research study is of explanatory character. Comparative analyses are frequently used by social sciences. The explanatory character of this research allows a causation examination and drawing general conclusions. Also, the conducted primary research is a single cross-sectional and descriptive study.

The findings of the research series presented in this thesis allow creating a vision for a national centralised public-service organisation model, which currently does not exist. However, the recent demand for such a model is justified, since significant advantages in terms of efficiency can be attained.

The new organisational model offers a scenario how Hungarian energy sectors can be transformed into an independent organisation, whose primarily objective is to operate as cost-effectively as possible and to provide services of the highest standard for their customers, which is in line with the national energy strategy.

1 Bevezetés

A földgáziparban eltöltött 15 év - 8 év felsővezetőként - alatt a földgázpiaci liberalizáció, a hazai és nemzetközi szabályozási változások és a földgáz jelentős árváltozásából fakadóan egy jelentősen átalakult és megváltozott iparágat látok magam mögött. Részben a vezetőként megélt és gyakran kezdeményezett változások valamint azok menedzselése adott motivációt arra, hogy megvizsgáljam ezen folyamat elméleti magyarázatának lehetőségeit. *Kutatói munkám eredményeként valamint gyakorlati tapasztalataimat felhasználva jelen értekezésem célkitűzése az, hogy megvizsgáljam az iparág és ezen belül a közszolgáltatást végző vállalatok ügyfélkapcsolati feladatainak jövőbeli lehetőséget. Célom, hogy egy olyan jövőképet vázoljak, ami továbblépést, fejlődési utat jelöl ki ebben a gazdaságilag meghatározó iparágban működő vállalatok számára. Kutatási célom indoka az ágazat előtt álló aktuális és nagyon határozott makrogazdasági kihívások felismerése.*

Az értekezés elején rövid kitekintésben mutatom be a nemzetközi és azon belül az európai földgázpiac aktuális helyzetét, sajátosságait. Megvizsgálom az egyes regionális piacok közötti legfontosabb különbségeket és azok hatásait a hazai szabályozásra és piaci működésre. Feltárom az egyes európai nemzetállamok legfontosabb törekvéseit és azok hatásait az európai, és ez által a hazai földgázpiacra. A földgázpiac jelentős hatással bír a gazdaságra és versenyképességre, ami miatt szoros korrelációban van az egyes államok politikai törekvésével is. A földgázipar és politika kapcsolata folyamatos. Hol erősebb, hol gyengébb fókusz mellett, de a kapcsolat soha sem szakadt meg, mivel a földgáznak, mint fűtőanyagnak a gazdaságra gyakorolt hatása óriási. Mindezek mellett értekezésem bemutatja a földgázforrások és a szállítóvezetékek hálózat adottságaiból fakadó gazdasági következményeket, továbbá, hogy azok miként befolyásolják, befolyásolták a földgáz szabadpiacának kialakulását.

A kutatásom további részében elemzés alá vontam az iparág helyzetét alapvetően meghatározó jogszabályi környezetet. Azon belül külön foglalkoztam a közszolgáltatók számára előírt ügyfélkapcsolati szabályozókkal. Ezen túl pedig a hazai energiastratégiát vettem górcső alá, amely mintegy célkitűzés és iránymutatás a gazdaságpolitika számára és ebből következően a teljes energetikai ágazat számára is.

Az értekezésemben vállalati és szervezeti mintaként Magyarország legnagyobb földgázszolgáltató vállalatát vettem részletes fókusz alá. Ezen vállalat példája eklatánsan mutatja egészen a 1990-es évek elejétől napjainkig a földgáziparban bekövetkezett legfontosabb szervezeti változásokat. A történeti fejlődés elemzése láttatja a változások indukcióját, magyarázatát, céljait és eredményeit. Alkalmas annak bemutatására, hogy a változások milyen előnyökhöz juttatták a vállalatot annak érdekében, hogy akár a jogszabályoknak megfeleljen, akár hogy a hatékonyabb működés folytán eredményesebben működhessen. E vállalat újkori fejlődéstörténetének több mint 20 éve során láthatunk szervezetfejlesztést, kiszervezést, folyamatkialakítást, folyamatjavítást, projekteket, vállalatcsoportból alakuló önálló vállalatokat, privatizációt, szabályozott piacot és versenypiacot egyaránt.

A disszertációmban bemutatott kutatássorozat eredményei alapján, az általam levont következtetés pedig egy olyan országos centralizált közszolgáltatási szervezeti modell jövőképe, amely jelenleg nem létezik, de megvalósítása indokolt, aktuális és jelentős hatékonyságnövelés érhető el vele a közszolgáltatási ágazatokban. Az kimunkált újszerű közszolgáltatási szervezeti modell alkalmas jövőképet nyújt arra, hogy a magyar energiaipari ágazatok miként centralizálhatóak egy önálló szervezetté. Az új közszolgáltatási szervezet legfőbb *feladata, a költséghatékonyság javítása mellett, az ügyfelek minél magasabb színvonalú kiszolgálása, oly módon hogy az illeszkedjék az ország energiastratégiájába.* Az

általam kimunkált és jelen értekezésben leírt új szervezeti modell egy következtetés és válasz az ágazat számára azon aktuális működési problémákra, amelyeket kutatásaim során bemutattam. Az új centralizált közszolgálati modell szervezeti mintaként szolgálhat mindazon tevékenységek számára, amelyek az aktuális gazdaság irányítási tendenciákra keresik a megfelelő szervezeti választ.

A javasolt szervezeti modellt részletesen, annak folyamatait, szervezetét és feladat-hatáskör dimenzióit is kidolgozva mutatom be a földgázipar egyetemes szolgáltatási üzletágára vonatkoztatva. Ebben a részben célom, hogy igazolását adjam annak, hogy a javasolt újszerű szervezeti modell a kutatási eredményeim és következtetéseim alapján létrehozható és ennek eredményeképpen felálló *új szervezet működőképes és fenntartható formáját adja a közszolgáltatások ügyfélkapcsolati feladatai hatékony biztosításának.*

Az új szervezet megvalósításával úgy csökkenthető a földgázipari szolgáltatás ügyfélkapcsolati költségtömege, hogy ez a csökkenés a működési és szervezeti hatékonyság eredője- jelen kutatás a beszerzési ár kérdéseivel nem foglalkozik - ezen kívül pedig, még javítani is tudjuk az ügyfelek elégedettségét is a szolgáltatás iránt. Az értekezés részletesen bemutatja, hogy a jelenleg - egy kivétellel - külföldi tulajdonosok kezében lévő lakossági földgázszolgáltatók átalakításával miként valósítható meg az egy Társaságba való szervezés. Melyek azok a szakterületek melyek összevonhatóak és ezekkel milyen mértékű költségek takaríthatók meg. Az értekezés bemutatja, hogy a lakossági földgázszolgáltatás szakterületei közül a jelenleg négy különböző helyen és Társaságban felépített számla és egyéb dokumentumok nyomtatás-borítékolás koordináció, számlázás fejlesztés, a számlázás és leolvasás, kintlévőség és díjhátralék kezelés szakterületek, az ügyfélszolgálati csatornák (FO, BO, CC) és a panaszirodák pontosan milyen elvek mentén szervezhetőek egy önálló országos szintű szervezetbe. Bemutatom, hogy az új szervezet és Társaság felépítése mennyi időt venne igénybe, mekkora erőforrást igényelne a mostani erőforrásokhoz képest és ez mekkora költségmegtakarítást eredményezne országos szinten. Ezen kívül miként lehetne más állami nagyvállalat meglévő infrastruktúráját is használni. Ezáltal tovább fokozni a hatékonyságot nem csak az egységes Társaság kialakításával, hanem a már meglévő infrastruktúra és erőforrás hatékonyabb kihasználásával.

Ez a lépés ugyan jelen időpontban és ismereteim szerint ellentétes az EU jelenlegi törekvéseivel, de jól definiálja egy önálló nemzetállam sajátos útját a földgázpiac kialakításában. Az új szervezeti modell egyben történelmi visszatérés is. Hiszen ezzel a jövőbeli szervezettel gyakorlatilag bizonyos szempontból visszajutunk a 90-es évek elején az OKGT-ben felbomlott modellhez. De egy egyedi, közép-európai és ezen belül hazai sajátosságokat figyelembevevő földgázpiaci modell állítható fel, amely alkalmas a meglévő makro-szinergiák leghatékonyabb kihasználására. Éppen azért, mivel egy magasabb hatékonysági szinten megvalósuló, a modern szervezetalakítási elveket már alkalmazó, de tulajdonosi és makro ökonómiai hátterét tekintve az iparági fejlődésben már példával rendelkező szervezeti formáról beszélünk, igazolható ezen új szervezeti forma működőképessége. Oly módon, hogy hatékonyságát és eredményességét tekintve egy magasabb szintű megoldást jelent a közszolgáltatás számára.

1.1 Az értekezés aktualitása és a célkitűzések

Értekezésem egy, a nemzetközi és hazai gazdaság fókuszában álló kérdést boncolgat: az energetika, ezen belül a földgázipar szervezeti jövőképét. Egyrészt az energetika-politika folyamatosan változik és megújulásra kénytelen. Hiszen a nemzetközi- és nemzetgazdaságok számára is meghatározó iparág az energiaipar. Másrészt a hazai szabályozói és politikai célkitűzésekben fókuszpontot jelent annak elemzése és értékelése, hogy hogyan lehetne a gazdaság egyik bázisát képező iparágat leghatékonyabban fenntartani és fejleszteni annak

centralizálása mellet. A gáz és az olaj (a XXI. században is) a gazdasági és politikai hatalom befolyásoló eszköze. A közszolgáltatások és ezen belül az energetikai közszolgáltatások tehát a gazdaságpolitika és az állami hatalom fókuszában álltak és állnak. Ezek fenntartása, valamint hatékonyságának javítása központi kérdés a politikai és gazdasági irányítás számára. Amely egyrészt a közszolgáltatások árában (villamos áram, földgáz, víz, stb.) ölt testet, másrészt pedig az ezen közszolgáltatásokat nyújtó szervezeti rendszerek működőképessége, működési hatékonysága által határozódik meg. Ezt az elemet nevezzük „mai meghatározással" ügyfélszolgálati tevékenységnek, amely az ügyfélkapcsolati csatornákon keresztül közvetlen kapcsolatot jelent a közszolgáltatást nyújtó szervezet és a fogyasztó között. A politikai hatalom számára ez a meghatározás „lefordítható" úgy, mint közszolgáltatás vagy közszolgáltató és választópolgár közötti közvetlen kapcsolat.

Elemzésem célja nem a világpiaci és világpolitikai tényezők által meghatározott „termékár" elemzése, hanem a szervezet és ezen belül az ügyfélkapcsolati támogató funkció felépítményének megújítása és újra gondolása az aktuális makrogazdasági és politikai indukciók, valamint a modern vállalat- és szervezetfejlődési követelmények összehangolása által. Ezt nyitott és oly sokrétűen értelmezett gazdaságpolitikai kérdést célozza értekezésem elemezni; a szakmai gyakorlat erősségeivel felvértezve, elméleti elemzéssel alátámasztva modellezni a lehetséges energetikai szervezetet.

Jelen értekezés célkitűzései az alábbiakban foglalhatók össze:

- az amerikai és európai földgázpiac főbb jellegzetességeinek összehasonlítása és elemzése. Az egyes piacok erősségeinek és gyengeségeinek elemzése és annak vizsgálata, hogy az egyes szabályozásokat miként valósították meg teljes mértékben differenciált kultúrájú és történelmű földrészeken.
- A hazai földgázpiac legfontosabb jellemzőinek, hiányosságainak és azok hatásainak vizsgálata a valódi szabadpiac kialakulásának a szempontjából. A szabályozások és a piaci hatások elemzése a magyarországi földgázszolgáltatók, azon belül is a legnagyobb földgázszolgáltató szervezeti fejlődésére.
- Mik voltak és mik generálták a legfontosabb és legnagyobb eredménnyel járó szervezetfejlesztéseket hazánk legnagyobb földgázszolgáltatójánál. Ezen hatékonyságnövelések pontos vizsgálata és bemutatása.
- Egy jövőbeni egységes lakossági földgázszolgáltató szervezetének kimunkálása. Az új szervezettel elért hatékonyságnövelésnek, értékteremtésnek, gazdasági szempontból való bemutatása.
- A lakossági ügyfelek részére mikorra és milyen feltételekkel valósítható meg az önálló országos szintű földgázszolgáltató vállalat.
- Az egységes szervezettel, vállalattal elérhető megtakarítás elemzése.
- A hazai lakossági szolgáltatásban érvényesülő makro szinergiák lehetőségének vizsgálata, elsődlegesen a lakossági ügyfélszolgálati területek és célok fókuszában.

1.2 Fogalmak, rövidítések, definíciók

- Földgázipar: a földgáz beszerzésével, szállítás-tárolásával, elosztásával, kis- és nagykereskedelmével foglalkozó gazdasági társaságok tevékenységének összessége az ezen tevékenységet meghatározó nemzetközi és hazai szabályozók összességével egyetemben.
- Földgázforrás: a kereskedelmi és egyetemes szolgáltatói engedélyesek számára földgázt értékesítő társaságok által biztosított termék.
- ESZ: egyetemes szolgáltató
- OKGT: Országos Kőolaj- és Gázipari Tröszt

- GET: Földgázellátási törvény
- VHR: Végrehajtási rendelet
- MEKH: Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal
- TIGÁZ: TIGÁZ Tiszántúli Gázszolgáltató Vállalat Zrt.
- Tigáz-DSO Kft.: Tigáz Zrt. földgázelosztással foglalkozó leányvállalata
- ÜKSZ: üzemi és kereskedelmi szabályzat
- IÜKSZ: ideiglenes üzemi és kereskedelmi szabályzat
- BO: Back Office
- FO: Front Office
- CC: Contact Center
- SLA: self service agreement

2 Elméleti áttekintés, kiemelten a szervezetfejlesztés, és a kutatás módszertana vonatkozásában

Jelen dolgozat tárgya a földgázipari egyetemes szolgáltatói engedélyesek, ezen belül is az ügyfélkapcsolati terület szervezetalakítási útkeresése, amelyet indukál az iparág történeti fejlődése és az aktuális energetikapolitika által determinált feltételrendszer egyaránt. Ezért a kutatásom megalapozásaként egyik részről a szervezetelmélet történeti fejlődése, ezen belül a szakirodalom gazdaságfejlődés által meghatározott szervezetelméleti tanainak elvei és válaszai adnak útmutatást. Másrészt a modern kori szervezetfejlesztési eszközök elvei és iránymutatásai, valamint azoknak az összefüggéseknek a feltárása szükséges, amelyek a gazdasági növekedési igény által indukált szervezethatékonysági tanokban kerülnek megfogalmazásra. Így szakirodalmi megalapozásként a szervezetelméletek gazdaságfejlődés által meghatározott és indukált folyamataira koncentrálok, valamint következtetéseim megalapozásához részletesen áttekintem az outsourcing és lean management tanait.

2.1 Szakirodalmi kitekintés

A szervezet – elméletek változása folyamatos a gyakorlat és a követelmények által támasztott kihívásokat követve. Így nincs egyetlen igaz elmélet. Minden kor és gazdasági forma a maga képére alakítja a vezetési elméleteket is. A vezetés, irányítás feladata és problémái legalább négyezer évvel korábbról ismertek, lényegében egyidősek az emberi társadalmakkal.

Az ókori Görögországban Platón (i.e. 427-347) „Az állam” című munkájában már kifejti az ideális kormányzás és az ideális állam alapelveit. Szerinte a vezetőnek négy fontos tulajdonsággal kell rendelkeznie: bölcsesség, bátorság, mértékletesség, igazságosság. (Dr. Szigeti A., 2001)

A középkorban Machiavelli (1469-1527) elképzeléseivel megújította a korabeli politikai gondolkodást: elválasztotta egymástól a morált és a politikát, viszont a politikai elméletet és gyakorlatot szerves egységgé tudta kovácsolni. Machiavellit államelméleti írásaiban elsősorban nem az érdekli, hogy mi legyen az állam, mint inkább az, hogy természeténél fogva micsoda az állam, illetve, hogy az államból, adottságai és viszonyai folytán, mit lehet gondolkodással csinálni: annak, aki „vak” erejű hatalmába keríti. Machiavelli szerint a világ kezdetén az emberek szétszóródottan, vadállatok módján éltek; ezt követően egyesültek azért, hogy jobban megvédhessék magukat, azt választották főnöknek, aki - miután a legerősebb volt - a legtöbb biztosítékot nyújthatta vezetésükre és védelmükre. Ezt követően született meg a tisztesség és a jóság fogalma, az ártalmas és bűnös dolgokéval

szemben, mert látták mekkora gyűlöletet és részvétet kelt, ha valaki árt a jótevőjének, ezért szidták a hálátlanokat, magasztalták a hálás szívűeket, és arra is gondoltak, hogy ez a sérelem velük is megtörténhet. Azért, hogy meneküljenek az ilyen bajoktól, kénytelenek voltak törvényeket hozni, hogy büntetést szabjanak ki a törvények megszegőire: ebből született meg az igazságszolgáltatás elve.

A XVIII. században Adam Smith (1723-1790) „természetes rendnek" nevezte azokat a feltételeket, amelyek közt a leghatékonyabban valósul meg az önző érdek és a gazdasági fejlődés spontán törvényeinek jótékony hatása. „Eszerint, ha minden egyes ember gazdasági cselekvése végső soron a társadalom javát szolgálja, akkor ezt a cselekvést semmivel sem szabad korlátozni. Smith szerint a társadalom gazdagsága két tényezőtől függ: a termelőmunkával foglalkozó lakosság hányadától és a munka termelékenységétől, melyet a munkamegosztás határoz meg." (Lipták K. 2013. p. 12.)

Smith észreveszi, hogy a tőkés a munkabérnél nagyobb értéket kap a munkástól, hisz ezért van profitja. Ebből származik az a megállapítása, hogy tőkés viszonyok között az áru értékét nem a benne levő munka mennyisége, hanem az érte kapható munka mennyisége határozza meg. Smith három eredeti jövedelmet ismer: munkabér, profit, járadék.

A XIX. és XX. század fordulójától kezdve beszélhetünk menedzsment tanról. Ekkor már a nagy ipari szervezetekben szétvált a menedzseri, irányító funkció a többi vállalati funkciótól. A jelenlegi szervezetelméleti irányzatok négy alapvető modell tanaira épülnek: a klasszikus iskola, az emberi viszonyok tana, a rendszerszemlélet és kontingencia - elmélet.

1. Szervezetelméleti alapmodellek

A) Klasszikus vezetési iskola

A XIX. és a XX. század fordulóján kialakult vezetési elméleteket jelentőségük és hatásuk alapján klasszikusoknak tekinthetjük. „A klasszikus vezetési iskola képviselői a munkaszervezeteket a célok és a formális struktúra oldaláról közelítették meg. Különös figyelmet szenteltek a menedzsment hierarchiájának, a technológiai követelményeknek és az általános szervezetelméleti elveknek." (Dr. B. Nagy, 2014. p. 15) A klasszikus vezetési iskolákon belül három alapvető irányzatot különít el a szakszakirodalom:

- a tudományos menedzsment, amelynek a képviselője Frederick W. Taylor (1856-1915), ezt az irányzatot röviden taylorizmusnak is szokás nevezni;
- az igazgatási irányzat, képviselője Hanri Fayol (1841-1925);
- a bürokrácia – elmélet, képviselője Max Webber (1864-1920)

A tudományos menedzsment: Taylor és a taylorizmus egy adott történelmi helyzet és egy különleges egyéniség találkozása. Taylor megszállott mérő, méricskélő, elemző ember volt. Ez adta az alapot szervezetelméleti rendszeréhez. A vasbugák rakodásának és a vasérc a homok és a szén lapátolásának módszerét átszervezte úgy, hogy a termelékenység négyszeresére is nőtt, amivel hírnévre tett szert. Taylor a Scientific Management (Tudományos menedzsment) című művében dolgozta ki végleges formájában az elméletét. A munka pontos, tudományos szintű megszervezését tartotta a vezetés fő feladatának. Taylort egész életében elsősorban az foglalkoztatta, hogy miként lehetséges nem csupán a költségek csökkentésével növelni a termelés hatékonyságát. Azt vizsgálta, hogy hogyan lehet lehetővé tenni a munkások számára is, hogy növeljék keresetüket a megnövekedett termelékenység által. Taylor úgy látta, hogy ez a megnövelt hatékonyság a válasz arra, hogyan tudunk egyszerre magasabb béreket fizetni és magasabb profitot kihozni. Meg volt győződve arról, hogy tudományos módszer alkalmazásával, ezt a termelékenység növekedést, anélkül is elérhetjük, hogy ehhez még több emberi energiát kellene befektetnünk. Szerinte a munkást

csak a pénz érdekli, csak a magasabb bér ellenében hajlandó nagyobb teljesítményt nyújtani. E felfogás alapján alakult ki az a nézet, miszerint a taylorizmus az embert „homo oeconomicus”- nak tekinti, aki kizárólag pénzért hajlandó bármit is megtenni. (Beissinger, Mark R. 1988) Taylor szétválasztotta a szellemi és fizikai munkát, szabványosította a szerszámokat, a munkaműveleteket, azok elemeit és a munkaidőt. A munkaművelet mérésének és szabályozásának módszerét Taylor három fázisban valósította meg. Az elsőben munkamódszer tanulmányokat készített. A második a kísérletezés szakasza volt. A harmadik szakaszban az előző lépések során kialakított „legjobb gyakorlatot” szabállyá tette, azaz valamennyi munkás számára a kötelező módszereket előírta. A taylorizmusról és a taylori elvekről nem mondható el, hogy ez csak történelem. Alkalmazásuk, noha nem a régi kíméletlen formában ma is jellemzi a gazdaság nagyon sok területét. A gyorsétkeztetési láncok, a gyártószalagos termelés gyakorlata nagyon közel áll a taylori munkaszervezési elvekhez. Egyértelműen bizonyítja ez azt, hogy a hatékonyság növelésének igénye szinte minden más szempontot elsöpör.

Frank Moller Gilbreth (1868 – 1924) a taylori munkaszervezés továbbfejlesztőjeként kutatómunkája során arra a következtetésre jutott, hogy a munkavégzési folyamat 17 alapmozdulat kombinációjából épül fel, amik 3 fő csoportba sorolhatóak: megragadás, mozgatás, megtartás. Kutatásaihoz a munkások mozdulatait filmre is vette. Arra tanította a menedzsereket, hogy a munka elvégzésének a módját folyton kérdőjelezzék meg, és felhívta a figyelmet a folyamatos fejlesztés fontosságára. Gilbreth volt az első, aki azt javasolta, hogy a sebész mellett legyen egy ápolónő, aki a sebész kezébe adja a műszereket és eszközöket akkor, amikor arra a sebésznek az operáció közben szüksége van.

Igazgatási irányzat: Egy szénbányászati társaság vezetője gondolta először végig a szervezeti struktúra koncepcióját és alakította ki a vállalkozások szervezetének racionális megközelítését. Fayol nem a végrehajtói munka, a termelés kérdéseivel, hanem a vállalati felső vezetés kérdéseivel foglalkozott. Amíg Taylor elsősorban a munkahelyi irányítással foglalkozott, addig Fayol a szervezetet, mint egészet vizsgálta. Közös bennük azonban az alapvetően analitikus megközelítés. Fayol szerint az ipari vállalkozás tevékenységét hat csoportba sorolhatjuk a következők szerint:

- műszaki (termelés)
- kereskedelmi (vásárlás, eladás és csere)
- pénzügyi (tőke felkutatása és optimális felhasználása)
- biztonsági (vagyon és személyek védelme)
- számviteli (beleértve a statisztikát)
- vezetési

Ez az elemzés erősen emlékeztet a modern funkcionális szervezetre. Az utolsó ponttal kapcsolatban Fayol a vezetés elemeit a következőkben határozta meg:

- előrelátás (prognosztizálás és tervezés)
- szervezés (anyagi és humán struktúrák)
- irányítás (a tevékenységek szervezése)
- koordináció
- ellenőrzés

Ezek a vezetési funkciók ma is hűen leírják a menedzseri tevékenység legfontosabb részterületeit. Fayol volt az, aki először tett kísérletet a vezetési funkciók és vezetési elvek megfogalmazására. (Bene L.,1970)

A bürokrácia elmélet: Emil Maximilian Webert a modern szociológia alapítóinak tekintik, miközben kortársai elsősorban történésznek és közgazdásznak tartották. Weber munkássága

indította el az antipozitivista forradalmat a társadalomtudományokban, amely hangsúlyozta a különbséget a társadalom- és természettudományok között. (Szentpéteri I., 1966) A hatalomról alkotott elméleteiben megkülönböztette az „uralmat” a fizikai kényszer fenyegetésén alapuló "hatalomtól". A megkülönböztetés alapja a társadalom tagjainak az a meggyőződése, hogy a kormányzat jogos, azaz legitim. A legitimitás 4 formáját különböztette meg: a "transzcendentális" (a hatalmat vallási érvekkel bizonyították, például Egyiptomban), "tradicionális" (királyi), a "karizmatikus" (népvezérek) és a "racionális" (választásokon alapuló, jogszabályokat követő) uralom legitimitását. Weber a történeti fejlődésben a racionális uralom térhódítását látta megvalósulni, annak jó és rossz oldalaival együtt. Tudományos munkásságának jelentős részét a vallásszociológiai kutatások alkotják. Ezek alapkérdése, hogy hogyan hatottak a különböző vallások a társadalomra, a politikára és a gazdaságra. Az általa kidolgozott bürokrácia elmélet szerint a bürokratikus szervezet, hierarchikus, szigorú alá- és fölérendeltségi viszonyokkal rendelkezik. A későbbiekben a bürokratikus szervezetet a „szolgaság házának” nevezte.

B) Az emberi viszonyok tana (1920 – 1945)

Az 1920-as években kibontakozó gazdasági válság ráirányított a figyelmet a vállalatokon belüli kapcsolatokra, a dolgozók viselkedésére. Ez az irányzat tehát a munkahelyi társas viszonyokra, a csoportokra, az informális szervezetre és az emberek viselkedésére koncentrált. Ennek eredményeként George Elton Mayo (1880 – 1949) és munkatársai az azóta híressé vált hawthorn-i vizsgálatok „eredményeként” kidolgozták az emberi viszonyok vezetési iskola elméletét. Elemzéseik tulajdonképpen a klasszikus szervezetelmélet kiindulópontjára épültek. Az „emberi viszonyok tana” tisztázta, hogy a munkateljesítményeket elsődlegesen nem a fizikai környezet határozza meg, hanem a csoport formálódás folyamatát befolyásoló emberi tényezők. Tisztázták, hogy a csoportnak nagy hatása van a csoporttagok viselkedésére, magatartására. A csoport befolyásolja a tagok attitűdjét, teljesítményét. Ezzel lerakták a csoport-szociológia, a vezetés pszichológia, a további csoportkutatások és a csoport-menedzsment alapjait. Ez alapvető eltérés volt a taylori elvektől. Az emberi viszonyok tanának talán legjelentősebb gyakorlati következménye az autonóm munkacsoportok meghatározása. Szervezeti egységek azok, amelyek a termelési folyamat jelentős részterületét látják el. Ezek az egységek az ellátott részterület tekintetében döntési szabadsággal rendelkeznek abban a tekintetben, hogy a munkát hogyan végzik el, az egyes feladatokat hogyan osztják ki, hogyan osztják meg, és milyen felelősségi rendszer mellett. Ilyen autonóm munkacsoportokat először a svéd autógyárak alkalmaztak, a Saab-Scania és a Volvo. Az autonóm munkacsoportok elméletét Eric Trist dolgozta ki a londoni Tavistock Intézetben a második világháborút követően.

A rendszerelmélet: A rendszerelmélet alapjait Ludwig von Bertalanffy vetette meg az 1950-es években írt „Általános rendszerelmélet” című munkájával. Az elmélet törekvései multidiszciplináris jellegűek voltak. Megállapításai nem korlátozódtak egyetlen tudományterületre. Meghatározása szerint a rendszer részek, vagy részrendszerek olyan együttese, amelyeket bizonyos általános cél elérése érdekében szoros integrációba fogtak. A rendszer működése során a rendszerbe bizonyos inputok lépnek be, amelyek bizonyos folyamatokon áthaladva olyan outputokat hoznak létre, amelyekre a rendszernek a kitűzött cél megvalósítása érdekében szüksége van. Így egy rendszer számtalan kisebb rendszerből, alrendszerből áll. Egy adott szervezetnél ez úgy néz ki, hogy a szervezeten belül találhatóak adminisztratív, menedzsment funkciók, termelési rendszer, szolgáltatói rendszer, csoportok és teamek, valamint egyének. Fontos további sajátossága a rendszernek, hogy ha annak egy eleme megváltozik, az egész rendszer és annak működése is megváltozik. A rendszerelmélet

értelmezhető a szervezetekre vonatkozóan is. A szervezetek „alapösztöne”, a túlélés igénye megköveteli, hogy a szervezetek a környezettel szoros kapcsolatban legyenek. (Szentpéteri I. , 1974)

Kontingencia – elmélet: A kontingencia – elmélet azt vallja, hogy egy szervezet struktúrája, menedzsmentje és sikere egy sor környezeti tényezőtől függ. Sőt, lényegében véve minden a környezettől függ. Ennek alapján érthető meg igazán a kontingencia – elmélet és annak jelentősége a szervezetfejlesztés szempontjából. Itt arról van szó, hogy a szervezetek olyan nyitott rendszerek, amelyben figyelmes menedzserekre van szükség a belső szükségletek arányos kielégítésére és a környezeti feltételekhez való alkalmazkodáshoz. Nincs tehát egy eleve adott „legjobb megoldás”. Olyan híres kutatók empirikus kutatásai bizonyították ezt a tételt, mint az angol Tom Burns és G. M. Stalker (1961), valamint az amerikai Paul Lawrence és Jay Lorsch (1967). Henry Mintzberg elmélete is ezt a gondolatmenetelt támogatja.

Történelmileg Tom Burns és G. M. Stalker volt az első, aki empirikus módon bizonyította a kontingencia – elmélet érvényességét. Elektronikai cégeket vizsgáltak Skóciában és Angliában egy viszonylag kis minta segítségével. A felmérés arra koncentrált, hogy a környezeti tényezők hatása alatt hogyan változott a vállalatok struktúrája, működése. Úgy találták, hogy a mintában kétfajta struktúratípus fordul elő: mechanisztikus és organikus szervezeti struktúra. A kétfajta szervezettípus közötti különbséget az alábbi táblázat foglalja össze:

	Mechanisztikus szervezet	**Organikus szervezet**
Feladat meghatározás	pontos és szűk körű	széles körű és laza
Az egyéni teljesítmény és a vállalati célok kapcsolata	homályos	tiszta és világos
A feladatok végrehajtása	kötött	rugalmas
Jogok és kötelezettségek	pontosan meghatározott	homályos
Az ellenőrzés módja	hierarchikus	önellenőrzés
A kommunikációs csatornák	vertikális	Vízszintes, és ahogy szükséges
A vertikális kommunikáció módja	rendeletek és utasítások	tanács, információ
Elvárt lojalitás	a szervezettel szemben	a projekttel és munkacsoporttal szemben
Megkívánt szakismeret	szűk körű, az adott feladathoz igazodó	széles körű, professzionális
Személyes presztízs	a pozícióhoz kapcsolódik	a személyes teljesítményhez igazodik

1. táblázat A mechanisztikus és organikus szervezettípusok összehasonlítása (Forrás: Naylor 1999, p. 417)

A táblázatból világosan látható, hogy a mechanisztikus struktúrájú szervezetek a stabil környezetben a legsikeresebbek. Az állandóan változó, átalakuló környezeti viszonyok között az organikus szervezetek állják meg a helyüket jobban. Az organikus szervezetek nyitottak a környezetük irányában és készen állnak az új lehetőségek kihasználására. A struktúra itt csak kevéssé hierarchizált, általában lapos.

Lawrence és Lorsch amerikai kutatók voltak. Vizsgálati eredményeik viszonylag ismertebbek, mint Burns és Stalker eredményei. Lawrence és Lorsch vizsgálatukban a nyitott rendszerek logikáját követték és vegyipari vállalatok vezetőinek válaszai alapján azt vizsgálták, hogy a vállalat egyes részei, alrendszerei hogyan alkalmazkodnak a közvetlen környezetből érkező kihívásokra. Miután ezek a vállalatok gyorsan változó közegben működtek, egyszerre volt megfigyelhető a differenciálódás és integrálódás a vállalaton belüli részrendszereknél.

C) Modern szervezetelméleti irányzatok – túl az alapmodellen

Racionális irányzatok: A modern szervezetelméleti modellek közül kiemelendő Chester Barnard (1886 - 1961) kutatásai, aki a szervezeti magatartással foglalkozott. A szervezetet

szociális, társas rendszerként tekinti, amelynek kívánatos működése a szervezetben résztvevő munkások, vezetők, alkalmazottak kooperációjának eredményeként jön létre. A közösen kitűzött szervezeti célok akkor valósíthatók meg, ha ezeket a célokat mindenki elismeri és hajlandó ennek érdekében tevékenykedni. A vezetés feladata, hogy megteremtse a szervezeti célok eléréséhez szükséges feltételeket. Kiemelt jelentőséget tulajdonít a kommunikációs rendszernek, amelyen keresztül a szervezeti tagok együttműködésének koordinációja megvalósul. (Barnard, C., 1948)

A szervezeti hatékonyság vizsgálatai során Emerson Columbus Harrington (1864 – 1945) amellett érvelt, hogy a hatékony szervezethez, a folyamat- és a feladat-hatékonyság egyaránt elengedhetetlen. Elutasítva a taylori tudományos menedzsment metaforáját egy organikus szervezetet képzelt el, ahol a hatékonyság természetes tényező, nem pedig a szervezetre kényszerített eljárások és célok rendszere. Olyan koncepció, mely sokban megegyezik a teljes minőségirányítási rendszerrel (TQM). Ami a menedzsment filozófiája lehet, lett is Japánban. A hatékonyság a társas munka egyik erénye. A hatékonyság, mint követelmény, szervezőerő áll a figyelem központjában. Egyik üzenete egyszerű a hatékony vállalkozás fennmarad, míg a hatékonyság nélküli csődbe megy. Ha minden szervezeti folyamatot hatékonnyá teszünk, akkor a hatékony szervezetet eredményez.

Institucionalista irányzat: A szervezet-elméleti irányzatok egyike az intézményi (institucionalista) elmélet. (Why is Economics not an Evolutionary Science? 2010) Az államnak a szervezetekre gyakorolt hatását vizsgálja. Kiinduló pontja, hogy a szervezet az állammal, illetve annak intézményrendszerével szemben alárendelt helyzetben van, kapcsolatuk tehát hierarchikus természetű. A szervezetek intézményi környezete valamilyen racionális struktúrát vár el a szervezetektől, amelyeket megért, és amelyekkel tud kommunikálni. A pénzügyminisztérium elvárja, hogy egy szervezetnek legyen pénzügyi csoportja vagy osztálya, a munkaügyi adminisztráció, pedig a munkaügyi csoporttal tud kapcsolatot tartani és kommunikálni. A szervezetek igyekeznek alkalmazkodni az elváráshoz még akkor is, ha saját elvárásuk mást diktálna.

Az institucionalizmus tudományfilozófiai irányzatként, Laki János, magyar filozófus nevéhez köthető. (Laki J. 1998.) A tudomány, mint kognitív intézmény című írásban a szerző egy olyan tudományfelfogás elfogadására tesz javaslatot, mely véleménye szerint megoldást kínálhat a már meghaladott tudományfelfogások kudarcainak orvoslására, s az elutasításuk következményeivel is képes számot vetni. Az institucionalista modell célja, hogy adekvát magyarázatot adjon a tudomány kognitív sikerességére. Modelljében e sikerességet a tudományos intézmények működési elveire és gyakorlatára vezeti vissza.

Humanisztikus irányzatok: Elton Mayo munkásságát az „emberi viszonyok” tanának további kidolgozását először a harmincas évek gazdasági válsága, majd a második világháború szakította félbe. A háború utáni években, évtizedekben a tudományos – technikai fejlődés hatására az emberi tényezők szerepe háttérbe szorult. A „Human Relations” alapjaiból kiindulva először a magatartástudományi irányzatok kezdték újra vizsgálni az ember szerepét a gazdasági folyamatokban.

Az átmenetet McGregor X és Y elmélete jelenti. Tanulmánya azokból az alapjellemzőkből indul ki, amelyek a klasszikus racionális iskola sajátosságai. Az általa kidolgozott X-elmélet még a klasszikus vezetési iskola tanainak megfelelő motivációs teória. Azt vallja, hogy az emberek alapvetően lusták, dolgozni nem akarnak, utálják a munkát, kényszeríteni kell, hogy dolgozzanak. Egyáltalán nem kreatívak, képzelet nélküliek, csak a pénz érdekli őket. A vezetési stílus csak autokratikus lehet, nagy hangsúlyt kell helyezni az ellenőrzésre, szigorú rendet, fegyelmet kell megkövetelni, a rendelkezés formája a parancs, a

teljesítmény elmaradását szigorúan büntetni kell. Az X-elmélet magán viseli a klasszikus vezetési iskola feltételezéseit, gondolatiságát és meg kell vallani azt is, hogy tapasztalati egybecsengése is van. McGregor azonban az X-elmélettől eljut az Y-elméletig, amely az emberi viszonyok gondolatiságának felel meg. E szerint az embert nem csak pénzzel lehet motiválni, hanem értelmes feladatokért és célokért komoly testi és szellemi erőfeszítéseket tesz. Nem idegenkedik a munkától, hanem éppen ellenkezőleg ez természetes és kívánatos számára. Képes a felelősség vállalásra, alapvetően kreatív, részt akar venni az alkotásban, igényli a közösséget. Ezért a vezetésnek nagy figyelmet kell fordítani az emberek közötti kapcsolatokra, a munkahelyi légkörre, a vezetést a nyíltság, a bizalom, a folyamatos kommunikáció és a feladatok delegálása kell, hogy jellemezze. McGregor végül is a Human Relations gondolkodásnak megfelelő Y-elméletet szembeállítja az X-elmélet klasszikus iskolájával.

Magatartástudományi elméletek: A szociálpszichológus Kurt Lewin a magatartástudományi irányzat képviselője, tevékenysége elsősorban csoportdinamika, az akciókutatás és a magatartás változások vizsgálata területén volt jelentős. Az általa kezdeményezett csoportdinamikai vizsgálatokban arra kerestek választ, hogy az egyes emberek konkrét szituációkban megfigyelhető magatartását milyen egyéni, csoport és kulturális tényezők határozzák meg. Az egyéneket úgy tekintette, mint akiknek a cselekedeteit külső és belső hajtóerők alakítják ki. Az adott pillanatban követett magatartást ezen erők egymásra hatása, változása, nagysága, egyensúlya határozza meg. Az egyének magatartási problémáinak következetes és tudományos szigorúsággal való „társadalmi környezetbe" helyezése, világossá tette, hogy a vezetési kérdések megoldása nem képzelhető el a formális és informális közeg (csoport) figyelembe vétele nélkül. Az egyéni magatartás változásainál Lewin szerint a legfontosabb tényezőt a csoport és a kulturális normák jelentik. Hasonlóan úttörőek és máig ható jelentőségűek voltak azok a vizsgálatok, amelyek arra irányultak, hogy a formális vezető vezetési stílusa hogyan befolyásolja a vezetett csoport magatartását és teljesítményét. Az általa elkülönített és definiált három vezetési stílus az autokratikus, a demokratikus és a liberális máig alapját jelenti a vezetési stíluscsoportosításnak.

Az emberi kérdések és tényezők középpontba állítása a motivációs vezetési elméletekben már egyértelmű. A vezetésnek azzal az alapvető kérdésével foglalkoznak, hogyan lehet az emberek magatartását, viselkedését befolyásolni, megváltoztatni, irányítani. Erre a kérdésre csak úgy lehet válaszolni, ha az emberi tényezőket, a szükségleteket, az attitűdöket, az elégedettséget befolyásoló faktorokat komplexen a vállalati szervezetekkel összefüggésben vizsgálják. Maslow „szükségletek hierarchiája" azon a feltevésen alapul, hogy az emberi szükségletek kielégítésében egymásra épülő sorrendiség hierarchia ismerhető fel. A hierarchia alsó szintjén lévő szükségleteket alacsonyabb rendűnek nevezte, ezek a fiziológiai és biztonsági szükségletek. A rangsorban feljebb lévők, pedig a magasabb rendűek, mint a tudás, az önmegvalósítás és az elismertség. A hierarchia azt jelenti, hogy amíg az alacsonyabb rendű szükségleteket ki nem elégítjük, addig a magasabb rendűek nem motiválnak. A már kielégített szükségletek szintén nem motiválnak. A vezetőknek a feladata megállapítani, hogy a beosztottjaik a szükségletek milyen szintjén állnak és akkor lehetőségük van megtalálni a motiváció legmegfelelőbb módját.

Döntéselméleti irányzat: A szervezeti magatartástudomány döntéselméleti irányzatának képviselője Herbert Simon Nobel-díjas amerikai tudós. A klasszikus iskola olyan feltételezésekkel élt az egyéni döntéshozatalnál, amelyek a valóságban nem állják meg a helyüket. A klasszikusok által elfogadott emberkép, a „homo eoconomicus" mindig minden körülmények között racionális döntést hoz. Simon (1982) szerint azonban a döntéshozók nem

így hozzák meg döntéseiket. A „Korlátozott racionalitás” című művében kifejti „hogy a döntéshozók vagy végig követik a megelégedésre törekvés elvét, hogy optimális megoldást keresnek egy realisztikusabb világban, vagy pedig úgy, hogy optimális megoldást keresnek egy leegyszerűsített világban”. Az utóbbi döntési szituáció az, amellyel a gyakorlatban legtöbbször találkozunk. Az ily módon meghozott döntéseket nevezi Simon kielégítő döntéseknek.

A jelen fejezetben tárgyalt szervezetelméletek történeti és rendszerbeli összefoglalása az alábbiakban mutatható be:

<table>
<tr><th colspan="6">Szervezetelmélet alapok</th></tr>
<tr><td colspan="2">Platon
(ie. 427-347)
„az ideális állam”</td><td colspan="2">Machiavelli
(1469-1527)
„morál és politika”</td><td colspan="2">Smith
(1723-1790)
„a természetes rend”</td></tr>
<tr><th colspan="6">Szervezetelméleti alapmodellek</th></tr>
<tr><td colspan="3">Klasszikus elméletek</td><td>Emberi viszonyok tana</td><td>Rendszer-elmélet</td><td>Kontingencia elmélet</td></tr>
<tr><td>Tudományos management</td><td>Igazgatási irányzat</td><td>Bürokrácia elmélet</td><td rowspan="2">Mayo
(1880-1949)</td><td rowspan="2">Bertalanffy
(1901-1972)</td><td rowspan="2">Burns(1913-2001)
Stalker(’1950’)
Lawrence (1922-2011)
Lorsch(1932-)</td></tr>
<tr><td>Taylor
(1856-1915)</td><td>Fayol
(1841-1925)</td><td>Webber
(1864-1920)</td></tr>
<tr><th colspan="6">Modern szervezetelméleti irányzatok</th></tr>
<tr><td>Racionális elmélet</td><td>Institucionalista elmélet</td><td>Humanisztikus irányzat</td><td colspan="2">Magatartástudományi irányzat</td><td>Döntéselméleti irányzat</td></tr>
<tr><td>Barnard
(1886-1961)
Harrington
(1864-1945)</td><td>Laki János
(1956-)</td><td>McGregor
(1906-1961)</td><td colspan="2">Lewin(1890-1947)
Malow(1908-1970)
Herzberg(1923-2000)</td><td>Simon
(1916-2001)</td></tr>
</table>

2. táblázat A szervezetelméleti irányzatok fejlődéstörténete (saját szerkesztés)

2. Szervezetelméleti következtetések

A szervezetelméleti gondolkodás fejlődése, alakulása annak összefüggéseit vizsgálva figyelemfelkeltő párhuzamba állítható a modern kori vállalatfejlődési folyamattal. A vezetéstudományi gondolkodás strukturáltsága és egyre mélyebb és árnyaltabb, összetettebb vizsgálata és megállapításai alap-tendenciáiban lekövethetőek egy adott iparág, sőt ezen belül is egy adott szervezet organikus elveinek változásában. Disszertációm tárgyát képező földgázipar, valamint abban példaként részletesen taglalt vállalata szervezetfejlődésében fellelhető indukciók és vezetési elvek változása (az 3. fejezetben részletesen bemutatottaknak megfelelően), mintegy lekövetik a jelen fejezetben bemutatott vezetéselméleti gondolkodás folyamatát.

Szervezet-elméleti irányzat	Vállalati szervezetalakítási folyamat
Tudományos management	Hagyományos szervezet (7.2.1. fejezet)
Igazgatási irányzat	Jogi szétválasztás (7.2.3. fejezet)
Racionális elmélet	Támogatói szervezet kialakítása (7.2.4. fejezet)
Döntéselmélet	Outsourcing elemek megjelenése (7.2.5. fejezet)
Humanisztikus irányzat	Contact Center kialakítása (7.2.6. fejezet)
Institucionalista irányzat	Jelenlegi makro-környezeti kihívások (10. fejezet)

3. táblázat A szervezetelméleti irányzatok vállalatalkítási összefüggése (saját szerkesztés)

Természetesen abszolút párhuzamok kimondása hibás következtetés lenne, azonban elemzésem során megvizsgáltam az 3. fejezetben bemutatott szervezetalakítási döntések és folyamatok mozgatórugóit. Ennek során a szervezetalakítás és a vállalati vezetésre ható, azt elsődlegesen motiváló elemek közül azokat az elméleti tendenciákkal fennálló kapcsolatokat kívánom kiemelni a fenti táblázatban, amelyek – természetüknél fogva nem kizárólagosan – vezérfonálként szolgáltak az adott periódusban.

2.2 A szervezetmanagement

A magyar gyakorlatban gyakran szinonim fogalmakként használják a szervezetfejlesztés, a szervezettervezés és a szervezetalakítás fogalmait, pedig e három fogalom jóllehet kapcsolatban áll egymással, mégis más orientációt mutatnak. Jelen fejezetben e fogalmak és a hozzájuk kapcsolódó szervezet menedzselési eszközök rövid bemutatásával szeretnék konzekvens rendszert bemutatni a szervezeti hatékonyság elméletei és eszközrendszere vonatkozásában.

- A szervezetalakítás olyan átfogó tevékenység, amely a szervezeti struktúrák és magatartásszabályok tartós megváltoztatására irányul.
- A szervezettervezés a struktúra formális jellemzőinek a megváltoztatására, szabályozására irányul.
- A szervezetfejlesztés a szervezeti tagok magatartásának, viselkedésének és motivációinak a befolyásolása, megváltoztatása. (A fogalom jellemzően magatartástudományi, ill. szociálpszichológiai orientációt tartalmaz.)

E három fogalom tisztázása alapján könnyen megállapítható a közöttük fennálló reláció és korreláció, valamint felírható a kapcsolatukat bemutató „képlet”:

SZERVEZETALAKÍTÁS = SZERVEZETTERVEZÉS +SZERVEZETFEJLESZTÉS

1. A szervezettervezés

A szervezeti felépítés azoknak az elveknek, előírásoknak és útmutatásoknak az összessége, amelyek az egyének és csoportok szervezeten belüli feladatait és kapcsolatait, munkamegosztási és hatalmi viszonyait határozzák meg, valamint biztosítják a feladatok megosztását, összehangolását és koordinációját. A szervezettervezés nem más, mint az emberi tevékenységek megszervezése. (Dobák M., 1996.)

A szervezettervezés tárgya elsősorban a szervezeti struktúrák megalapozott elméleti előkészítése, megvalósítása. A szervezettervezés lényege, hogy a szervezet, illetve a szervezeti struktúra a vállalatvezetés eszköze az általános vállalati célok elérése érdekében. A szervezettervezés fő célja az, hogy a vállalati környezethez és adottságokhoz alkalmazkodó hatékony szervezeti struktúrát alkosson, amely egyrészt stabilitással, másrészt a szükséges alkalmazkodási képességgel rendelkezik. E kettős követelmény különösen a dinamikusan változó környezeti feltételek mellett jelent igen nagy feladatot a szervezettervezők számára. A dinamikus környezetben ugyanis csak akkor lehet eredményes egy szervezet, ha állandóan megújul, változik (illetve magában hordozza ennek lehetőségét). A vállalati vezetés azonban eredménymegtartásra törekszik, ami miatt belép egy stabilizáló mechanizmus, s ez gátat jelenthet az állandó változási kényszernek.

Ez az ellentmondás a szervezettervezés alapdilemmájának nevezhető. Azaz, hogy miként lehet két, a legtöbbször ellentétes irányú tendenciát úgy kiegyensúlyozni, hogy optimális megoldáshoz vezessen. A vezető tehát azzal a – látszólag megoldhatatlan – feladattal áll szemben, hogy olyan rendszereket kell létrehoznia, amelyek a stabilitás elvének

betartása mellett nagyfokú alkalmazkodási képességgel rendelkeznek azért, hogy a vállalat sikeres működése hosszú távra is biztosítva legyen.

A szervezettervezést az alábbi szempontok szerint lehet strukturálni, amely szempontok egyben meghatározzák a tervezéssel szemben támasztható követelményeket valamint a tervezés eredményét és alkalmazásának lehetőségeit egyaránt:

	A tervezés elemei	
a célkitűzés	a célok eléréséhez vezető utak, módszerek meghatározása	az elérendő eredmények
	A tervezés időtartamát tekintve lehet	
hosszú távú terv (legalább 5 évre	**középtávú terv** (2-4 év)	**rövid távú terv** (1 hónap)
	A tervezés jellege szerint lehet	
stratégiai terv (a szervezet egészére vonatkozó)	**taktikai terv** (egy adott eredmény eléréséhez szükséges tennivalókat tartalmazza)	**operatív terv** (a végrehajtó egységek feladatait tartalmazó terv)
	A stratégia kidolgozásának szintjei	
1. Szervezeti stratégia, mint alapstratégia a szervezet általános cselekvési irányaival foglalkozik, a működés/változás prioritásait, céljait		**2. Funkcionális stratégia** az egyes szervezeti funkciók működését írja le, egyrészt a funkció

4. táblázat A szervezettervezés struktúrája (saját szerkesztés)

A szervezeteken belül a folyamatok, tevékenységek és emberek szabályozása a menedzsment feladatának része. Számtalan információ szükséges e döntések meghozatalához. A döntések vagy egy kívánt állapot elérését, vagy nem kívánatos helyzet elkerülését célozzák. A rendszer megértése feltételezi, hogy rendelkezésre kell állnia valamilyen modellnek, amely egymáshoz rendeli az inputokat és outputokat.

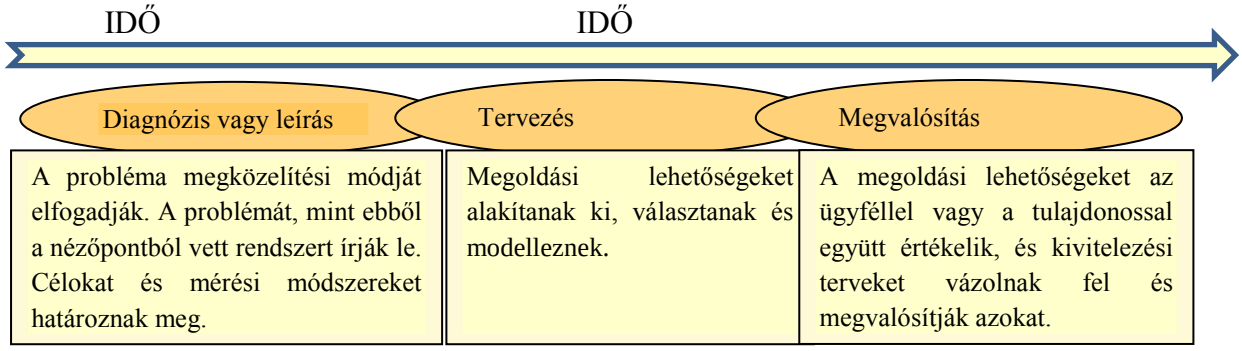
Az RBS (Rendszer Beavatkozási Stratégia) egyike azoknak a rendszerszemléletű megközelítést alkalmazó módszertanoknak, amelyek a műszaki tudományoktól és az operációkutatástól egészen azokig a módszerekig terjednek, amelyek teljes mértékben figyelembe veszik az emberek mindennél fontosabb szerepét a szervezetekben. „Olykor az előbbi megközelítési módokat „kemény” módszereknek nevezik, mivel figyelmük középpontjában a „dolgok” állnak. Könnyen kikövetkeztethető, hogy az utóbbiak a „puha” módszerek, amelyek az emberekre koncentrálnak.” (Bencsik, 2000. p. 23) Az RBS a „kemény” módszerek alcsaládjából származik, de erősen hatottak rá más módszerek. Sikeres alkalmazása a folyamat, mint jellemző sajátosság fontosságának elismerésétől függ.

„A Rendszer Beavatkozási Stratégia három egymást átfedő fázisból áll. A tervezéssel foglalkozó strukturált megközelítések hagyományosan a tervezési szakaszra koncentrálnak, mint lényegi tevékenységre, de az RBS kifejlesztése, oktatása és alkalmazás során szerzett tapasztalatok arra a következtetésre vezettek, hogy a diagnózis és az alkalmazás ugyancsak lényeges, de gyakran elhanyagolt fázisai a változás folyamatának. Az RBS-t úgy kell tekinteni, mint egy olyan három fázisú tevékenységet, amelyen a változtatást irányítónak végig kell haladnia. A három szakasz a következő:

- A diagnózis az a folyamat, amelynek során kialakítjuk azt a nézőpontot, amelyből kiindulva a változással kapcsolatos problémák egy meghatározott együttesét meg akarjuk oldani és ahol a változás céljai világosan meghatározottak.
- A tervezés az a szakasz, amelynek során alternatív módszereket avagy „megoldási lehetőségeket” tárunk fel és javaslunk a változás elérésére.

- A megvalósítás valójában már akkor elkezdődik. amikor elkötelezi magát a vezetés a változtatás mellett, de általában a kívánt cél eléréséhez vezető eszközök kialakításának és keresztülvitelének folyamata." (Bencsik, 2000. p.67)

Az 1. ábrán az egyes szakaszok szándékosan átfedik egymást, mivel a „tervezéssel" kapcsolatos elgondolások benyúlnak a „diagnózis" utolsó szakaszába és a „megvalósítás" kérdései hatnak a „tervezésre" is.



1. ábra A Rendszer Beavatkozási Stratégia három egymást átfedő szakasza (saját szerkesztés)

2. Szervezetfejlesztés

A szervezetfejlesztés következőkben tárgyalandó felfogása csak az egyik a lehetségesek, illetve a meglévők közül. A szervezetfejlesztés (Organizational Development – OD) olyan – elsősorban pszichológusok és szociálpszichológusok által képviselt – irányzat, amely abból indul ki, hogy a szervezetben az emberek magatartását döntően a feladathoz és a közösséghez való tartozásuk, szerepvállalásaik, társadalmi normáik és szükségleteik határozzák meg. A szervezetfejlesztés ennek megfelelően az egyéni és csoportos beállítódottságok és magatartásminták céltudatos befolyásolására irányul.

A szervezetfejlesztés az alábbi négy, szigorúan egymásra épülő fejlesztési lépcsőben történhet:

- Diagnózis elkészítése (szervezeti átvilágítás)
- Fejlesztési terv kidolgozása
- Fejlesztési terv végrehajtása (beavatkozás)
- Nyomon követés (eredmények mérése, értékelése, utólagos beavatkozások)

Ez az általánosan elfogadott „szándék" (mint egy sajátságos konszenzus kifejezője) azonban veszélyt is jelenthet, mégpedig akkor, ha a szervezetfejlesztést (OD) – az előző fejezetben tárgyalt – szervezettervezés magatartástudományi alternatívájaként fogják fel. Mindezekből ismét az következik, hogy sokkal inkább a szervezettervezés és szervezetfejlesztés egymást kiegészítő jellegét kell hangsúlyozni. Ezt nagyon jól érzékelteti Lawrence-Lorsch sémája, amely arra a tételre épül, hogy a szervezet megváltozása a szervezeti tagok magatartását és hozzáállását is megváltoztatja. Kismértékű szervezeti változások esetében többé-kevésbé megismerhető és kezelhető magatartási jellemzőkkel számolhatunk. Minél nagyobb azonban a szervezeti változás, annál nagyobb hangsúlyt kapnak a motivációk és az érzelmi szempontok. (Lawrence, P., and Lorsch, J.1967.)

Az alábbi táblázat a szervezettervezést és szervezetfejlesztést hasonlítja össze fogalmi és tartalmi meghatározottsága, céljaik és hatékonyságuk alapján (megjegyzendő azonban, hogy az izolált vizsgálat nem lehetséges a már említett egymás közötti szoros kapcsolat miatt sem).

Szervezettervezés	Szervezetfejlesztés
FOGALMI és TARTALMI MEGHATÁROZOTTSÁG	
Elsősorban a szervezet strukturális-formális jellemzőinek a megváltoztatásra irányul, tartós feladatköri, hatásköri és összekapcsolási (koordinációs) szabályok gondolati megtervezésére, rögzítésére helyezi a hangsúlyt.	A szervezeti tagok befolyásolására irányuló törekvés, amely az ismeretek, a beállítódottságok, motivációk és magatartások megváltoztatására helyezi a hangsúlyt.
A „vezetés eszköze” a sikeres gazdálkodás érdekében.	Magatartástudományi orientáltságú, szervezetszociológiai és szervezetpszichológiai irányzat.
A vállalatgazdasági, vezetés-szervezéstudományi kategória.	A szervezet a szervezeti tagok (egyének és csoportok) interakcióinak mozgástere.
CÉLOK KÖZÖTTI AZONOSSÁGOK és KÜLÖNBSÉGEK	
A szervezet stabilitásának és rugalmasságának egyensúlyát megteremteni (az eredményes gazdálkodás állandó feltételeit biztosítani ⇔ a megváltozott külső és belső feltételekhez gyorsan alkalmazkodni)	A munka humanizálása. A lehetőségek megteremtése a szervezeti tagok önmegvalósításához.
Az alkalmazkodás megteremtésének egyik alapfeltétele a szervezeti tartalékok feltárása vagy a szervezeti redundancia megszüntetése, minimalizálása.	A szervezeti tagok flexibilitásának, innovációs készségének és képességének a fejlesztése. A szervezeti személyiség, szervezeti és vállalati identitástudat megteremtése, ápolása.
HATÉKONYSÁG	
Elsősorban a szervezet szintjén.	Az egyének felől megközelítve.
A szervezeti STABILITÁST kifejező mutatók → a szervezet egyértelmű cégmeghatározó és megvalósító tevékenysége, képessége. • egyértelmű részcélok, • felelősség - hatáskör-feladatkör összhangja, • részcélok összehangolásának lehetősége.	Tudás és ismeretszintek növekedési üteme. A szervezeti tagoknak a problémához, feladatokhoz, tevékenységekhez való hozzáállása. Változások a magatartásban.

5. táblázat Szervezettervezés és szervezetfejlesztés összehasonlítása (saját szerkesztés)

2.3 Kiszervezés elméleti megközelítése

Manapság a köznapi használatban is egyre gyakrabban találkozunk az outsourcing szóval. A szó széles körű elterjedése azonban torzítja a kifejezés mögött meghúzódó fogalom valódi jelentését, és gyakran olyan cselekményeket is ezzel a kifejezéssel illetnek, amelyre nem helyes az outsourcing használata. Ezért is fontos tisztáznunk, hogy pontosan mit is kell érteni az outsourcing fogalmán. Maga a kiszervezés magyarra leginkább a kiszervezés, kihelyezés szavakkal fordítható. Az outsourcing általánosságban azt a folyamatot jelenti, amelynek során egy vállalkozás az eddig általa végzett tevékenységét megszünteti és a továbbiakban ennek a tevékenységnek a végzését egy tőle független vállalkozásra bízza. „A közgazdasági szakszakirodalomban a kiszervezéssel szinonim fogalmakként találjuk a „make or buy”, illetve „take or buy” típusú döntéseket, amely kifejezések mögött ugyanaz a kiszervezési dilemma húzódik meg: a szervezet állítsa-e elő önerőből a szükséges teljesítményt, vagy pedig szerezze be a piacról, külső forrásokból”. (Sziebig, 2006.p. 56.)

„Egy tipikus „make or buy” dilemmára példa, amikor egy autógyárnak el kell döntenie, hogy az autóiba beszerelt lámpatesteket maga gyártsa le, vagy a beszállítótól vegye meg. Az outsourcing is az ilyen beszerzési kérdésekre keresi a választ, de nemcsak a termelés szintjén, hanem a vállalat által végzett összes tevékenységre értelmezve.” (Szintay, 2011. p. 23.)

A szakirodalmi outsourcing - definíciók többsége a kihelyezés cselekményét a végzett tevékenységek és a külső szolgáltató relációjában ragadja meg. Egyetértenek abban, hogy a

kiszervezés tárgya csak olyan tevékenység lehet, amelyet a vállalat korábban már rendszeresen végzett, és a döntés révén ezt a tevékenységet váltja ki a külső vállalkozás. Axelsson megfogalmazásában az outsourcing az a folyamat, amelynek eredményeképpen az egy funkciót alkotó és korábban a vállalaton belül zajló tevékenységeket a kiszervezés után egy külső szállítótól vásárolják meg. Domberger szintén a tevékenységek szervezeten kívülre helyezése felől közelít, és azt állítja a kiszervezésről, hogy a hagyományosan cégen belül végzett tevékenységeket külső szolgáltatók bevonásával váltják ki. Ezekkel a definíciókkal szemben Drótos György sokkal szűkebben értelmezi a kiszervezést: „Outsourcing az, ha egy gazdálkodó szervezet egy szolgáltatás (tevékenységi terület) egészét vagy nagy részét egy tulajdonosi és vezetési szempontból is független külső vállalkozóra bízza az esetlegesen meglévő belső kapacitásai lebontása mellett.” (Szintay, 2011. p. 38.)

A fenti definíció implicite tartalmazza azt a feltevést, hogy a szolgáltatást a vállalat korábban már végezte és ehhez belső kapacitásokat épített ki, tehát az outsourcing – témakörből kizárja az olyan típusú döntéseket, ahol a vállalat profiljától teljesen eltérő tevékenységek végzéséről döntene. A definíció alapján az outsourcing esetében egyforma súllyal kezelendő a külső szolgáltatás igénybevétele mellett a belső kapacitások leépítése is. A definíció hiányossága, hogy nem tér ki kellő hangsúllyal a kontroll kérdésére, és így nem tér ki kellő hangsúllyal a kontroll kérdésére, és így nem tisztázza kellően a különbséget a kiszervezés és kiszerződés között. Az outsourcing fogalmában a kulcs ugyanis a tevékenység ellenőrzésének átruházása. A kiszervezést a többi szerződéses kapcsolattól éppen az különbözteti meg, hogy a kiszervező vállalat lemond a tevékenység végzésének ellenőrzéséről, nem írja elő, hogy a feladatot hogyan kellene elvégezni. A tevékenység végzéséről a hangsúly a tevékenység eredményére tevődik át. A kiszerződés a kiszervezés közötti fő különbség abban áll, hogy a kiszerződéskor a vállalat továbbra is ellenőrzi a szolgáltatás végzésének folyamatát. Az outsourcingnál a vállalatot csak a tevékenység eredménye érdekli, annak előállítási folyamatát a külső szolgáltatóra bízza. A szállító az outsourcing – relációban azzal teremt értéket, hogy jobb képességei vannak a tevékenység elvégzésére, képes méretgazdaságossági előnyök kiaknázására. A feladatvégzés előírása éppen ezt az értékteremtést rombolná le. Kiszerződésnek minősülnek azok az esetek is, amikor egy vállalat adózási szempontokat követve alvállalkozóként foglalkoztatja a munkatársait. Ez a viszony is jobban megragadható a munkavégzés kontrollján keresztül, mintsem a jogilag független szállító kikötésével. (Sziebig Péter, 2006)

Az elfogadott definíció alapján kizárható az outsourcing témaköréből a bújtatott elbocsátások és átszervezések fogalma is. Az outsourcing a köznapi szóhasználatban gyakran negatív jelentésű, mivel ezt a divatos kifejezést előszeretettel használják bújtatott elbocsátások kommunikálására. Amennyiben a kiszervezést követően a szervezet alkalmazottai jogilag továbbra is a vállalathoz tartoznak, úgy a történtek inkább illenek az átszervezés, mintsem a kiszervezés kategóriájába. Szintén nem tekinthető outsourcingnak az, amikor egy vállalat jogilag különálló cégbe választja le egy korábban már tevékenységét tekintve elkülönített osztályát, ám az a továbbiakban is az anyavállalat érdekeit szolgálja. Az ilyen akciókat nevezi a szakszakirodalom spin-off típusú átszervezésnek. Gyakran előfordul, hogy egyszeri tevékenységek kapcsán is outsourcingról beszélnek. Az alapként elfogadott definíció értelmében azonban ez téves, mivel outsourcingon csak rendszeresen végzett tevékenységek kiszervezését szabad érteni.

Az outsourcingnak, mint üzletviteli módszernek számos elméleti megközelítése létezik. Közgazdasági, szervezetelméleti teóriák, és menedzsment elméletek sokasága foglalkozik a témával. Mindegyik sajátos elméleti irányzatot képvisel, és különböző összefüggéseken keresztül jut el a szervezeti intervencióhoz. Segítségükkel érthetők meg és elemezhetők a

különböző vállalati folyamatok. A teóriák nem képviselnek egymást kizáró igazságokat. Előfordulhat, hogy többet is meg lehet figyelni egy outsourcing ügylet lebonyolítása során.

1. Szervezeti alapképességek, a core competence elmélete

Prahald és Hamel tanulmányában azt fogalmazta meg, hogy minden sikeres vállalat esetében azonosíthatók olyan alapképességek, amelyeknek a felhasználásával a vállalat a versenytársai fölé tud nőni. A tanulmány szerint a vállalat anyagi, nem anyagi és emberi erőforrásokból áll, ezek kombinációja egy adott feladat, cselekvés elvégzésének képességét eredményezi, a lényegi képességek pedig alaptermékekben öltenek testet. Erre a néhány alaptermékre épülve alakulnak ki azután a vállalat végtermékei, amelyek mind az alapvető képességek leképeződései. Az alaptermékek így általában végtermékek egész sorának meghatározó komponensei, részegységei. Prahalad és Hamel azt állítja, hogy egy vállalat végtermékeit vizsgálva nem állapítható meg a vállalat versenyképessége, hiszen egy-egy végtermékben mindig csak az alapvető termék egy-egy része jelenik meg. Az alapvető képességek legfontosabb tulajdonsága éppen az, hogy alkalmasak többcélú felhasználására és piacok szélesebb köréhez biztosítanak hozzáférést. Sok esetben azonban a lényegi képességek vizsgálata/menedzselése a szervezeti struktúrán is átívelő közelítést igényel, mivel az alapképességek kategóriája gyakran a stratégiai üzleti egységek felett áll, így elemzéséhez nagyfokú centralizációra van szükség.

2. A tranzakciós költség elmélete

Az outsourcing elméleti hátterének további vizsgálatát célszerű szervezetelméleti megközelítésből folytatni. Az intézményi közgazdaságtudományi elméletek közül Williamson tranzakciós költségekre vonatkozó elméletének széles körű alkalmazási lehetőségei között az outsourcing is megtalálható. Az elmélet elsősorban azt igyekszik megvilágítani, hogy az intézmények miért bonyolítanak le tranzakciókat adott intézményi keretek között, illetve vizsgálja ezeknek a tranzakcióknak a hatékonyságát.

Williamson modelljében a hatékonyságot a szűkös erőforrások takarékos felhasználása jelenti. Elemzési alapegysége a tranzakció, amely a javak vagy szolgáltatások két fél közti cseréjekor megy végbe. Az elmélet lényegében a tranzakciók lebonyolítására szolgáló intézményi megoldások költségeit hasonlítja össze, akárcsak egy kiszervezési döntéskor a kiszervező vállalat. Williamson kétféle költségtípust különböztet meg. A kicserélt javak vagy szolgáltatások előállításához felhasznált erőforrásokat, mint termelési költségeket, illetve a csere lebonyolításához, megszervezéséhez felhasznált erőforrásokat, mint tranzakciós költségeket. Williamson szerint a tranzakciók vagy a szervezeten belül, vagy azon kívül, a piacon zajlanak le. Szervezeten belül magasabbak a termelési költségek, viszont kisebb a tranzakciós költségek mértéke. A másik véglet a piaci tranzakció, amikor épp fordítva, a magas tranzakciós költség áll szemben az alacsonyabb termelési költségekkel. A két véglet között Williamson egy harmadik, hibrid megoldásról beszél, amely például alkalmazkodási záradékokkal és garanciákkal ellátott hosszú távú szerződéseket jelenthet. Az, hogy az egyes intézményi formák közül melyik esetben lesz a legkisebb költségű a tranzakció, az a tranzakciót befolyásoló tényezők alapján dönthető el. (Sziebig Péter, 2006)

3. Hatalmi elméletek

Kétségtelen, hogy egy kiszervezési döntést nem szabad pusztán a racionális elméleti modellek szintjén vizsgálni. Közismert, hogy egyetlen szervezet sem mentes a hatalmi erőtértől, ahol a szervezeti politika és hatalmi taktikák torzítják a szereplők cselekvéseit. A tranzakciós költségek elméletének kritikái közül egyes szervezetkutatók éppen a hatalmi szempontok elhanyagolását fogalmazták meg. Álláspontjuk szerint az intézményi formák megválasztásánál nemcsak a Williamson-féle hatékonysági kritérium játszik szerepet, hanem

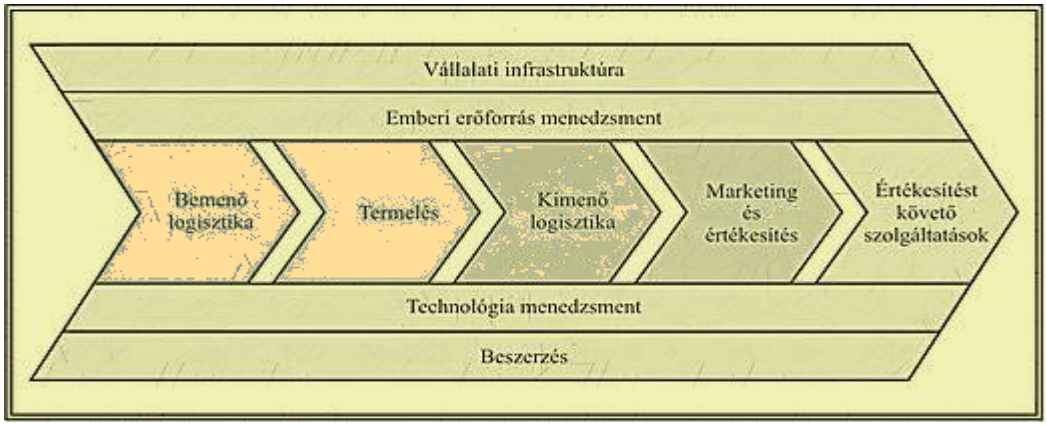
a tranzakciós felek közti hatalommegosztás. A kiszervezéseknél az egyes felek ugyanúgy a hatalmuk kiterjesztésére törekszenek, mint bármilyen egyéb üzleti döntés során. A tranzakciós költségek elméletében a hatalmi szempontok valóban csak rejtetten, a tranzakció – specifikus beruházások ellenőrzésén és a bizonytalanság uralásán keresztül jelenik meg.

Ha a kiszervezési döntést a vállalaton belülről vizsgáljuk, a szervezeti politikákkal és a hatalom témakörével kell foglalkoznunk. Szervezeti politizálásnak azt a folyamatot nevezzük, amelynek során a szervezet tagjai döntések befolyásolására használják fel hatalmukat.

Egy kiszervezés leglátványosabban a szervezet által biztosított hatalomforrások ellen fogható fel támadásként, hiszen már egy részleges kiszervezés is a vezetők, beosztottak az ellenőrzött osztályoknak a számát csökkenti. Mivel a kiszervezést gyakran költségmegtakarítási szándékok is vezérlik, az outsourcing általában az adott szakterület költségkeretének szűkítésével is jár, amely így ismételten a szervezeten belüli hatalmat csökkenti. Thompson a szervezeti hatalmat a centralitás fogalmán keresztül értelmezi. Azt állítja, hogy a szervezet lényegében kölcsönösen függő szerepek és tevékenységek rendszere és a centralitás több mint pusztán a szervezeti hierarchia. A centralitás azt mutatja, hogy egy szervezeti egység hány másikkal áll kapcsolatban és az a kapcsolat milyen jelentőségű.

4. Porter értéklánc koncepciója

Egy vállalt arra törekszik, hogy termékeivel, szolgáltatásaival megpróbálja kielégíteni a vásárlók igényeit. Azaz értéket képezzen a fogyasztók számára. Az értéklánc kidolgozása Michael Porter nevéhez fűződik.



2. ábra Porter-féle kilenc értékteremtő tényező (forrás: Porter, Michael E. (1985): Competetive Advantage alapján)

A koncepció azon a felismerésen alapul, mely szerint egy vállalat akkor képes hatékonyan működni, ha tisztában van kulcsfolyamatainak fontosságával, és erőforrásait termékei, illetve szolgáltatásai értékének növelésébe tudja fordítani. Porter felállított egy értékláncot, mely kilenc értékteremtő tevékenységet különböztet meg. Ezek tekinthetők egy vállalat kulcsfolyamatainak, melyek hatékonyságát folyamatos teljesítmény-költségelemzésekkel lehet mérni. A vállalat stratégiailag fontos tényezőkre bontása segít abban, hogy világossá váljon a költségképződés.

5. Az ügynökelmélet

Az ügynökelmélet középpontjában a szerződéskötés során felmerülő megbízó-ügynök érdekellentétek problémái állnak. A problémák a két fél között lévő információs aszimmetriából, céljaik eltérő mivoltából és kockázatvállalásuk különböző mértékéből adódik. Mivel az ügynöknek eltérő céljai lehetnek a megbízóétól, valamint jobban ismeri a feladatot, lehetősége nyílhat arra, hogy saját hasznát maximalizálja az ügylet során.
A megbízó három módon védekezhet az ügynök opportunista magatartása ellen. Az első, ellenőrző rendszerek kialakításával a szerződéskötés során, melyekkel felügyelni képes a feladat elvégzésének menetét, így információ hiánya csökkenni fog. A második, az ügynök ösztönzésével, így céljaikat közelebb hozhatják egymáshoz, ezért a másik félnek nem fog érdekében állni a nyújtott szolgáltatást kizárólag saját hasznára végezni. A harmadik, direktív magatartási normák rögzítésével a szerződésben, melyek közvetlenül szabályozzák az ügynök viselkedését az egyes szituációkban. Az ügynökelmélet ennek a három megoldásnak a relatív költségeit vizsgálja.

2.4 Lean management

„Azt az egyetlen japán szót feltétlenül ismernünk kell, hogy a muda „veszteséget” jelent. Azaz minden olyan emberi tevékenységet, amely erőforrást használ fel, de nem teremt értéket: javítást igénylő hibákat, felesleges termékek termelését, amelyek azután készleten halmozódnak, szükségtelen feldolgozási lépéseket, alkalmazottak és áruk céltalan mozgását illetve mozgatását, a folyamat valamelyik lépésénél, amiatt veszteglő embereket, hogy az előző lépéssel nem végeztek időben, valamint a vevő igényeinek nem megfelelő termékeket és szolgáltatásokat.” (J. P. Womach – D.T. Jones 2009. p. 21)

„A Toyota egy vezetője Taiichi Ohno (1912-1990) azonosította a muda hét típusát. Talán még több is van, de akárhány válfaját is találjuk meg, egy dolog vitathatatlan, hogy a muda mindenhol előfordul. Sőt, ha meg tanuljuk észrevenni, arra is rájövünk, hogy sokkal gyakoribb, mint valaha is gondoltuk volna.” (Szintay, 2008. p.48)

A muda ellenszere: a lean szemlélet. Segítségével megváltoztathatjuk, mi számít értéknek, optimális sorrendbe állíthatjuk az értékteremtő műveleteket, ezeket igény szerint, megszakítás nélkül és egyre hatékonyabban végezhetjük. Egyszóval a lean szemlélet azért lean, mert lehetőséget nyújt arra, hogy egyre többet érjünk el egyre kevesebből – kevesebb emberi erőfeszítéssel, kevesebb berendezéssel, kevesebb időből kevesebb idő és alapterület felhasználásával -, miközben egyre közelebb kerülünk ahhoz, hogy pontosan azt nyújtsuk a vevőknek, amire szükségük van. A lean szemlélet ezen kívül örömtelibbé is teszi a munkát, hiszen azonnali visszajelzést ad a mudát értékké alakító erőfeszítések sikerességéről. A folyamatok újjászervezésével szemben lehetőséget nyújt a munkahelyteremtésre. A lean szemlélet kiindulópontja az érték. Csakis a végfelhasználó döntheti el, hogy mi számít értéknek és csak akkor van értelme értékről beszélni, ha egy bizonyos termék az adott áron és az adott időpontban kielégíti a vevő igényeit.

Az értéket a gyártó teremti. A vevő szemszögéből nézve ez a gyártók létezésének oka. Viszont a gyártók számos ok miatt nagyon nehezen tudják pontosan meghatározni az értéket. Amikor amerikai cégekhez látogatunk, az üzleti iskolát végző felső vezetők rutinszerűen csinos prezentációval fogadnak minket, amelyben bemutatják vállalatukat, technológiáikat, lényegesebb erősségeiket és stratégiai céljaikat. Azután ebéd közben mesélnek a piaci versennyel kapcsolatos rövid távú problémáikról, (általában arról, hogy a következő negyedévben megfelelő nyereséget kell termelniük) és az ebből adódó költségcsökkentő kezdeményezéseikről. Ezek gyakran olyan praktikák, mint az alkalmazottak leépítése, vevőik és beszállítóik nyereségének megcsapolása. Majd ezek után terítékre kerülnek saját karrierjük kérdése a jelenlegi leépítések közepette.

Németországban az tapasztalható, hogy homlokegyenest ellenkező módon határozzák meg az értéket. A II. világháborút követő időszak nagy részében a magánkézben vagy banki irányításban lévő vállalatok vezetőit nem szorította rövid távú pénzügyi teljesítménykényszer és lelkesen meséltek termékeikről és technológiáikról. A legmagasabb pozíciót betöltő vezetők is ismerték a termékjellemzők minden apró részletét és a többéves munkával tökéletesített új megoldási módszereket.

A japán cégek értékmeghatározásában az játszotta a főszerepet, hogy hol teremtették az értéket. A legtöbb felső vezető, még a lean szemlélet úttörőjeként számon tartott Toyota vezetői is azzal kezdték az értékteremtő folyamat, hogy feltették a kérdést, hogyan lehetne hazájukban tervezni és gyártani a terméket, eleget téve a hosszú távú foglalkoztatottságra és stabil beszállítói kapcsolatokra vonatkozó társadalmi elvárásoknak. Ráadásul a japán felsővezetők „maradjon itthon mindenáron" gondolkodásmódja különösen a jen folyamatos erősödésével együtt kimerítette a cégek pénzügyi erőforrásait, amelyekre szükség lett volna ahhoz, hogy a jövőben új terveket valósítsanak meg. Előtérbe helyezték az alkalmazottak és a beszállítók rövid távú érdekét a vevők szükségleteivel szemben, pedig hosszú távon minden vállalat fennmaradása ezen múlik.

A lean szemléletet tehát úgy kell elkezdeni, hogy tudatosan megpróbáljuk pontosan meghatározni az értéket, mégpedig adott jellemzőkkel rendelkező, adott áron kínált termékre vonatkoztatva, az ügyféllel folytatatott párbeszéd során. Összegezve a lean szemlélet első kulcsfontosságú lépése az érték pontos meghatározása. Hiába termelünk megfelelően, ha nem megfelelő terméket vagy szolgáltatást alkotunk, akkor mudát hozunk létre. (J. P. Womach – D. T. Jones, 2009)

2.5 A nagyvállalati költségfelosztás elmélete

A szervezetalakítás és szervezetfejlesztés célja a vállalati hatékonyság javítása és optimális működés kialakítása. Joggal tehető fel a kérdés, hogy hogyan, miként mérhető a hatékonyság javulása és miben nyilvánul meg a vállalati folyamatok optimalizálása. Erre a kérdésre a vállalati működés-elemzés minőségi és mennyiségi ismérvei között kell keresni a választ.

„A teljesítmény mérése, értékelése és még inkább a teljesítményt befolyásoló tényezők feltárása kulcsfontosságú a vállalat managementje szempontjából. A teljesítménymérés döntéstámogató és információszolgáltató szerepe mellett egyben kommunikációs eszköz is, hiszen segíti a vállalati működés szereplői számára a célok és szerepük megismerését." (Wimmer, 2000. p. 81.)" Dolgozatom tárgya a földgázipari vállalatok szervezeti optimalizálása egy olyan környezetben, ahol a gazdasági eredmény bevételi oldala jelentős arányban államilag szabályozott. Így a hatékonyságnövekedés, vagy optimalizálás jellemzően költségoldalon követhető nyomon.

A költség - mint közgazdasági kategória - a vállalati tevékenység megítélésének egyik legfontosabb mutatószáma. Fogalmát a gazdaságtudományok többféleképpen határozzák meg. Két leggyakoribb definíciója a következő:

1. Szűkebb értelemben a költség a gazdasági tevékenység során felhasznált termelési tényezők pénzben kifejezett értéke.
2. Tágabb értelemben a költség a gazdasági tevékenység – és közvetve a nyereségszerzés – érdekében „feláldozott" haszon (általában pénzösszeg). Ez a költségfogalom az előzőt is magában foglalja, egyben közelebb áll a szó köznyelvi jelentéséhez.

A vállalat-gazdaságtan és a számvitel egyértelműen szétválasztja a költség, a ráfordítás és a kiadás fogalmát. Gyakorlati szempontból a következő esetek fordulhatnak elő:

A pénzkiadás megelőzi a költség felmerülését.	A tevékenység megkezdéséhez készpénzért anyagot vásárolnak, de azok felhasználására csak később kerül sor. Előbb keletkezik tehát a kiadás, és csak később kerül sor a költség elszámolására, akkor, amikor a korábban megvásárolt és raktározott anyag felhasználásra kerül.
A költség elszámolása megelőzi a kiadás elszámolását.	A munkaerő költségét a vállalkozás elszámolja költségként, de a bérek kifizetésére csak később kerül sor.
A kiadás és a költség felmerülése és elszámolása időben egybeesik.	A vállalkozás tevékenységének folytatásához készpénzért anyagot vásárol, amelyet azonnal fel is használnak a tevékenységhez.

6. táblázat A pénzügyi kiadás a költség időbeli viszonya (saját szerkesztés)

A táblázat jól mutatja a költség és a kiadás fogalmának összefüggéseit, vagyis azt lehet állítani, hogy minden költség – ha időben eltérően is – kiadással jár együtt. Meg kell azonban jegyezni azt is, hogy előfordul olyan pénzeszköz csökkenés, amely nem indukál közvetlenül költséget. Ilyen lehet a felvett hitel törlesztése, mely kiadással jár együtt, ezzel együtt a kötelezettség összege is csökken, de a pénzkiadás nem válik költséggé.

„A költségszámítás az a tevékenység, melynek során megállapítjuk, hogy a termék előállítása, a szolgáltatás nyújtása mennyibe kerül. A költségszámítás természetesen nemcsak termékre, szolgáltatásnyújtásra irányulhat, hanem valamely szervezeti egységre is. A költségszámítás során meg kell állapítani a felmerült költségek összegét, majd ezt követően kell azokat a költségszámítás céljának megfelelően rendezni, csoportosítani.” [Sztano, 2010. p. 56.]

A költségek költség nemek szerinti csoportosítását a költségek fajta, megjelenési forma szerinti osztályozásának tekinthetjük. A költségek megjelenési formájuk, tárgyi jellegük szerint különböző költségfajtákba, költség nemekbe sorolhatók. A költség nem egyértelműen fejezi ki, hogy a költség keletkezését milyen erőforrás (anyag, munkaerő, tárgyi eszköz, immateriális jószág, külső szolgáltatás) felhasználása idézte elő. A költség nemeket elemi költségeknek is nevezzük.

A költségek felmerülési helyük szerinti csoportosítása a költséghelyenkénti osztályozást jelenti. Már ismert, hogy a költséghelyi elszámolás azt jelenti, hogy a költség felmerülésekor csak annak helye ismert. A közvetett költségek költségviselőhöz történő hozzárendelése attól függ, hogy mi a költségszámítás tárgya, vagy a közvetetten elszámolt költségek milyen hányadát kívánjuk költségviselőhöz hozzá rendelni. A költséghelyeken jellemzően a közvetett költségeket számoljuk el és az így elszámolt költségek egy része vetítési alapok segítségével a költségviselőkre felosztásra kerül. A vetítési alap sokféle lehet. Így használható értékadat vagy valamely természetes mértékegység is.

Elszámolhatóság szerint megkülönböztethetünk közvetlen és közvetett költségeket. „Közvetlen költségeknek nevezzük azokat a költségeket, amelyekről a felmerülés pillanatában megállapítható, hogy melyik tevékenységet, folyamatot, terméket, szolgáltatást terhelik. Közvetett költségnek tekintjük azokat a költségeket, amelyekről a felmerülés pillanatában csak a felmerülés helye állapítható meg egyértelműen. A közvetett költséget általános költségnek is nevezzük.” (Sztano, 2010. p. 74.)

„Az elszámolás típusa szerint megkülönböztethetünk elsődleges és másodlagos költségeket. Az elsődleges költségek az erőforrások közvetlen felhasználásakor merülnek fel. Az elsődleges költségek az összköltséget növelik. Másodlagos költségek az egyszer már elszámolt költségek átcsoportosításakor keletkeznek. Ezek a költségek az összköltséget nem növelik.” (Sutus, 2002. p. 63.) A közvetett költségeket - amennyiben azt a költségszámítás szükségesé teszi - vetítési alap segítségével osztjuk fel. A felosztáshoz különböző vetítési alapok közül válogathatunk. Úgy kell kiválasztani a megfelelő vetítési alapot, hogy a költségfelosztás a lehető legreálisabb legyen.

A magyar számviteli törvény szerint a gazdálkodóknak a költségeket megjelenési forma szerint kell csoportosítani. Az elszámolhatóság szerinti csoportosítás lehetőség. A törvény szerint az előállítási költség részei azok a költségek, amelyek:

- a termék előállítása érdekében közvetlenül felmerültek,
- az előállítással bizonyíthatóan szoros kapcsolatban voltak,
- a termékre megfelelő mutatók, jellemzők segítségével elszámolhatók.

„Az előállítási költségnek nem részei az értékesítési költségek (pl. reklám, piackutatás, értékesítési hálózat költségei) és az előállítással közvetlen kapcsolatba nem hozható igazgatás általános költségei. A gazdálkodóknál a költség elszámolási rendszer függvényében beszélhetünk elsődleges és másodlagos költségekről is." (Musinszki, 2005. p. 43.)

„A hagyományos (kétszintű) költségszámítási rendszerekben kétszintű struktúra mentén kerülnek az általános költségek felosztásra a költségviselők között. Az első szinten az általános költségeket a költséghelyek között osztják szét, és egyúttal a közvetlen költségek rögzítése is megtörténik. Így az időszak összes költsége felosztható valamilyen formában (vagy közvetlenül, vagy valamilyen közvetett felosztással) a termékre/szolgáltatásra. A második fázisban történik meg az általános költségek költségviselőkhöz történő rendelése általános költségkulcsok alapján, általában vetítési alapként a gépórák vagy a közvetlen munkaórák felhasználásával." (Laáb, 2009. p. 42.)

2.6 A kutatás empirikus alátámasztása

„A megfigyelés és a megfigyelések értelmezésére való törekvés természetes emberi törekvés. Ez túlélésünk alapja", Babbie szavaival élve. (Babbie, 2008. p. 56.) Sokféle módon lehet társadalomtudományi kutatást folytatni. „A kutatók időnként egy általános elméletből indulnak ki és azt próbálják tesztelni, ellenőrizni, máskor megfigyelések eredményeit strukturálva próbálnak következtetéseket, általános összefüggéseket levonni. A kutatás és a megismerés eszköze az elemzés, amelynek segítségével a hatáskapcsolatokat, a folyamatokat, illetve a folyamatok kialakulását és a befolyásoló tényezők összefüggéseit lehet feltárni." (Majoros P. 2004. p.88.) Jelen értekezésben, annak céljait figyelembe véve a levont következtetések tudományos értékű ellenőrzése szükséges. Azaz a külső környezeti tényezők, valamint a vállalati szervezetfejlődés tendenciáiból és adottságaiból kimunkált jövőbeli vállalati struktúrára tett megállapítások empirikus és szakértői ellenőrzése adhat alapot arra, hogy az értekezés értékelése megvalósuljon.

1. A kvalitatív és kvantitatív módszerek elkülönítése

„Általános jelleggel az mondható, hogy a tudományos elmélet a tudomány logikai aspektusaival foglalkozik az adatgyűjtés pedig a megfigyeléssel. A társadalomtudomány elmélete a társadalmi élet szabályszerűségeinek leírására törekszik. Az összefüggés vagy szabályszerűség keresésére induktív és deduktív módszerek is rendelkezésre állnak. Az indukció a sajátostól halad az általános felé, míg a dedukció ellenkezőleg az általánostól halad az egyedi felé." (Majoros P. 2004. p. 87.)

A kutatási módszereket, technikákat többféle képen csoportosíthatjuk:

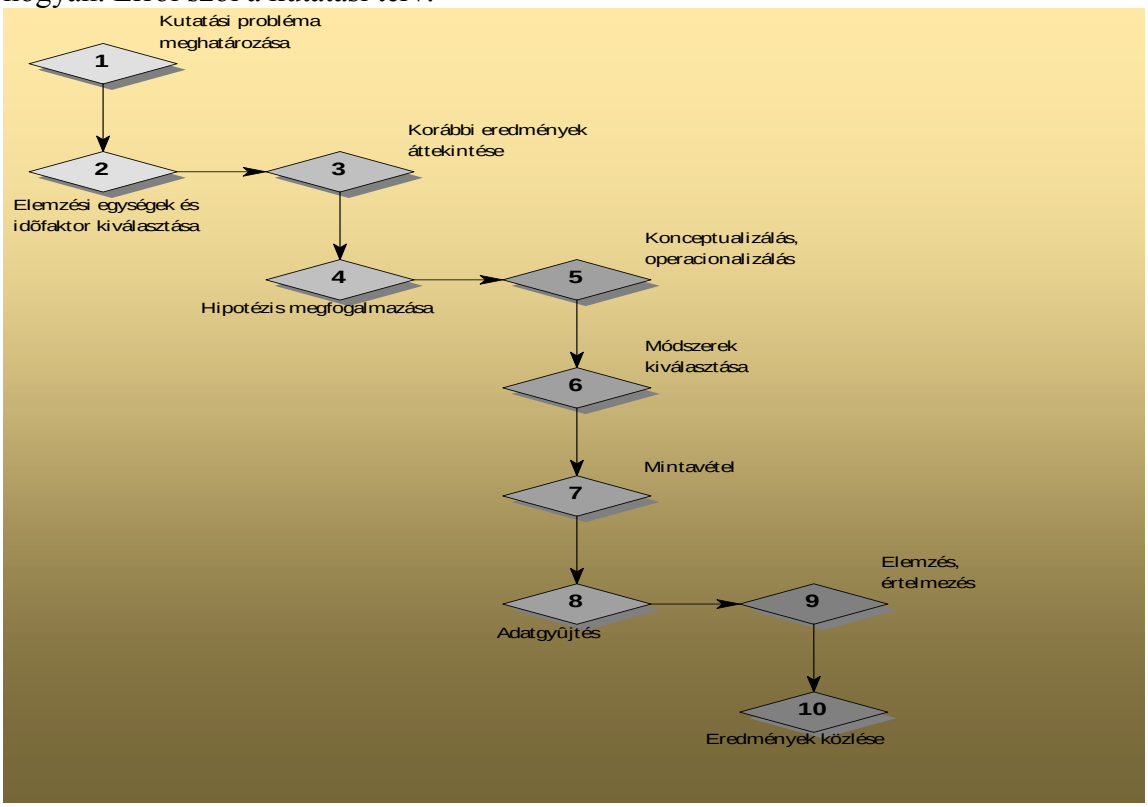
- elsődleges- és másodlagos adatgyűjtés,
- kvalitatív- és kvantitatív kutatás.

Minden megfigyelés kezdetben kvalitatív, amelyet a kvantifikálás útján lehet explicitebbé tenni. A kvalitatív módszerek elméletének és alkalmazásának hosszú története van a társadalom- és kultúratudományokban egyaránt. A szociológiában a kezdeteit a Chicagói Iskola jelzi, az antropológiában Boas, Mead, Benedict, Radcliffe-Brown és Malinowski tette le a terepmunka, különösen az idegen kultúrák résztvevő megfigyelésének alapjait. A

'kvalitatív módszerek' címmel vagy címkével, sokkal inkább az empíria egy bizonyos irányát és szemléletet jelölik, semmint egész konkrét és egzakt metodológiát. Különböző kutatási módszerek tartoznak ide a résztvevő megfigyeléstől az interjús módszereken át a vizuális módszerekig. A kvalitatív módszereket alkalmazó kutató célja, hogy „belülről", a cselekvők perspektívájából értse meg a társadalmat és kultúrát alkotó életvilágokat; ennek érdekében azokat a tudásokat, beszédmódokat és interakcióikat vizsgálja, amelyek alapján a mindennapi életét élő ember tájékozódik és cselekszik. Olyan kérdésekre tud választ adni, amelyek a szimbólumokra, diskurzusokra és a viselkedés megfigyelhető módjaira, valamint mindezek társadalmilag birtokolt jelentéseire vonatkoznak. Kvalitatív módszerekkel a társadalmi jelenségek mélyére lehet nézni, kevés esetet alaposan vizsgálni. Továbbá e „mélyfúrások" alapján a társadalmi cselekvés és vélekedés változatait típusokban lehet leképezni, amelyek azonosításához a társadalmi élet egyéb dimenzióival való összefüggéseket is fontos vizsgálni. E módszer nem alkalmas mérésre, számszerűsítésre, épp ezért nem is célszerű kvalitatív kutatások eredményeit a számokhoz szokott felhasználók meggyőzésének kedvéért számszerűsíteni. A társadalomtudományi kutatásnak alapvetően három típusa van. A kutatás egyes típusai természetesen nem függetlenek egymástól. Van, amikor egy komplex kutatás mind a három típust magában foglalja.

2. A megismerési folyamat felépítése

A tudományos kutatás végső soron abból áll, hogy megfigyeléseket végzünk és értelmezzük azt, amit megfigyeltünk. Mielőtt azonban megfigyeléseket végeznénk és elemeznénk azokat, tervre van szükségünk. El kell döntenünk, hogy mit akarunk megfigyelni és elemezni, miért és hogyan. Erről szól a kutatási terv.



3. ábra A kutatási folyamat lépései (E. Babbie (2008) után saját szerkesztés)

1. A kutatási probléma meghatározása: a kutatási probléma meghatározásánál pontosan definiálni kell, hogy a vizsgálni kívánt társadalmi jelenség mely aspektusával foglalkozunk.

2. Az elemzési egységek és időfaktor kiválasztása: az elemzési egységek azok, akiket vagy amiket a vizsgálat során tanulmányozni akarunk. A legtipikusabb elemzési egység az egyes ember, de elemezhetünk csoportokat, szervezeteket vagy akár interakciókat (például választásokat) is. Az időfaktor meghatározásakor azt kell eldönteni, hogy az adott jelenséget egy időpontban, vagy egy hosszabb terminusban vizsgáljuk. Az egy adott időpont vizsgálata a keresztmetszeti vizsgálat.
3. A korábbi eredmények áttekintése: mielőtt a kutatás elindul, fontos tisztázni, hogy volt-e már az adott témában korábbi kutatás. A sokakat érdeklő, nagy jelentőségű társadalmi jelenségek többségét már számos kutató vizsgálta, így nagyon valószínű, hogy találunk előzményt a saját kutatásunkhoz is. Ez nem azt jelenti, hogy semmi újat nem lehet kitalálni, hiszen az előzmények sem fedik pontosan a választott kutatási területet.
4. A hipotézis megfogalmazása: ha pontosan meghatároztuk a problémát, és áttekintettük a lehetséges szakirodalmat, akkor meg kell fogalmazni a kutatási hipotézist. A hipotézisállítás formájában megfogalmazott válasz a feltett kérdésre. Ez a hipotézis a mi előzetes elképzelésünk, a kutatás ezt megerősítheti, vagy akár meg is cáfolhatja. A hipotézis állítás célja, hogy segítsen átgondolni a kutatási problémakört, amelynek eredményeképpen rendszerezhetőek a kutatási célok és eredmények, továbbá segít a mérhető tapasztalatok, kérdések megfogalmazásában és az eredmények átgondolt értelmezésében. A hipotézis megfogalmazásakor arra kell ügyelni, hogy a kutatás során megszerzett információk elegendők legyenek a bizonyításához vagy elvetéséhez.
5. Konceptualizálás, operacionalizálás és indikátorok: a konceptualizálás során pontosítani kell azokat a fogalmakat, melyekkel dolgozni fogunk a kutatás során. Az operacionalizálással fogalmak mérésére szolgáló technikákat határozzuk meg. Az indikátorok arra adnak választ, hogy mivel és hogyan tesszük mérhetővé a fogalmainkat és hipotéziseinket.
6. A kutatási módszerek kiválasztása: A hipotézis birtokában és a fogalmak pontos tisztázása után ki kell választani, hogy milyen módszerek alkalmasak a vizsgált jelenség lehető legpontosabb feltérképezéséhez. A két leggyakoribb módszert (a kérdőíves adatfelvételt, vagyis a survey-t, illetve az interjúkat) külön is részletezem.
7. Mintavétel: a mintavételnél meg kell határoznunk azt a populációt, amire a vizsgálat kiterjed, illetve meg kell választani azt a mintavételi technikát, amely megfelelő reprezentativitást biztosít a populációra nézve. A társadalomtudományokban a mintavételnek nagy jelentősége van és sokkal bonyolultabb, mint a természettudományos területeken. A tudományos alaposságú mintavétel leggyakrabban alkalmazott típusa az un. valószínűségen alapuló mintavétel. A valószínűségen alapuló mintavétel típusai: egyszerű véletlen mintavétel, rétegzett mintavétel, több-lépcsős csoportos mintavétel. A nem valószínűségen alapuló mintavétel legismertebb típusai a kvóta szerinti mintavétel, a hólabda módszer vagy a szakértői mintavétel.
8. Adatgyűjtés: az adatgyűjtés a kutatás egyik legfontosabb szakasza, mivel itt kerül sor a vizsgálathoz szükséges információk begyűjtésére.
9. Elemzés és értékelés: az elemzés előtt két dolgot kell még elvégezni. Először az adatokat elemezhető formába kell hozni kódolással, illetve ezután valamilyen számítógépes felhasználásra alkalmas formában történő rögzítéssel. Ezekre azért van szükség, mert a kérdőívek elsődlegesen kvantitatív adatokat szolgáltatnak, ugyanakkor az elemzéshez számítógépet kell igénybe vennünk. Az elemzés ezután kezdődhet csak el. Ennek során a felvett adatokat átkódolhatjuk, más formába hozhatjuk,

leegyszerűsíthetjük és számos egyéb matematikai és statisztikai eljárással eljuthatunk a vizsgált jelenség leírásához, vagy magyarázatához.

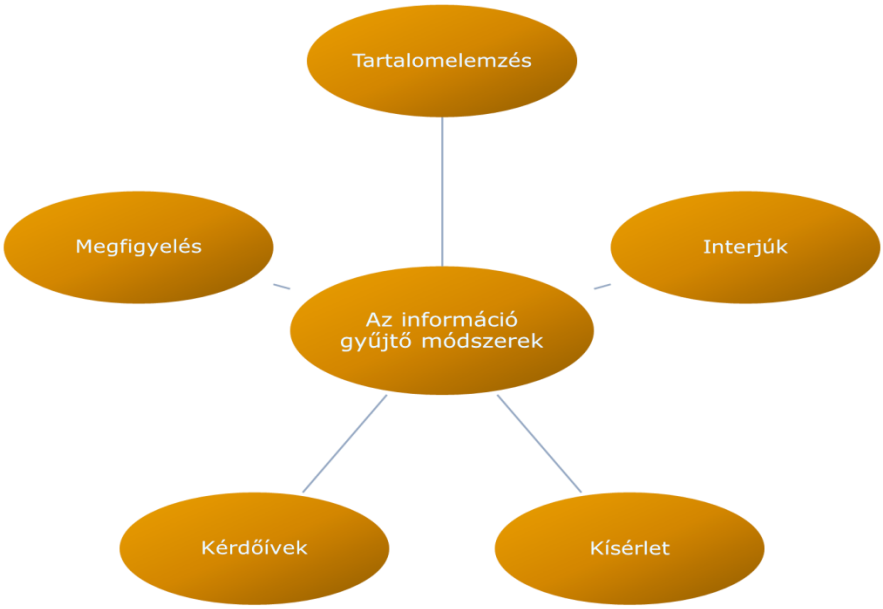
10. Az eredmények közlése: végül a kutatási procedúra végén el kell dönteni, hogy a kapott eredményeket hogyan hasznosíthatjuk. (E. Babbie, 2008)

3. Az adatgyűjtés módszerei

Sokféle tudományos módszert ismerünk, amelyek mindegyike arra irányul, hogy megalapozott információkat nyerjünk a társadalom állapotáról. Statisztikai összeírásokat például már az ókorban is végeztek hadügyi, adóügyi és politikai céllal. A népesség-összeírás modern története is több mint százéves. A régi egyházi anyakönyvi bejegyzések mai is használatosak a tudományos kutatásban (pl. történeti demográfia, történettudomány). A statisztikai módszerek egyre finomabbá, korszerűbbé váltak, s a hivatalos állami statisztikai összeírások, melyek közül a legismertebb a tízévente végrehajtott népszámlálás, az egyik legfontosabb információ forrása a társadalomtudományoknak.

Közvetlen adatgyűjtési módszereknek nevezzük azokat a módszereket, amelyekkel a vizsgálatba bevont személyek viselkedéséről közvetlenül, érzékszerveink útján szerzünk tapasztalatokat. Ezek a megfigyelés és a kísérlet.

A közvetett adatgyűjtési módszerek azok, amelyek során megkérdezzük a vizsgálatba bevont személyeket viselkedésükről, véleményükről. Ilyenek a kérdőíves vizsgálatok és az interjú. Az információgyűjtő módszereknek a következő főbb típusai vannak:



4. ábra Az információgyűjtés módszerei (Majoros Pál (2004) után saját szerkesztés)

A tudományos megfigyelés mindig valamilyen jól körülhatárolt céllal, tudatosan és tervszerűen folyik. A megfigyelt tényeket a lehető legrövidebb időn belül rögzítjük, hogy az emlékezet torzító hatását és az információvesztést elkerüljük. A megfigyelő csak az észlelt tényeket rögzítheti, mindig fennáll a szubjektivitás veszélye. Előnye, hogy az emberek viselkedését természetes környezetükben figyeljük meg, érvényessége viszonylag jó. Az érvényességet gyengíti, hogy a megfigyelő jelenlétével befolyásolhatja a megfigyelt személyek viselkedését. Megbízhatósága és objektivitása úgy növelhető, hogy több megfigyelő egymástól függetlenül megfigyeli ugyanazokat az eseményeket, folyamatokat. Kis elemszáma miatt soha nem reprezentatív, általánosításokra általában nem alkalmas. A

megfigyelés időigényes és munkaigényes, viszonylag drága módszer. Nagy felkészültséget igényel. (Majoros P. 2004)

1. A kísérlet valamely jelenség előidézése abból a célból, hogy megfigyelhessük a vizsgált folyamatot, viselkedést, jelenséget. A kísérlet a megfigyelésnél gazdaságosabb, megbízhatósága jobb. Általánosíthatósága korlátozott. A kísérleti csoport általában kis elemszámú és szinte soha nem reprezentatív.
2. A kérdőíves felmérés, más néven a survey, a legelterjedtebb módszer a vélemények felmérésére, társadalmi jelenségek feltérképezésére. Egy survey megtervezése nem egyszerű feladat, számos buktatót rejt magában. Ezek két nagy témakör, a kérdőívek összeállítása, és a kérdőívek felvételének módja köré csoportosulnak.

Funkció szerint az alábbi kérdéstípusokat különböztethetjük meg:

- Háttér-kérdések: azok a kérdések, amelyekkel rendszerint összefüggésbe szeretnénk hozni a kérdőív válaszait, vagyis ezek a független változók,
- Bemelegítő kérdések: azt a célt szolgálják, hogy elősegítsék a válaszadó ráhangolódását, pozitív attitűdjét a kérdezővel szemben,
- Érdemi kérdések: ezek alkotják a kérdőív magvát. Vélemények, szokások, ismeretekre vonatkozó kérdések.
- Kontrollkérdések: ezeket a kérdéseket az érdemi kérdések közé ágyazzuk be abból a célból, hogy a válaszadó őszinteségét, következetességét ellenőrizzük, s egyben a kérdőív megbízhatóságának is egyfajta ellenőrzése.
- A levezető kérdések feladata, hogy a válaszadó feszültségét oldja. Sokszor célravezető, ha a végén lehetőséget adunk saját véleményének, gondolatainak kifejtésére nyitott kérdés formájában.

A kérdőívek típusai:

- Az önkitöltős kérdőíveket maga a kérdezett tölti ki.
- A telefonon történő kérdezés,

3. A interjúk: az empirikus kutatási módszerek közül a kérdőív mellett a másik legelterjedtebb adatfelvételi mód a különböző interjútechnikákhoz kötődik. A különböző interjúk talán legfontosabb jellemzője az, hogy a számítógép fogságából kiszabadult kutatót emlékezteti a statisztikák mögötti egyéni sorsokra, arra, hogy a kutató munkájának alfája és omegája az egyén, annak cselekedete, véleménye, sorsának alakulása. Az empirikus kutatás céljából készített interjúk sajátossága a személyhez való nagyfokú alkalmazkodás lehetősége. Ez a módszer kötetlenebb, mint a kérdőív (survey), lehetővé teszi mind a vizsgált, mind a vizsgálatunk szempontjából marginális jelentőségű témákban való elmélyülést. További előnye a módszernek, hogy interperszonális volta miatt mód van az azonnali reagálásokra, visszacsatolásokra.
4. A tartalomelemzés az empirikus kutatási technikák ún. beavatkozás-mentes típusába sorolható. A beavatkozás-mentes vizsgálatok nagy előnye, hogy a kutatást végzők a vizsgált probléma realizációjától kellő távolságra, a folyamatokba való beavatkozás lehetőségét kizárva végezheti az adatgyűjtését. Így nem fordulhat elő, hogy adatfelvételi eljárásunk befolyásolja a válaszadót. A tartalomelemzést olyan társadalomkutatási módszer, amely az emberi közlések tanulmányozására alkalmas. A tartalomelemzés lényege, hogy az adatgyűjtés során valamilyen társadalmi produktumot, legtöbbször különböző dokumentumokat “kérdezünk” empirikus adataink forrásaként. Természetesen tartalomelemzésben is szükség van mintavételre, ennek szabályai, lehetséges módjai azonban legtöbbször nem különböznek a mintavétel általános elveitől.

Jelen disszertációm tárgyát képező kutatási céljaimat komplex elemzőmunkával alapozom meg, amelynek során elsőként az alábbi módszertani eszközöket alkalmazom:

- történeti áttekintés és elemzés: amelynek során egyrészt a globálistól a hazai felé haladva végzek összehasonlító elemzést, másrészt a hazai földgázipari vállalatok történeti szervezetfejlődését veszem górcső alá.
- esettanulmány: amelyben a Tigáz Zrt. példáját elemezve, mind történeti összehasonlításban, mind annak ügyfélkapcsolati szervezetfejlesztési lépéseit elemezve igyekszem összefüggésekre és eredményekre rámutatni.

A kutatásiam során következtetéseket vonok le mind a földgázpiac vonatkozásában, mind az közműszolgáltatás ügyfélkapcsolati szervezetének lehetséges és megvalósítandó jövőképe vonatkozásában. Megállapításaimat és következtetéseimet ezt követően primer kutatással kívánom ellenőrizni annak érdekében, hogy objektív alátámasztással és indoklással erősíthessem meg – vagy esetleg cáfoljam – empirikus elemzéseim alapján levont következtetéseimet.

3 A gázipar nemzetközi és hazai áttekintése

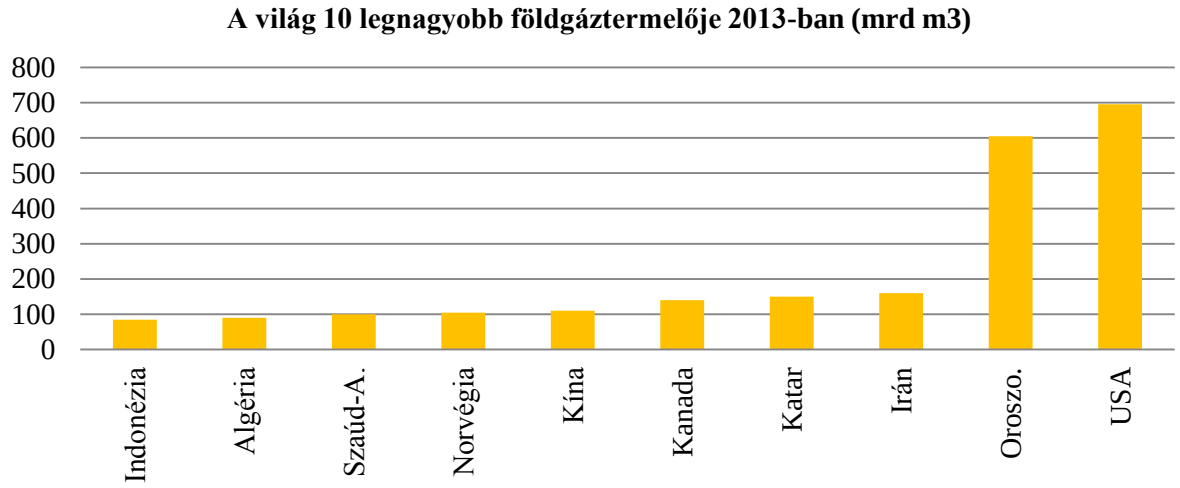
3.1 Globális és európai kitekintés a gázpiacok szerkezetére, szerveződéseire és sajátosságaira

A földgázipar helyzete teljesen kitett a nemzetközi feltételeknek, körülményeknek és változásoknak. A földgáz, mint termék a világ bizonyos régiói számára, mint nyersanyag és árucikk rendelkezésre áll és alapját képezi a makrogazdasági bevételeknek. Más régiók számára pedig kitettséget jelent, mivel energia forrásként szükséges alapja az adott ország energia gazdálkodásának. Így a termék globális szintű körforgása szoros összefüggést jelent és egyben megosztottságot is kontinensek és a világgazdasági régiói között.

Jelen kutatásom egyik fontos aspektusát képezi a földgázipar globális áttekintése. Úgymint az oly ellentétes gazdasági és természeti feltételek által determinált amerikai modell, valamint az „öreg kontinensen” létrejött és hazánk számára deteminisztikus hatással bíró európai uniós földgázipar. Az Unió Magyarország számára nem csak összehasonlítási mintát jelent, hanem, mint tagállam a közösség által meghatározott direktívák, szabályok és követelmények, valamint az ezek betartatására létrehozott ellenőrzési és szankcionálási rendszer ismerete és hatásai meghatározzák azt a keretet, amelyben ez az iparág mozogni tud. Meghatározza azt a döntési szabadságot, amelynek mezsgyéjén jelen értekezésben kimunkálható számomra a földgázipar szervezeti jövőképe. Az Európai Unió keretrendszere az előbbieken túl a hazai energetikai vállalatok, ezen belül a földgázszolgáltatásban szerepet vállaló társaságok tulajdonosain keresztül is meghatározza a hazai földgázipar jelenét és mindenképpen hatást gyakorol az iparág jövőképére is.

3.1.1 Kitekintés a globális földgázpiac főbb jellemzőre

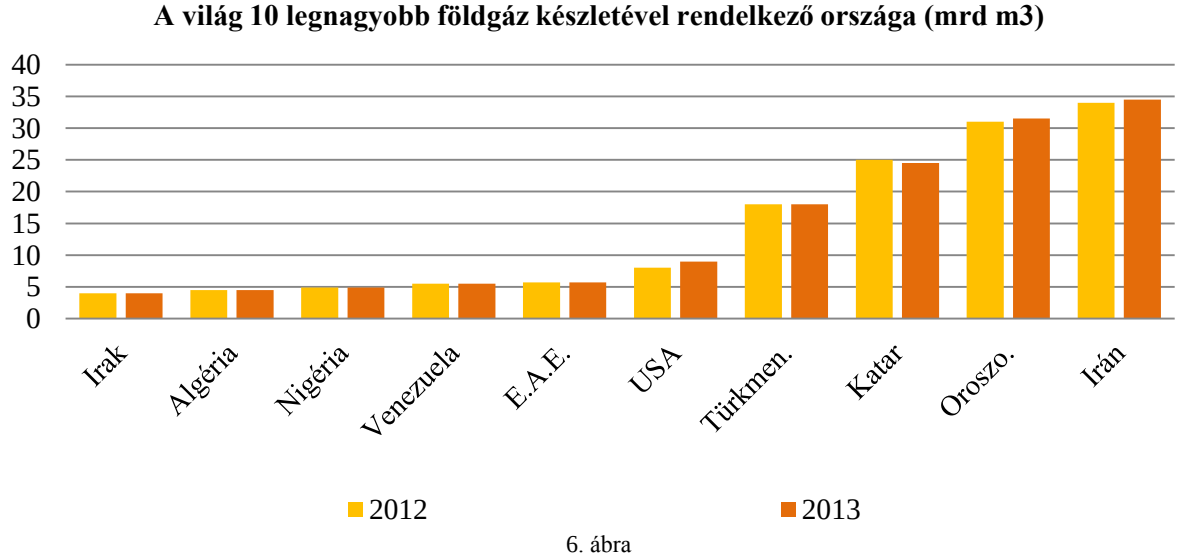
Jelentős átalakuláson megy át az elmúlt években. a globális földgázpiac Az Egyesült Államok a palagáz-forradalom révén nemcsak a világ legnagyobb gázfogyasztója, hanem immár a világ legnagyobb földgáztermelője is. A British Petrol 2014. évi statisztikai évkönyve szerint az amerikai gáztermelés közel 690 milliárd köbmétert tett ki 2013-ban, ami a világ teljes földgáztermelésének több mint ötöde. Ez a kibocsátás jelentősen meghaladja a hagyományos gázhatalomnak minősülő Oroszországét, amely 605 milliárd köbméter földgázt termelt tavaly. A két kitermelési szint közötti különbség megegyezik Németország éves gázfelhasználásával.



5. ábra A világ 10 legnagyobb földgáztermelője 2013-ban (forrás: portfólio.hu, 2014. 07. 08.)

Az adatok alapján az USA és Oroszország mellett még Irán, Katar, Kanada, Kína, Norvégia, Szaúd-Arábia, Algéria és Indonézia fért fel a 2013-as TOP10-es kitermelési listára, de ezen országok kitermelése már jelentősen elmaradt a korábban tárgyalt két országétól. A 3. helyen lévő Irán 167 milliárd köbméter földgázt hozott a felszínre tavaly, míg a 10. Indonézia mindössze 70 milliárdot. 2013-ban a tíz legnagyobb kitermelő összesen 2250 köbméter földgázt termelt ki, ami a globális kitermelés kétharmadának felel meg.

A gázkészletek tekintetében már korántsem áll ilyen jó helyen az Egyesült Államok, bár itt is benne vannak az első tízben. A British Petrol adatai alapján a világ teljes bizonyított földgázkészlete 185,7 billió köbméter volt 2013-ban, ami a jelenlegi kitermelési szintek mellett közel 55 évig elegendő. A legnagyobb készletekkel Irán és Oroszország rendelkezik, de szintén jelentős gázvagyonon ül Katar, Türkmenisztán és az Egyesült Államok is. Európai ország nem fért be ebbe a TOP10-es rangsorba.



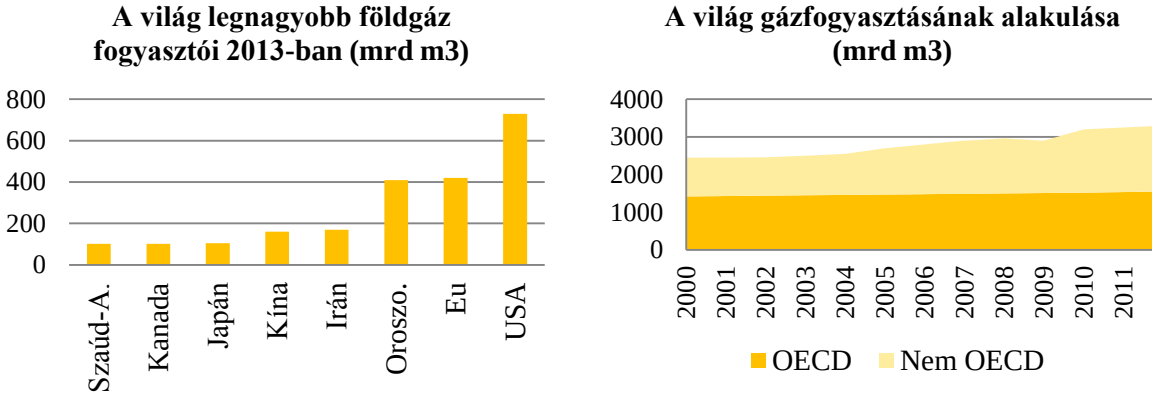
6. ábra

6. ábra A világ 10 legnagyobb földgázkészletével rendelkező országa (forrás: portfólio.hu, 2014. 07. 08.)

Az Egyesült Államoknak a korábban tárgyalt magas kitermelési szint mellett a BP adatai alapján mindössze 13,6 évre elegendő bizonyított készlete van. A nagy gázkészletekkel rendelkező országok közül Irán, Katar és Türkmenisztán száz évet meghaladó gázvagyonnal

rendelkezik a jelenlegi kitermelési szintek mellett, míg az orosz készlet kicsivel több mint 50 évre lehet elegendő. Az EU-ban a világ bizonyított földgázvagyonának alig 1%-a található, amely kevesebb, mint 10 év alatt ki is merül.

A fogyasztási oldalon, ahogy arról már korábban szó volt, szintén az Egyesült Államok bizonyult a legnagyobb szereplőnek tavaly. Az USA 2013-as gázfogyasztása megközelítette a 740 milliárd köbmétert, ami a globális fogyasztás 22%-ának felel meg. Az Európai Unió 438 milliárd köbmétert fogyasztott tavaly, míg Oroszország 413,5 milliárd köbmétert. A válság európai földgázpiacra gyakorolt hatását jól jelzi, hogy 2007 környékén az EU-ban még 490 milliárd körüli fogyasztási szintek mutatkoztak. A TOP10-es fogyasztási listán szerepel még Irán, Kína, Japán, Kanada és Szaúd-Arábia is. Kína az elmúlt 10 évben megnégyszerezte földgáz-felhasználását, míg Szaúd-Arábia ugyanezen időszak alatt másfélszeresére növelte földgázfogyasztását. Mindezen folyamatok hatására a fejlődő világ gázfogyasztása már meghaladja az OECD-országok földgázfogyasztását, és a jövőbeni növekedés is elsősorban az OECD-n kívülről várható.



7. ábra A világ földgázfogyasztásának főbb adatai (forrás: portfólio.hu, 2014. 07. 08.)

A világ elsődleges energia-felhasználást tekintve a földgáz súlya 23,7%-os volt 2013-ban, amivel a harmadik legfontosabb energiahordozónak bizonyult. 2012-höz képest ez 0,2 százalékpontos csökkenésnek felel meg. 2012 és 2013 között a szén és megújulók szerepe növekedett a világ energia-ellátásában.

3.1.2 Átalakulás a világ gázpiacán – legújabb energetikai tendenciák és azok hatásai

A háború utáni időktől 2010-ig a hagyományos földgázpiac import-exportjának folyamata alapvetően a termelő régióktól – ex-Szovjetunió, Közel-Kelet – a nagy fogyasztói központok – Egyesült Államok, Európa, Kína – felé irányultak. Ez a gázvezetékek építésében és diplomáciai-pénzügyi egyezményekben megjelent séma jelentős, hosszú távú beruházásokat foglalt magában, s egyfajta kiszámíthatóságot jelentett. A globális ellátási folyosók kiépítése és biztonsága függőségi viszonyokat alakított ki az országok között, szövetségek és az új erőviszonyok mentén új együttműködések alakultak ki.

Az energiafolyam iránya most megváltozik, és a nagy átalakulást senki nem látta előre. Kevesebb, mint tíz éve a földgázpiacot az amerikai import határozta meg és ma az Egyesült Államok, azon a ponton van, hogy exportőrré váljon. Ez a fordulat erősen módosítja a globális geopolitikát. Mivel a palagáz elvileg a világ számos pontján kitermelhető, különösen Európában és Kínában, ennek a piacnak más nagy szereplői hamarosan színre léphetnek. Ugyanakkor félő, hogy bizonyos országok és régiók, mint Oroszország vagy a Közel-Kelet, meggyengülnek, bármilyen – pénzügyi, technikai, környezetvédelmi – kétségek merülnek is fel a nem-konvencionális gázkészletek jövőjét illetően. Valóban minden az

Egyesült Államokból indult. George Mitchell texasi mérnök felfedezte és az 1990-es években előkészítette a hidraulikus törési technika alkalmazását a márgás szikláknál, amit azután a Devon Energy amerikai vállalat 2005-ben tökélesített, és véglegesítette a vízszintes fúrás technikáját. Ezzel kitermelhetővé vált a palagáz, amelynek létezéséről egyébként hosszú ideje tudtak. A technológiai áttörés egyúttal lehetővé teszi a kompakt gáz (tight gas) és olaj kinyerését is a palás kőzetből. Az előrejelzések szerint az Egyesült Államok energetikailag 99 százalékban önellátó lesz a 2030-as évekre, bár 2005-ben fogyasztásának csak 70 százalékát volt képes megtermelni. Az amerikai külpolitikában a legutóbbi évtizedekben az energia alapvető szerepet játszott, s ez is megváltozhat már a közeli jövőben. Az ország már át is vette Oroszországtól a világ első helyezett gáztermelőjének címét. Az egykori fő importőr Amerika tizenöt év alatt exportőrré válhat. Az Egyesült Államokban a palagáz kedvező áron termelhető ki: 2012 végén egységenként (British Thermal Unit, BTU) 4 dollárba kerül a belső piacon, szemben az ázsiai 18 és az európai 10 dollárral. Ezzel a szénnél gazdaságosabbá válik gázból termelni az elektromos áramot. Ha ez folytatódik, az energiafelhasználás különböző összetevőinek jelentős átrendeződése áttételes hatásokkal jár majd.

Az Európa és Oroszország közötti kapcsolatok jól mutatják a változásokat. Bizonyos államok, így főleg – Németország – hatására az Európai Unió, egy sor politikai, biztonsági és stratégiai kérdésben kímélte Moszkvát, hiszen a legutóbbi évekig az európai földgázimport 40 százalékát a Gazprom adta. Az Egyesült Államok elmozdulása az energetikai önellátás felé közvetve felborítja ezt a leosztást. A hatás elsősorban Kataron keresztül érvényesül. Az emirátus a cseppfolyósított földgáz (LNG) globális exportjának első vonalába tartozik. Az LNG-t nem csővezetéken, hanem hajókon szállítják, mielőtt újra gázzá alakítják, ha megérkezik a célállomásra. A termelés egy része amerikai terminálokra megy. De mivel Washington egyre kevesebbet igényel, jelentős mennyiségű LNG irányul Ázsia, de főleg Európa felé. Az unió így csökkentheti függőségét az orosz gáztól. Több LNG-terminált létesítettek vagy terveznek Görögországban, Olaszországban, még Lengyelországban is, amelynek az a célja, hogy központi belépési hellyé váljon a katari vagy más országból érkezett LNG számára Közép-Európába.

Ez azt jelenti, hogy Oroszország lesz a „palagáz-forradalom” egyik vesztese. Az európai piac, amelyet letört a recesszió, még zaftos, de kevésbé vonzóvá válik a Gazprom számára. Bár 2008-ban még az eladott mennyiség 30 százaléka jutott ide, ez jelentette bevételeinek 60 százalékát. Azóta Moszkva az ázsiai piacok – Kína, Dél-Korea, Japán – felé keres újabb értékesítési utakat, amelyek nagyon keresik a nukleáris energia alternatíváit a 2011. márciusi szökőár és a fukusimai erőmű katasztrófája óta.

A Perzsa-öbölből induló szénhidrogén-kínálat egyre inkább Ázsia felé irányul. Ez arra kényszerítheti Kínát, hogy figyelembe vegye saját politikai és biztonsági felelősségét, például a Közel-Keleten, hogy ne veszélyeztesse saját energetikai biztonságát. Ebben a bizonytalan és változó világban ezért is összpontosítanak a palagázra. Az új kínai gázforrások, illetve az egymással versenyző két régió, Közép-Ázsia és Ausztrália képes és hajlandó is garantálni Peking gázszükségletét. Így kevéssé várható, hogy az energetikai dominancián keresztül Oroszország olyan erősen hasson Kínára, mint Európára hatott a 2000-es években.

3.1.3 Európai Unió és az észak - amerikai földgázpiac mai jellemzői

Az amerikai és európai gázpiac történelmi okokból erősen eltérő helyzetben van. Amerikában elsősorban piaci, tőzsdei alapon kereskedtek/kereskednek, addig Európában - konzervatívabb politikát követ - a nagyobb energiabiztonságra törekednek és hosszú távú szerződéseket kötnek a beszállítókkal.

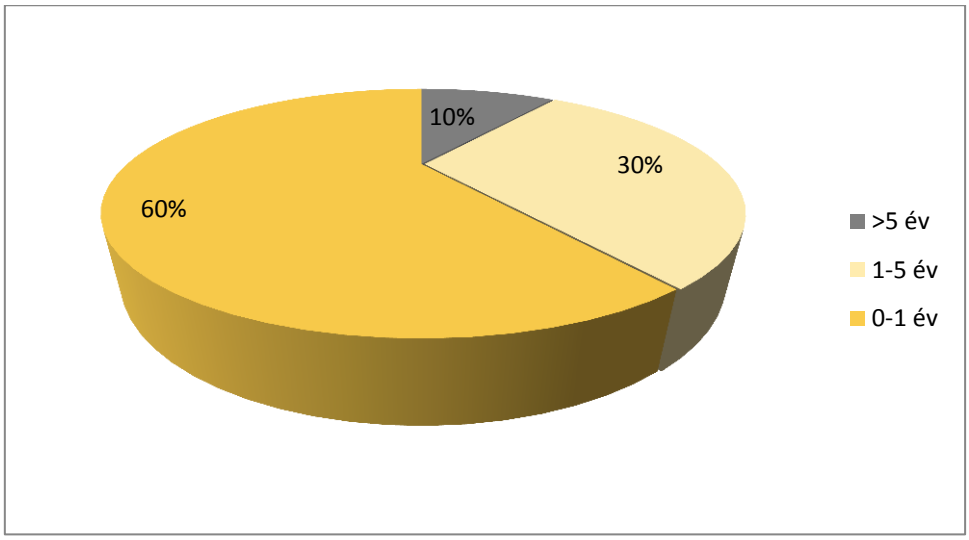
Brüsszel a 2000-es évek elején kezdte meg a gázipari társaságok átalakítását, hogy szabadabb piaci feltételeket alakuljanak ki Európában is. Egy átlátható, transzparens, működő

rendszer, amely versenyt teremt a piaci szereplők között, úgy hogy közben növeli az ügyfelek elégedettségét is. „Valami olyat”, ami Amerikában már működik, de azért sajátosan, de mégis európai.

Múltbeli okokra vezethető vissza, hogy az amerikai piacon már a kezdetben inkább kisebb, de nagyszámú társaság jött létre a piacon, míg az európai „út” a kevesebb, de annál erősebb társaságok megalakulásához vezetett. Szintén nagy a különbség a két kontinens gázvezeték hálózatai között is. A túlparton a vezetékek rendkívüli sűrűsége lehetővé teszi, hogy a földgázt szabadabban el lehessen szállítani az amerikai kontinensen, míg Európában - főleg itt a közép - keleti részen – a legfontosabb összekötések is hiányoznak az országok között. Természetesen a nyugat-európai térségben jobb a helyzet, de a legtöbb esetben ott is szűkösek a határkeresztező kapacitások. Ennek enyhítése érdekében épültek és jelenleg is épülnek összeköttetések, határkeresztező kapacitásnövelések a Magyar Földgázszállító Zrt. és a Magyar Villamos Művek Zrt. közreműködésével Közép - Európában.

1. Jelenlegi amerikai földgázpiac

Már a hetvenes években nekikezdtek gázpiacuk liberalizációjának és még a mai napig finom hangolják rendszerüket, mely egyértelműen jelezheti számunkra – európaiaknak - hogy elég hosszú idő fog eltelni, amíg igazán komoly verseny lesz az európai gázszektorban. Ráadásul a fundamentumok is nagy az eltérés. Az amerikai modell elindításakor a kontinens mondhatni „önellátó volt”, a kereskedés USA és Kanada között zajlott. Egy fontos döntés volt, amikor az Államokban megszűntették az ársapkát, ami a gázhiány miatt komoly fejlődést ösztönzött a kitermelések fejlesztésének. Ezzel egy időben megszűntették az un. take-or-pay szerződéseket (vevőnek akkor is fizet, ha nem akarja átvenni az összes árut), így a piaci mechanizmusok óriási fejlődésen mentek át és működhettek az iparágban. Ennek hatására az Egyesült Államok egyre inkább önellátóvá vált, ami miatt a kanadai behozatal is visszaesett.



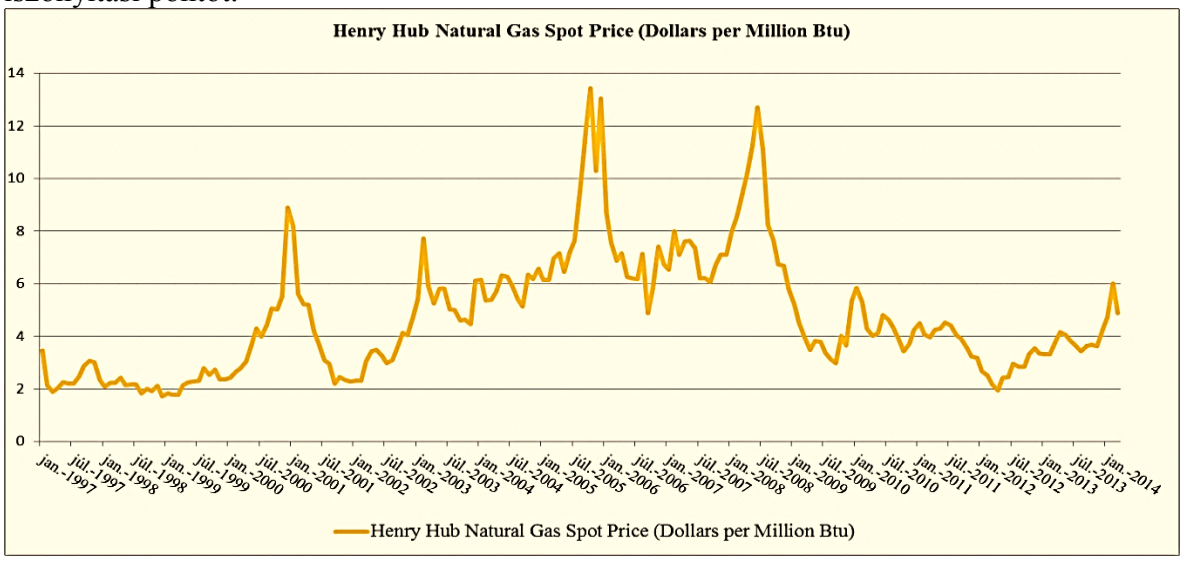
8. ábra Az amerikai gázszerződések megoszlása időtartamuk szerint, forrás: APX portfolio.hu

A 3.1.2. fejezetben bemutatott legújabb tendenciák eredményeképp pedig kijelenthető, hogy az USA újra világuralomra törhet. Azon túl, hogy a fűtéshez és a villamos energia előállításához sok helyen földgázt használnak fel, számtalan egyéb előnye is lehet az USA-nak az olcsó nyersanyag miatt. Egyrészt az ország növelni tudja az energetikai függetlenségét, idővel nem szorul majd a megnövekvő kitermelés miatt sem gáz-, sem olajbehozatalra, sőt, 2017-re az IEA becslése szerint Szaúd-Arábiát is megelőzheti olajkitermelésben, és 2030-ra nettó exportőrré válhat. Az eredmények már a legfrissebb adatokon is érzékelhetőek. A

függetlenség mellett rendkívül fontos átalakuláson mehet át az amerikai feldolgozóipar, több vegyipari vállalat is bejelentette már, hogy az európai egységét áthelyezi az óceán másik oldalára, de jól járhatnak a mezőgazdasági vegyszerek előállítói is. Továbbá forradalmasíthatja a szárazföldi szállítmányozást is az olcsó földgáz, melyet vasúti kocsik és a kamionok is egyaránt használhatnak üzemanyagként. A kitermelt földgázt pedig akár exportálhatja is az USA.

1985-ben törvényekkel előírták a csővezetékekkel rendelkező társaságok számára, hogy csak szállítási szolgáltatást tehetnek a vevőik számára. (ez azt jelentette a gyakorlatban, hogy megvették a gázt a termelőktől, majd a saját vezetékeiken keresztül elszállították és átadták azoknak, akik eladták a terméket jelen esetben a földgázt). Annak idején, ez még nem volt kötelező, de mégis elindult a profiltisztulás és a szétválás a vezetékkel rendelkező társaságoknál. Létrehozták az amerikai energiapiac erős hatalommal felruházott felügyeleti szervezetét, a FERC (Federal Energy Regulatory Commission), mely meghatározta a szállításért kérhető minimum és maximum tarifákat, ezen kívül pedig minden mást a piaci szereplőkre bízott. 1992-ben egy újabb törvénnyel már megkezdték a szállítói üzletágak leválasztását a vezetékeket üzemeltető társaságokról, megteremtve a versenypiac alapjait a piacon kereskedő összes cég számára. A szállítás szabályozása alatt maradt, a földgáz kereskedelem pedig a piaci szereplők megegyezései függvényében cseréltek gazdát az akkor már létrejött szabadpiacon.

A vezetékeket összekötő csomópontok (HUB) esetében, ahol nagyszámban jelentek meg az eladók és a vevők un. kereskedelmi terek jöttek létre. Ezek közül a legnagyobb forgalmat a Henry HUB bonyolítja. Mondhatjuk, hogy az itt publikált árak jelentik a viszonyítási pontot.



9. ábra Földgáz árak alakulása a Henry HUB csomóponton

Legfontosabb jellemzője ezeknek a HUB-oknak, hogy a kereskedés során kialakuló ár a valós piaci árakat tükrözi, ez alapot adhat megtérülő és helyes beruházási és egyéb döntések meghozhatók és nem alakulnak ki torzulások.

Az alábbiak szükségesek ahhoz, hogy a gázpiac likvid lehessen:

- források és ügyfelek elérése
- nagyobb gázmennyiségek kezelési lehetősége
- hozzáférés a piachoz, egyértelmű szabályozás
- árfolyamkockázatok kezelése
- transzparens működés, komoly és megfelelő számú szereplő

- gyorsan és rugalmasan kereskedni

A fentiek alapján kijelenthetjük, hogy ezen eszközök mindegyikével rendelkezik az észak-amerikai földgázpiac.

2. Jelenlegi európai földgázpiac

Az Európai Unió 28 tagországa az elmúlt évtizedekben egyre jelentősebb földgázfogyasztóvá és földgázimportőrré vált. Mivel az európai földgáztermelés mindjobban visszaesett, egyre nagyobb mennyiségben kellett a földgázt külföldről importálni. A növekvő földgázimport következtében Európa mindinkább függő helyzetbe került a legfőbb földgázszállítójától, Oroszországtól, amely több alkalommal is megmutatta már, nem riad vissza attól, hogy nyersanyagforrásait saját politikai célkitűzéseinek szolgálatába állítsa. A földgáz, a globális tömegterméknek minősülő kőolajjal szemben, regionális tömegtermék, regionális vevőkkel és szállítókkal, akik jelentős befolyásoló szereppel rendelkeznek. Európát tekintve már a források esetében rendkívül kevés lehetőség van, főleg Európa keleti végen, ahol a forrással kapcsolatos többes számot nem is használhatunk. Magyarország esetén az orosz függőség szinte teljes, a diverzifikálást szolgáló nyugati irányból érkező HAG - vezetéken is orosz gáz érkezik, ezen kívül pedig a szomszédos országokat összekötő vezetékek is hiányoznak. Az elmúlt időszakban az összekötő vezetékek esetében jó néhány építés elindult és a közeljövőben meg is valósul (pl. magyar-szlovák vezeték 2015-ben).

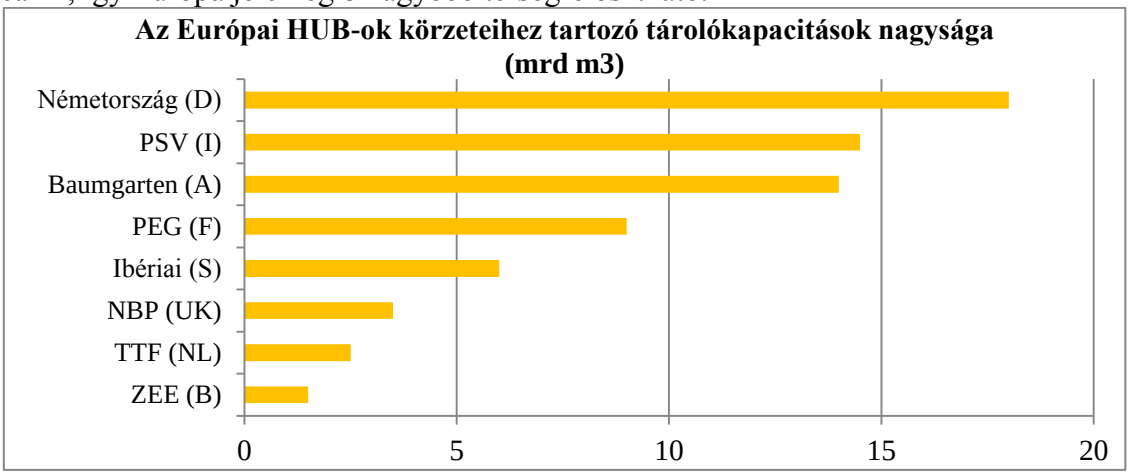
Európának komoly fejtörést okoz az Ukrajnán és Fehéroroszországon át szállított orosz földgáz potenciális, politikai fegyverként használt megakasztása. A nemritkán ellenséges ukrán–orosz politikai viszony következtében több alkalommal, 2006-ban és 2009-ben is megtörtént, hogy Oroszország leállította földgázszállításait Európa bizonyos országaiba. Egyes kelet-közép-európai államok különösen függő helyzetben vannak az orosz földgázimporttól, tekintettel arra, hogy földgázbeszerzéseik 80-90%-a, bizonyos országok esetében – mint például Szlovákia – 100%-a orosz relációból történik. Az elmúlt években tapasztalt szállításkiesések, valamint az orosz földgázellátás jövőbeni esetleges politikai fegyverként való alkalmazásának elhárítása érdekében az Európai Unió vezetői az USA támogatásával minél inkább növelni kívánják az energiaellátásuk biztonságát, amelyet a források egyre szélesebb körű diverzifikációjával kívánnak elérni. Mindemellett az Európai Unió orosz földgázfüggése nemhogy csökkenne, hanem épp ellenkezőleg, egyre inkább nő. Oroszország minden olyan beruházást támogat, amely hozzásegíti, hogy minél erősebben megtapadjon az európai földgázpiacon, megtartva vagy akár növelve meglévő piaci részesedését.

További probléma, hogy a legtöbb határkeresztező vezetékek az un. hosszú távú szerződések miatt teljes mértékben lefoglaltak, ezért az új szereplők számára nincs lehetőség a szabaddá vált gázmennyiségek azonnali szállítására, ami segítené az árak csökkentését illetve a kereskedelem rugalmasságát. A versenyt akadályozó tevékenységek miatt az Európai Bizottság törvényekkel igyekszik a gáztársaságokról leválasztani a szállítói tevékenységet (mint Amerikáében, csak 25-30 évvel később), hogy ne korlátozzák a szabad kereskedelmet, illetve a fejlesztéseket.

Az európai energiabiztonság további nehézsége a szétaprózott belső energiapiac. Az Európai Unió tagállamainak államfői 2011 februárjában elhatározták, hogy 2014- re egységesítik és liberalizálják az európai energiapiacot, amely biztosítja, hogy 2015-re valamennyi európai tagállam hozzáférjen az európai szintű földgázellátáshoz. Az EU vezetői azt remélik az energiapiac integrációjától, hogy a piaci liberalizáció, valamint a villamosenergia-hálózatok és földgázvezetékek összekapcsolása révén a tagállamok sokkal rugalmasabban tudnak majd kereskedni, csökkentve ezzel az energiaellátás esetleges zavarait, valamint az egy szállítótól való túlzott függőséget.

A Bizottság annak ellenére, hogy régen küzd a piacnyitás érdekében a legutóbb jóváhagyott ún. „harmadik energia csomagban” - főként a francia és német lobbi eredményeként -, továbbra sem kötelezi az energia céget a gázszállítói üzletágak eladására (tulajdonosi szétválasztásra) elég a szállítói üzletágakat csupán jogilag és működésükben leválasztani a cégekről.

A franciáknak, spanyoloknak és az olaszoknak szintén megvannak a saját „szabad piacaik”, így Európa jelenleg 8 nagyobb térségre osztható.



10. ábra Az Európai HUB-ok körzeteihez tartozó tárolókapacitások nagysága (forrás: www.statista.com)

A legkényesebb kérdés az európai piacon is a földgáz árazása, valamint a megkötött szerződések időbeni hossza (Amerikában kötött szerződések nagyobb része már egy éven belülre szól) így az ott lévő társaságok folyamatosan karbantartják szerződés-portfóliójukat). Európában még mindig a hagyományos hosszútávra szóló, olaj árához kötött szerződések a jellemzőek. A megkötött szerződések 10-20 évre szólnak (jellemzően Oroszországgal), az árat egyes olajtermékekhez kötik, és legfeljebb néhány évente egy-két pontot igyekeznek újratárgyalni elég kicsi sikerrel. A hosszú távú szerződésekre azért van szükség, mert ez a legkényelmesebb módja annak, hogy a rendkívül magas szállítóvezetékek beruházási költségei biztosan megtérüljenek. A take-or-pay szerződések garanciát nyújtanak a befektetőknek a megtérüléshez, míg a vevők biztosan számolhatnak a gázszállításokkal.

Fontos megemlíteni az egységes szabályozás hiányát is, hiszen ez az egyik legfőbb különbség az észak-amerikai piac és az európai között. Euróban a nagyobb nemzetek saját gazdaságuk és politikai akaratuknak megfelelően különböző módon próbálják megvalósítani piacnyitásukat. Nincs egy központilag erős és a nemzetállamoktól független szabályozó hatóság mely egységes elvek mentén végrehajtaná a Bizottság által kívánt piacnyitást. Az un. „harmadik energia csomag” remélhetőleg megoldja ezt a problémát, illetve a jövőben a termelőket nem hagyja majd részt venni a gáz szállításában. Ez legérzékenyebben a Gazpromot érinti, aki mindet megtesz annak érdekében, hogy a szabály ne vonatkozzon az orosz állami monopóliumra.

Több évtizedig is eltarthat, míg az Európai Unió biztonságos, fenntartható irányba tudja terelni az energetikai rendszereit. A szükséges intézkedések meghozatala azonban nem tűr halasztást, mivel az európai energiapiac hiányosságai növelik a felhasználók költségeit, és veszélyeztetik Európa versenyképességét. A következő évtizedben nagyon jelentős volumenű energetikai beruházásokra van szükség a meglévő energiaforrások diverzifikálása, a meglévő üzemegységek felújítása, valamint a megváltozott energiaszükségletek kielégítése érdekében. Az Unió egységes energiapolitikáját az a törekvés alapozza meg, amely szerint mind az ipar, mind pedig a lakosság számára elérhető áron kell biztosítani az energiaforrásokhoz és szolgáltatásokhoz való hozzáférést, hogy teljesüljenek a versenyképességi, szociális és

klímapolitikai célkitűzések. A központi energiapolitikai célokat, nevezetesen az ellátásbiztonság, a versenyképesség, valamint a fenntarthatóság kritériumait már a lisszaboni szerződésben meghatározták.

Az Európai Unió országainak földgáz termelése és fogyasztásának alakulása 2007 és 2012 évek összehasonlításában						
EU-tagállam	**Földgáz-termelés 2007 (millió m3)**	**Földgáz-termelés 2012 (millió m3)**	**A földgáz-termelés változása (%)**	**Földgáz-fogyasztás 2007 (millió m3)**	**Földgáz-fogyasztás 2012 (millió m3)**	**A földgáz-fogyasztás változása (%)**
Ausztria	1 847	1 906	103,19	8 330	8 550	102,64
Belgium	0	0	0,00	14 744	17 390	117,95
Bulgária	200	410	205,00	3 650	3 500	95,89
Ciprus	0	0	0,00	na	na	0,00
Csehország	194	200	103,09	8 743	8 622	98,62
Egyesült Királyság	75 648	40 990	54,19	95 583	82 210	86,01
Németország	17 963	9 000	50,10	96 167	78 990	82,14
Dánia	9 223	6 412	69,52	4 515	4 555	100,89
Észtország	0	0	0,00	1 000	1 003	100,30
Spanyolország	19	61	321,05	34 392	34 430	100,11
Finnország	0	0	0,00	4 586	2 268	49,45
Franciaország	1 054	508	48,20	43 450	42 690	98,25
Görögország	24	6	25,00	4 069	4 069	100,00
Magyarország	2 536	2 462	97,08	13 355	8 500	63,65
Írország	500	373	74,60	5 055	5 100	100,89
Olaszország	9 713	7 800	80,30	84 913	77 830	91,66
Litvánia	0	0	0,00	3 650	3 440	94,25
Luxemburg	0	0	0,00	1 329	1 329	100,00
Lettország	0	0	0,00	2 110	2 040	96,68
Málta	0	0	0,00	0	0	0,00
Hollandia	76 623	80 780	105,43	46 595	49 050	105,27
Lengyelország	5 998	6 193	103,25	16 357	16 390	100,20
Portugália	4 317	6 193	143,46	4 375	4 112	93,99
Románia	8 900	10 610	119,21	17 800	17 090	96,01
Svédország	0	0	0,00	1 009	1 006	99,70
Szlovénia	1 800	2 000	111,11	1 096	1 105	100,82
Szlovákia	128	105	82,03	5 585	6 216	111,30

7. táblázat Az Európai Unio országainak földgáz termelése és fogyasztásának alakulása 2007 és 2012 évek összehasonlításában (forrás: www.iea.org/statistics/topics/naturgas)

A saját földgázforrásokkal is rendelkező uniós tagállamok közül 9 tagállam növelte a földgázkitermelését a 2007-es évhez képest. A kilenc tagállam közül öt ország éves termelése nem éri el, több esetben jócskán elmarad a 2 milliárd m^3-től. A tagállamok földgázfogyasztását elemezve megállapítható, hogy négy tagállamtól eltekintve általában

stagnált, illetve csökkent a fogyasztás. Magyarországon a 2007 és 2012 közti időszakban 63%-ára esett vissza a földgázfogyasztás, amely uniós összehasonlításban jelentősnek minősül.

A 8. táblázatot elemezve látható, hogy a 27 uniós tagállam közül hat állam 100%-os mértékben függ az orosz földgázimporttól. Kilenc tagállam az éves földgázszükségletének több mint 40%-át szerzi be Oroszországtól. Csupán Írország, Dánia, az Egyesült Királyság, Portugália, valamint Spanyolország független teljes mértékben az orosz földgázszállításoktól.

Az Európai Unió tagállamainak orosz földgázszállításoktól való függése			
EU-tagállam	**Orosz földgázimport aránya a földgáz-fogyasztásban (%)**	**EU-tagállam**	**Orosz földgázimport aránya a földgáz-fogyasztásban (%)**
Ausztria	52,20	Írország	0,00
Belgium	43,20	Olaszország	19,80
Bulgária	100,00	Litvánia	100,00
Ciprus	0,00	Luxemburg	27,90
Csehország	80,50	Lettország	100,00
Egyesült Királyság	0,00	Málta	0,00
Németország	39,90	Hollandia	5,80
Dánia	0,00	Lengyelország	54,20
Észtország	100,00	Portugália	0,00
Spanyolország	0,00	Románia	24,20
Finnország	100,00	Svédország	100,00
Franciaország	17,20	Szlovénia	57,40
Görögország	54,80	Szlovákia	63,30
Magyarország	49,50		

8. táblázat Az Európai Unió tagállamainak orosz földgázszállításoktól való függése (forrás: www.iea.org/statistics/topics/naturgas)

Összességében az Európai Unió a világ legnagyobb energiaimportőre, amely energiaszükségleteinek 55%-át importálja. A kőolajfogyasztás 84%-a, míg a földgázfelhasználás 64%-a származik importból. Az EU tagállamai egyre inkább előnyben részesítik a földgázt a szén-dioxid és az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentése érdekében. Az Európai Unió elsődleges energiafogyasztásának 24%-a származott földgázból 2011-ben. Ez az arány 2030-ra 30%-ra emelkedik. Az energiaszükséglet további 37%-a kőolajból, 18%-a kőszénből, 12%-a pedig nukleáris energiából állt 2011-ben. Az Európai Bizottság előrejelzése szerint az Unió 2030-ra földgázszükségleteinek 80%-át importból fedezi majd.

Az Európai Unió elkötelezettsége, hogy tovább liberalizálja az európai földgázpiacot, valamint az a nyilatkozat, hogy megvizsgálja a Gazprom gyanús, piacellenes technikáit, azt jelzi, hogy az Unió egy egységesített megközelítésmóddal kívánja Oroszországot kezelni. Oroszország felháborodásának adott hangot a tervezet kapcsán, amely szerint a földgázelosztási és - kereskedelmi tevékenységeket szét kell választani, és különálló társaságokba kell őket szervezni. Az európai földgáz kereskedelmi cégek már évekkel ezelőtt átestek ezen a struktúraváltáson. Az elmúlt évtizedekre az volt a jellemző, hogy az európai tagállamok hosszú távú bilaterális szerződéseket kötöttek a Gazprommal, amely nagyfokú elkötelezettséget és függőséget jelent. Mindenképp meg kell említeni Németországot, Olaszországot, Magyarországot, Romániát, Bulgáriát és Görögországot. Rögtön hozzá kell

tenni, hogy Lengyelország és a balti államok heves tiltakozásuknak adtak hangot a hosszú távú szerződések megkötése kapcsán.

3.1.4 Az Energia 2020 stratégia

Az Európai Tanács 2007-ben meghatározta a 2020-ra elérendő energiapolitikai és klímavédelmi céljait, amelyek a következők: az üvegházhatású gázok kibocsátásának 20%-kal történő csökkentése, a megújuló energiaforrások részarányának 20%-ra emelése a teljes energiafelhasználáson belül, valamint az energiahatékonyság 20%-os növelése. Az energiapolitikai célok, valamint azok megvalósítása között jelenleg nagy szakadék tátong. Az európai belső energiapiac nagyon megosztott, az átjárhatóságában, átláthatóságában rejlő potenciált eddig nem sikerült kihasználni. Számos európai energetikai vállalat túlnőtt a hazai piacán, viszont a jelentősen eltérő nemzeti előírások és gyakorlatok nagyban hátráltatják fejlődésüket. Még mindig számos fékező tényező áll az átlátható és tisztességes verseny útjában. A belső piac energiaellátásának biztonságát a beruházások elmaradása, valamint a technológiai fejlesztésekben való elmaradás nagyban veszélyeztetik.

A tagállamok energiafüggősége közösségi szintű fellépést igényel. Változatlan feltételek mellett 2030-ra az EU energiaimport-függősége a teljes energiafogyasztáson belül a mai 50%-ról 65%-ra emelkedik. Az importált földgáztól való függés mértéke 57%-ról 84%-ra nő 2030-ig, a kőolajtól való függés mértéke pedig 82%-ról 93%-ra. Az egyes tagállamok energiapolitikai döntései elkerülhetetlenül hatást gyakorolnak a többi tagállamra. Az optimális energiamix kialakítása, valamint a megújuló energiaforrások infrastrukturális bázisának mielőbbi kiépítése mindenképp feltételezi az európai kontinentális piac meglétét. Az energiapiac az a piaci szektor, amelyben Európa-szerte a legnagyobb gazdasági hatékonyságnövekedést lehet elérni. A szétdarabolt piacok nemcsak az ellátás biztonságát, hanem a szinergiahatások kihasználását és a versenyképesség növelését is gátolják. Az Európai Uniónak az energiaforrásokért folytatott világgazdasági verseny közepette kell vonzó piacot biztosítania a vállalkozásai számára. Az új európai energiapolitikának támogatnia kell az európai integrált iparpolitikai koncepciót, mivel az energia ára az ipar szempontjából nagyon lényeges költségtényező. A nemzetközi energetikát érintő kérdéseket illetően az EU lényegesen erősebben és hatékonyabban tudná képviselni a tagállamok érdekeit közös fellépés esetén. Bár a világ energiafogyasztásának egyötöde esik az Unióra, az EU befolyása lényegesen kisebb a globális energiapiacon. Tekintettel arra, hogy a növekvő energiakereslet meghatározó része a fejlődő ázsiai és közel-keleti országokra esik, az Európai Uniónak, mint a világ legnagyobb energiaimportőrének, komoly lépéseket kell tennie a hosszú távú energiaellátása érdekében. Az energiatermelés, - felhasználás, valamint - ellátás struktúráinak szabályozása sürgős átalakításokat igényel. A felhasználók jogait erősíteni kell, valamint a gazdasági növekedést le kell választani az energiafelhasználás volumennövekedéséről. Mindenekelőtt a közlekedésre és az építőiparra kell energiatakarékossági politikát kidolgozni, amely a környezetkímélő technológiák irányába hajtja ezeket az iparágakat. Az emisszió kereskedelem területén is olyan piaci feltételeket kell teremteni, amelyek támogatják az energiatakarékos, kevesebb szén-dioxid-kibocsátással járó technológiák bevezetésére irányuló beruházásokat.

Az energiapolitika lényeges eleme az Európa 2020 stratégiában megfogalmazott intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés megvalósításának, valamint az erős, diverzifikált és versenyképes ipari bázisnak. Az EU tagállamainak közigazgatási kiadásai éves szinten az EU GDP-jének 16%-át (1500 milliárd euró) teszik ki.[16] A közszféra által igénybe vett megbízásoknál éppen ezért kiemelt hangsúlyt kell helyezni az energiahatékonysági aspektusokra és innovatív megoldásokra, mindenekelőtt a közlekedés és építőipar területén. Nagyon fontos, hogy a kínálati oldalon megfelelő mennyiségben álljanak rendelkezésre a

biztonságos és versenyképes energiaforrások. Az elektromosáram-termelés területén a beruházásokkal el kell érni, hogy a megtermelt elektromos áram kétharmada alacsony szén-dioxid-kibocsátású energiaforrásokból származzon 2020-ig. Ez az arányszám jelenleg 45%-on áll. Az új energiastratégia öt lényegi ponton nyugszik:

1. Európa energiahatékonyságának biztosítása;
2. Egy Európa-szintű integrált energiapiac létrehozása;
3. A fogyasztói autonómia erősítése, valamint magas fokú biztonság és veszélyelhárítás elérése;
4. Európa vezető szerepének biztosítása az energiatechnológiák, valamint innovációk kiépítése területén;
5. Az uniós energiapiac külső dimenziójának erősítése.

A hatékony energiafelhasználáson keresztül az Unió húszszázalékos energia megtakarítást kíván elérni 2020-ra a jelenlegi szinthez képest. Az Uniónak ki kell dolgozni saját energiahatékonysági stratégiáját, amely lehetővé teszi a tagállamok számára, hogy az energiafelhasználásukat leválasszák a gazdasági növekedésről. Európa energiapiacainak liberalizálása folyamatban van annak érdekében, hogy a végfelhasználók versenyképesebb szolgáltatásokhoz jussanak. A liberalizáció előnyeit nem lehet kellőképpen kihasználni, amennyiben nem sikerül létrehozni az integrált, összeköttetésben lévő versenyképes energiapiacot. Az áram- és földgázpiacok még nem működnek egységes belső piacként. Ezek a piacok még mindig többnyire nemzeti piacok, és számos adminisztratív körülmény nehezíti a nyílt és szabad versenyt. A legtöbb energiapiac esetében nagy koncentrációval rendelkező nemzeti piacokról beszélhetünk, ahol a meglévő vállalkozások sokszor monopolpozícióval rendelkeznek. A szabályozott energiaárak szintén csökkentik a versenyképességet. Az energiaszektorban tapasztalható verseny ellen ható gyakorlatok miatt nemcsak az Európai Bizottságnak, hanem a tagállamoknak is proaktív módon kell fellépni a versenyszabályozás fokozott érvényesítése érdekében. Nagyon lényeges a kiszámítható jogi háttér biztosítása azért, hogy a befektetők biztosítva érezzék magukat a megújuló energiaforrások területén történő beruházásaik végrehajtásakor, új termelő-, elosztó- és tárolókapacitások kiépítésekor.

3.1.5 Szervezetfejlődési utak, organizációs modellek Európában

Az Európai Unió országai közel sem egységes energetikai infrastruktúrával, energia-piaci szabályokkal és energetikai fejlettséggel rendelkeztek és rendelkeznek ma is. Éles különbségek és sajátosságok figyelhetőek meg a kontinens országai és az Egyesült Királyság adottságai között továbbá talán még nagyobb a távolság a nyugat-európai és a közép-kelet-európai modellek között. Ezen eltérő adottságok mind a természeti adottságokból, mind a gazdasági fejlettség szintjeinek különbözőségéből, mind pedig a megelőző történelmi időszak eltérő politikai berendezkedéséből egyaránt eredeztethetőek.

Egységes jellemzője az európai energetikai adottságoknak az előző fejezetben bemutatottak alapján

- az energiahordozókra jellemző ásványi vagyon szűkös volta,
- a fejlett gazdasági adottságokból és nagy népsűrűségből fakadóan a viszonylag nagy energetikai kereslet, igény,
- az energetikai importfüggés.

Azonban a mégis eltérő történelmi, földrajzi és gazdasági rendkívül eltérő fejlődési utak és adottságok az energetikai szervezetekben és az azokat meghatározó makro-környezetben is tipizálható modelleket hoztak létre. Így az Unión belül meg kell különböztetnünk egy „angliai modellt”, amelynek főbb jellemzői a „sziget” elhelyezkedéséből valamint a piacorientált, szabad versenyre támaszkodó gazdasági berendezkedésből fakadnak. Ebben a modellben az óceáni megközelíthetőség, a viszonylag kis távolságok miatti sűrű vezetékhálózati kiépítettség

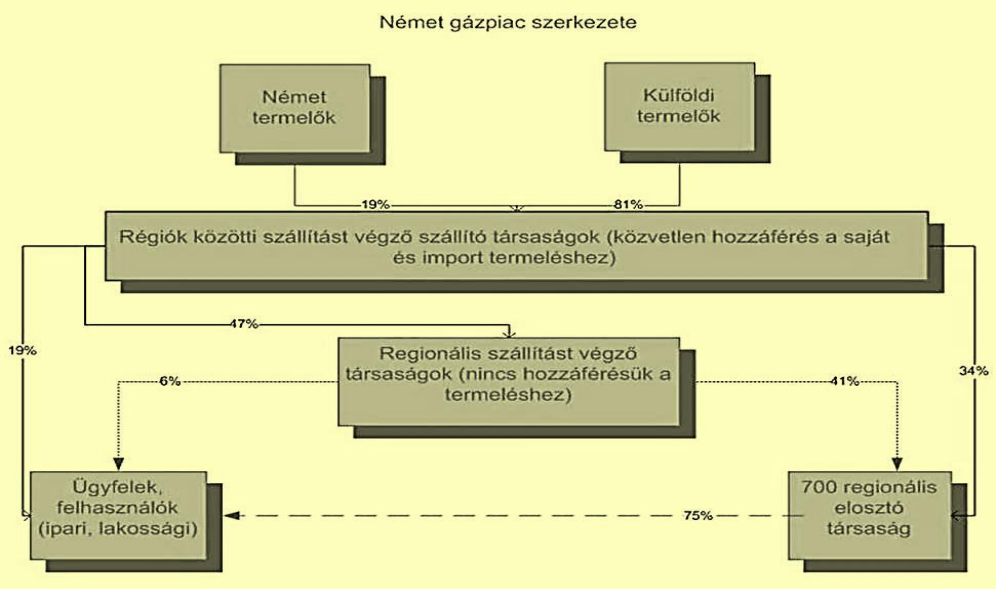
és a piac irányította szabályok adják meg a körvonalát az energetikai vállalatok szerveződései számára. Meg lehet határozni egy „kontinentális” modellt, amely – bár tengeri hajózással megközelíthető – hosszú szállítási hálózattal rendelkezik. Ez az infrastrukturális rendszer országok összekapcsolásával jön létre, amelyek ez által függőségbe kerültek egymással. Így erősebben érvényesülnek a kölcsönös érdekek és az együttműködés a tagállamok között. Szervezeti oldalról a vállalatok „átnyúlnak” az országok között gazdasági egységként és infrastrukturális hálózataikkal egyaránt. Ezekre az országokra is a szabad verseny és a nyitott piac a jellemző. A harmadik modell-csoport az újonnan belépők közép-kelet-európai csoportja, amelyek szintén hosszú és egymástól függő vezetékhálózatokkal rendelkeznek, de ezek a hálózatok komoly fejlesztésre szorultak a rendszerváltást követően. Gazdasági jellemzőjük, hogy még tanulják a piac nyitás előnyeit és hátrányait, valamint gazdaságilag nem rendelkeznek olyan erővel, amely valamennyire is ellensúlyozná energetikai függőségüket.

Jelen fejezetben ezen energetikai szervezeti modellekre mutatok be példákat, amelyek részletes áttekintése és összehasonlítása alapul tud szolgálni egyrészt a dolgozatom tárgyát képező földgázipari vállalati szervezet történeti fejlődésének vizsgálatához valamint a kimunkált jövőbeli szervezet jellemzőinek összehasonlításához és értékeléséhez. Az angol mintaként bemutatott British Gas világszinten is az egyik legnagyobb energetikai óriás. A kontinentális mintaként kiválasztott német gázpiac és annak vállalati nemcsak, mint modell érdekesek jelen elemzésem során, hanem magyarországi érdekeltségeiknek eredményeképpen közvetlen hatást gyakoroltak a rendszerváltást követő hazai energetikai szervezeti átalakulásra is. A közép-kelet-európai energetikai szervezetfejlődés bemutatását pedig egy teljes fejezetben foglalom össze, hiszen ez adja a gyökerét a dolgozatom célját jelentő új földgázpiaci szervezeti modellnek.

1. Német földgázpiac jelenlegi helyzete

A németek nem hisznek a liberalizációban, emiatt a franciákkal közösen a legaktívabb ellentevékenységet folytatták a Bizottság piacnyitási törekvéseivel szemben. Németországban nagyon sokáig nem zajlott spot-kereskedés, annak ellenére, hogy Európában a legnagyobb gázpiaccal rendelkezik, és mint köztudott, Európa legnagyobb, a világ pedig egyik legnagyobb gazdasága. Az utóbbi időben történt változás, de még mindig zárt piac melynek egyik legfontosabb oka, hogy gázpiaca rendkívül tagolt. Mindezekből egyértelmű látni, hogy Németország és Franciaország a kulcsa az európai piacnyitásnak. Addig, amíg ők nem nyitják meg piacukat addig nem is fog létezni szabadpiaci elven működő európai földgázpiac.

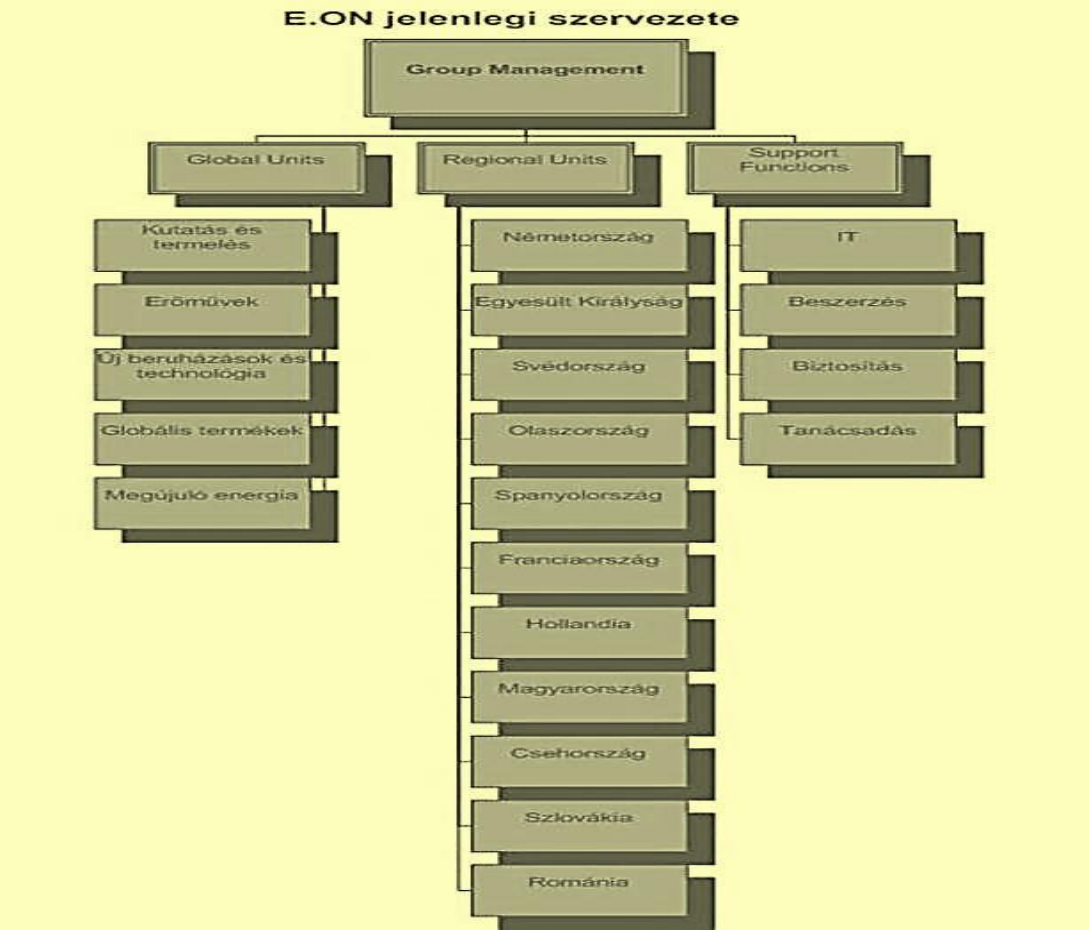
A német gázpiac legnagyobb szereplői, akik közvetlenül hozzáférnek a forrásokhoz is, EON, RWE, Wintershall, Wingas. A németországi gázpiacot a magas importfüggőség, vertikális ellátás és a nagyszámú helyi és regionális ellátó társaság jellemzi. Jellemzően a verseny, csak a nagyfogyasztók körében valósult meg, de még ezen ügyfelek körében sem az ország teljes területén. Alacsonynak mondható a piacra újonnan belépők száma, mely főként az alacsony gázpiaci likviditás és a nehézkes, alacsonyan szabályozott hálózathoz való hozzáférés okoz. Likviditás növelését úgy próbálták növelni, hogy aukciókon bizonyos gázmennyiséget szabadpiaci keretek között értékesítettek.



11. ábra: A német gázpiac szerkezete, forrás: Bundesverband der deuchen Gas-und Wasserschaft e. V. (saját szerkesztés)

Az Eon a német tőzsde, DAX által jegyzett, Németországban a legnagyobb, Európában pedig az egyik legnagyobb energetikai társaság, közel 70 ezer alkalmazottal és 50 milliárd EUR árbevétellel. Eon jelen van az Egyesült Államokban, Nagy-Britanniában, Oroszországban, Közép-Kelet Európában köztük Magyarországon is.

Az Eon első számú törekvése, hogy vertikálisan integrált legyen, ami azt jelenti, hogy a teljes ellátási lánc, tehát termelés, szállítás, elosztás, tárolás, kereskedelem/szolgáltatás területén is rendelkezzen részesedéssel. Így a termeléstől az ügyfelekig terjedő ellátási láncot teljes egészében uralja és irányítsa. Ezen kívül a második legfontosabb törekvése, hogy un. duál (kettős) ajánlatot tudjon biztosítani vevőinek (áram és földgáz). A két szolgáltatás erősíti az Eon pozícióját illetve hatékonyabban kihasználható a nagyobb piac adta lehetőség. Eon alapvető stratégiája e két cél maradéktalan elérése a hatékonyabb és minél magasabb ügyfélkiszolgálás és elégedettség érdekében. Az Eon az európai piacon kívüli részesedés növelés és az európai piac megszilárdítása (vállalatvásárlások) érdekében óriási forrásokat áldozott. Az Eon legnagyobb több éven keresztül zajló (igen nehezen egyezett meg a versenytársakkal és kapott engedélyt az energiafelügyelettől) vállalatfelvásárlása, amivel az előzőekben említett két alapvető célkitűzését is megvalósította a 2000-es évek közepén megvalósult Eon-Ruhrgas fúzió volt. Ezzel a fúzióval véglegesen megszilárdította jelenlétét az európai piacokon és kiteljesedhetett a meghirdetett két stratégiai cél megvalósítása (vertikális integráció, duál ajánlat).



12. ábra: Eon jelenlegi szervezete, forrás: eon honlap 2014. (saját szerkesztés)

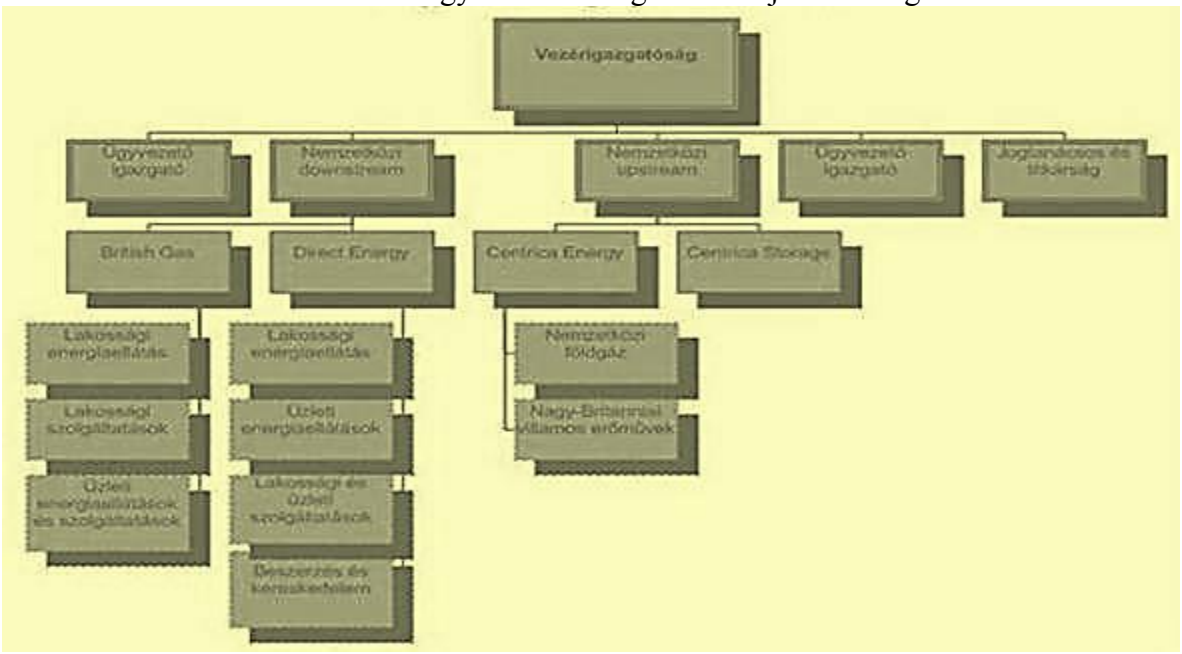
- Group Management feladatai: A csoport felügyelete és koordinálása, folyamat felügyelet, területi egységeket és az egyes országokban lévő leányvállalatokat. Ezen kívül iránymutatás és ellenőrzést végez a Csoport a tagvállalatok részére a stratégiák betartása és megvalósítása érdekében. Ellenőrzi a kitűzött célok elérése érdekében elvégzett tevékenységet és azok elérését. Biztosítja a finanszírozást, felügyeli a kockázatokat és folyamatosan optimalizálja a Csoport üzleti modelljét, portfólióját.
- Global Units feladatai: Az öt globális üzletág irányítása, felügyelete. Európai és a világ többi piacán működő leányvállalatok koordinálása ahol követik a globális trendeket. A szakértelem egységesítése és a tőkeáttétel fakadó szinergiák kihasználása, felhasználása, közvetítése.
- Regional Units feladatai: Tizenegy területi egységek estében felügyelni és irányítani a helyi értékesítési tevékenységet. A regionális energetikai hálózatok és elosztók felügyelete és irányítása Európában. A partnerekkel globális egységben működnek az adott régióban, mint például a HR menedzsment és számvitel. Ezen kívül, megismerik, és egymás között kicserélik az összes terület szakmai, piaci és politikai és szabályozási megoldásait.
- Support Functions: Csoportszinten támogató funkciókat végez, mint IT, beszerzés, biztosítás, tanácsadás és üzleti folyamatok számára alapvető üzleti szolgáltatások ahol szükséges. Ezek a funkciók központilag szervezettek azért, hogy egyesítsék a szakmai ismeretek és a tőkeáttétel fakadó szinergiákat.

2. Nagy - Britanniai földgázpiac jelenlegi helyzete és a British Gas Group

Európa legfejlettebb gázpiaca az Egyesült Királyságban található, az ottani gázszállító társaságot már 1997-ben leválasztották a piacon akkor monopolhelyzetben lévő British Gas-ról. A szállítókapacitások általában aukciókon keresztül kerülnek a kereskedőkhöz. A brit piac rendkívüli likviditását azonban az adja, hogy kiemelkedően jó ellátási lehetőségei vannak a földrésznek (északi-tengeri brit és norvég gázmezők, de a holland és belga hálózatok elérése sem lehetetlen, mióta megépült a szigetországot és a kontinenst összekötő vezeték).

A brit földgázpiac legnagyobb szereplője a British Gas. A brit gázpiac – bár a francia, olasz, német és spanyol gázpiacnál kevésbé – meglehetősen koncentrált az öt legnagyobb Társaság lefedi a piac 75 %-t. Nagy Britanniában a nagy és kiskereskedelmi hálózattól teljesen független szállító (TSO) működik. A legnagyobb nem brit tulajdonban lévő földgázellátó Társaság a Shell. Bár egyenlőre, a brit gázszükséglet nagyobbik részét hazai Társaságok biztosítják, a Gazprom elsődleges célja éppen a brit piac. Szándékuk szerint LNG és csővezetékkel is el kívánják érni a piacot. A brit gázkészletek csökkenésével, folyik az egyéb importlehetőségek megteremtése (brit-holland, brit-belga és brit-norvég vezetékek épülnek) is.

A British Gas csoport Nagy-Britanniában a British Gas márkanevet használja, még külföldön a Centrica és Direct Energy márka és cégnevekkel jelenik meg.



13. ábra British Gas csoport jelenlegi szervezeti felépítése forrás: British Gas honlap saját szerkesztés 2014.

- British Gas legfontosabb üzletágai: Lakossági energiaellátás, lakossági szolgáltatások, üzleti energiaellátás és szolgáltatások. Nagy Britannia egyik vezető energiaszolgáltatója kb. 12 millió lakossági ügyfele részére – 50% a lakossági piacnak – valamint, kb. 1 millió brit vállalkozás számára nyújt energia ellátást és különböző magas szintű szolgáltatásokat.
- Direct Energy legfontosabb üzletágai: Lakossági energiaellátás, üzleti energiaellátás, lakossági és üzleti szolgáltatások, beszerzés és kereskedelem. Észak-Amerika egyik legnagyobb energia szolgáltatója több mint 6 millió ügyféllel. Részt vesz az energiaellátásban és-kereskedelemben, villamos energia és a földgázszállításban, termelésben és villamos energia előállításban lakossági és üzleti piacon is. Ügyfelei számára innovatív és az energia hatékonyabb felhasználását elősegítő szolgáltatásokat nyújt.

- Centrica Energy legfontosabb üzletágai: Nemzetközi földgáz és villamos energia nagykereskedelem, Nagy - Britanniai villamos erőművek. Nemzetközi szinten foglalkozik földgáztermeléssel, szállítással, kereskedelemmel. Tulajdoni hányaddal rendelkezik szélerőművekben, külföldi régiókban.
- Centrica Storage: Nagy-Britannia legnagyobb tárolókapacitásokkal rendelkező társasága.

Összefoglalva az európai piacra az alábbi főbb megállapítások tehetők:

- 50% alatti és folyamatosan csökken az EU saját – független – földgáz termelése. Rendkívül erős a függés elsősorban Oroszországtól illetve a hajón szállított LNG gáztól, mely a világ különböző, jellemzően politikailag instabil országaiban kerül kitermelésre.
- erőteljes az EU szabályozási törekvése a szabadpiac jogi feltételeinek megteremtésére, de lassú a megvalósítás
- Európát több hagyományosan nagy nemzet ország megpróbálja saját érdekének megfelelően befolyásolni, jellemzően sikerrel (Németország, Franciaország, Olaszország)
- Európa mivel több nemzet államból áll, így rendkívül tagolt, nehézkes és lassú az egységes és gyors piaci szabályozás és ezáltal a szabadpiac jogi feltételeinek kialakítása
- jelenleg már majdnem minden EU országban sikerült megvalósítani a szállítók, elosztók jogi szempontból történő szétválasztását a kereskedőtől és termelőtől
- Kelet-közép Európában az orosz földgázforrás szinte 100%- nak mondható
- EU leginkább szabadpiaci elveken működő piaca Nagy - Britannia

Egyesült Államokban is közel 20 évig tartott a szabadpiac kialakulása, így EU-ban sem lesz gyorsabb.

3.2 Magyarország energetikai adottságainak, energia stratégiájának és a szabályozói és jogi környezet áttekintése

3.2.1 Az elmúlt időszak jogszabályi környezete

Az Európai Parlament és a Tanács 1998. június 26-i 98/30/EK irányelve még csak azt követelte meg, hogy a földgázvállalatok különítsék el számvitelüket az általuk végzett tevékenységek szerint (szállítás, elosztás, tárolás és egyéb, nem földgázipari tevékenységek), úgy, mintha külön vállalatok végeznék ezeket. Külön elszámolást kellett készíteni a feljogosított és a nem feljogosított fogyasztóknak nyújtott ellátási tevékenységről.

98/30/EK irányelv szerinti feljogosított fogyasztók:

- a tagállamok által meghatározott fogyasztók, de legalább
- a földgáztüzelésű villamosenergia-termelő létesítmények, függetlenül éves fogyasztásuktól, és
- az egyéb végső fogyasztók, akik fogyasztási helyenként több mint 25 millió köbméter földgázt fogyasztanak évente,

úgy, hogy mindösszesen a feljogosított fogyasztók adják az országos gázpiac teljes éves gázfogyasztásának legalábbb20 %-át, 2003-ra 28%-át, 2008-ra 30 %-át.

A fenti követelményeket közelítette a 2003. évi XLII. törvény a földgázellátásról az alábbiak szerint (2004-től hatályos szabályokat is tartalmazza): számviteli szétválasztási kötelezettséget írt elő a földgázipari tevékenységekre vonatkozóan, 2004.01.01-től a feljogosított fogyasztók az 500 m^3/h-nál nagyobb kapacitással rendelkező fogyasztók lettek a

kormány a végrehajtási rendelete (111/2003. (VII. 29.) Korm. rendelet) alapján, a többi fogyasztó a közüzemi szolgáltatást veheti igénybe.

A kereskedőváltás menete:

- a feljogosított fogyasztók közüzemi szerződésüket a jogszabály szerint a felmondást követő 4. hónap első napjára mondhatták fel
- jogszabályban rögzített feltétele volt a szabadpiaci kilépésnek a közüzemi szolgáltatói tartozások rendezése.

A jogszabály alapján az engedélyesek részvételével Szabályzati Bizottság jött létre, amelynek a feladata az Üzemi és Kereskedelmi Szabályzat (ÜKSZ) elkészítése.

Az ÜKSZ kidolgozása során a következő fejezeteket kellett részletesen meghatározni:

- az együttműködő földgázrendszer részletes leírása;
- az együttműködő földgázrendszer rendszerfejlesztési folyamatának leírása;
- az adatszolgáltatás rendje;
- üzemzavar elhárítás, válsághelyzetre vonatkozó intézkedések és elhárításának részletes szabályai;
- a rendszerhasználóknak, azon belül a mérlegköröknek a rendszerhez való szabályozott hozzáférésének és csatlakozásának részletes eljárási rendje;
- célvezeték létesítésére, üzemeltetésére vonatkozó bejelentések rendje;
- versenysemlegesség érvényesítése; jótállás;
- kapacitás-kereskedelmi, igény bejelentési, nominálási, egyensúlyozási, elszámolási, mérési és adatforgalmi előírások;
- a szervezett földgázpiac működésének a rendszerirányítást érintő főbb szabályai;
- a szervezett földgázpiac működésének a rendszerirányítást érintő főbb szabályai;
- a nominálással, egyensúlyozással, az ÜKSZ előírásainak be nem tartásával kapcsolatban érvényesíthető pénzügyi (nominálási- és egyensúlyozási pótdíjfizetési) és egyéb kötelezettségek.

A jogszabály által előírt határidőre nem sikerült az engedélyeseknek a szabályzat létrehozása, ezért az Energia Hivatal kiadta az Ideiglenes ÜKSZ-t. Az IÜKSZ tartalmazza azokat az átmeneti szabályokat, amelyek

- lehetővé tették a feljogosított fogyasztók kilépését a versenypiacra a GET hatályba lépésének első pillanatától,
- a közüzemi kapacitás megfeleltetését biztosítják a szállítórendszer belépési pontjaira, illetve ezek módosítására is lehetőséget ad,
- először ír elő konkrét kötelezést a szabad kapacitások közzétételére vonatkozóan (szállítórendszeren, tároló rendszeren),
- azonosítja az új piacszerkezethez tartozó kötelező és lehetséges szerződéses kapcsolatokat,
- meghatározza a rendszerüzemeltetők által nyújtott alapszolgáltatásokat,
- részletesen rögzíti a kapacitásigények, kapacitás lekötések szabályait,
- előírja a versenypiacira kilépő feljogosított fogyasztó mérőjének távfelügyeletére vonatkozó követelményeket,
- normatív előírást tartalmaz a rendszerirányító saját kiegyenlítő gázkészletének meghatározására,
- előírja a tranzitálási célra lekötött, de kihasználatlan szállítókapacitás megszakítható jellegű igénybevételének lehetőségét.

3.2.2 Jelenlegi jogszabályi környezet

A 2003/55/EK irányelv meghatározza a jogi szétválasztás követelményét is, valamint a piacnyitás terjedelmét, így feljogosított fogyasztóvá vált:

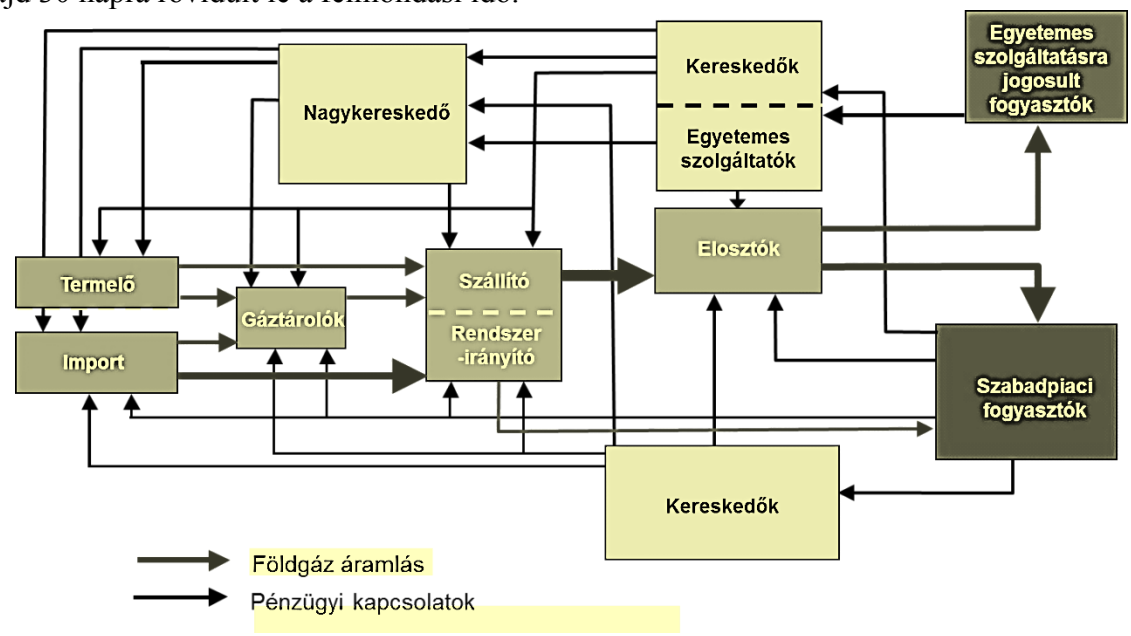
- 2004. július 1-jétől minden nem háztartási fogyasztó
- 2007. július 1-jétől minden fogyasztó

Mivel ekkor már Magyarország is az EU része, így ezek a szabályok már átvezetésre kerültek a GET-be is. A következő mérföldkő az új GET megjelenése 2008-ban (2008. évi XL törvény), amely 2009. július 1-től az addigi közüzem helyett létrehozta az egyetemes szolgáltatást.

Egyetemes szolgáltatásra a fogyasztók egy szűkebb köre jogosult:

- a lakossági fogyasztók
- 2011. június 30-ig a távhő termelői engedéllyel rendelkező felhasználók,
- 2010. június 30-ig a 100 m^3/óra teljesítményhatárt, és
- 2010. július 1-től pedig a 20 m^3/óra teljesítményhatárt el nem érő felhasználók

Azok a fogyasztók, akik nem jogosultak az egyetemes szolgáltatásra, a szabadpiacról szerzik be a szükséges földgázt. Időközben a kereskedőváltás időtartama is jelentősen lerövidült, előbb a felmondást követő második hónap első napjától léphetett ki a fogyasztó, majd 30 napra rövidült le a felmondási idő.



14. ábra A földgázpiac működése, (Forrás: MEKH honlap)

3.2.3 Az ügyfélkapcsolati csatornák működését meghatározó jogszabályok

A földgázpiac működését szabályozó jogszabályok meghatározzák azokat a működési feltételeket, ügyfélszolgálati csatornákat, amelyek használatával az engedélyes (Tigáz) tarthatja és tartja a kapcsolatot az ügyféllel, a fogyasztóval. Így az Egyetemes szolgáltató köteles működési területén ügyfélszolgálati feladatokat ellátni személyes, írásbeli, telefonos és elektronikus csatornákon keresztül.

Az ügyfélszolgálati irodák minimális számát, a részletes szabályokat pedig a Vhr. 53. § (4) – (5) bekezdése rögzíti:

- régiónként, amelyben az ellátottak száma meghaladja a 15 ezret, legalább egy ügyfélszolgálati irodát kell működtet a legtöbb felhasználóval rendelkező településen. Azokban a régiókban, ahol az ellátottak száma meghaladja a 45 ezret, további egy fiókirodát kell működtetni a második legtöbb felhasználóval rendelkező településen.

- kistérségenként egy ügyfélszolgálatot kell működtetni, azzal, hogy ha az ellátottak száma nem éri el a 15 ezret, akkor a szomszédos kistérségek irodái összevonhatóak,
- a megyei jogú városokban, és a fővárosban állandó irodát kell üzemeltetni (ha ott van az engedélyes által ellátott felhasználási hely Vhr. 53. § (8a) bekezdés alapján),
- más településeken fiókirodát lehet üzemeltetni
- a fővárosban egy irodára maximum 100 ezer felhasználó juthat,
- új ellátási területen akkor kell irodát nyitni, ha a felhasználók száma meghaladja az 500-at.

A (7) bekezdés alapján, ha a kereskedő kezeli az elosztóhálózat-használati szerződést, a kereskedő ügyfélszolgálati irodáiban biztosítani kell az azzal kapcsolatos ügyek intézését.

A Fogyasztóvédelmi tv. 17/B. § (2) a) pontja szerint az ügyfélszolgálati iroda hetente egy munkanapon 8-20 óra között kell, nyitva tartson, míg a telefonos ügyfélszolgálat esetén hetente egy munkanapon szintén 8-20 óra között kell, elérhető legyen. Az ügyfélszolgálati irodák nyitva tartására és kötelező szolgáltatásaira vonatkozó szabályokat a GET 63/A. § (1) és a Vhr. 53. § (2) bekezdés rögzíti:

- állandó iroda nyitva tartása legalább heti egyszer 20 óráig tart, legalább naponta 6 órán és hetente 36 órán keresztül van nyitva úgy, hogy
- elektronikus ügyfélhívó berendezést kell alkalmazni
- készpénz átutalási megbízást és
- bankkártyás fizetési lehetőséget kell biztosítani
- fiókiroda hetente legalább két alkalommal, összesen 8 órán keresztül tart nyitva, úgy, hogy egyszer 18 óráig kell nyitva tartani az alábbi szolgáltatásokkal:
- üzletszabályzatban rögzített ügyek intézése
- bankkártyás fizetési lehetőség
- készpénz átutalási megbízás biztosítása
- további ügyek nyilvántartásba vétele
- elektronikusan és telefonon időpontot tudjon foglalni a felhasználó.

Az ügyfélszolgálati csatornák a szolgáltatási színvonal iránti elvárásokat a MEH határozza meg, amelyekből a Tigáz-ra, mint egyetemes szolgáltatóra, valamint az SLA alapján a Tigáz-DSO-nak végzett szolgáltatásaira vonatkozó mutatók a következők:

- Ügyfélszolgálati irodákban az érkező ügyfelek fogadása éves átlagban 20 percen belül az ügyfelek 90%-a esetén, tolerancia határ 85%, az átlagos várakozási idő kisebb, mit 10 perc,
- Telefonos megkeresések esetén a hívások fogadása negyedéves átlagban 30 másodpercen belül az ügyfelek 80%-a esetén, tolerancia határ 75%. Az elosztó esetén a telefonos mérőállás bejelentésekre vonatkozóan 85% és a tolerancia határ 80%.
- Átlagos várakozási idő maximum 20 másodperc
- Elveszett hívások aránya maximum 10 %
- Átlagos beszélgetési idő maximum 3 perc
- Foglaltsági arány maximum 10 %
- Írásos megkeresések esetén a megkeresésre adott válaszadási határidő a megkeresések 100 %-ában 15 nap, a tolerancia határ 95 % úgy, hogy 90 % esetében 12 napon belül megtörténik a válaszadás.
- A jogos panaszok aránya 1000 ügyfélre vetítve nem lehet több, mint 0,040, a tolerancia határ 0,0500.

A Tigáz-DSO Kft., az SLA által nem érintett tevékenységekre vonatkozó, további színvonal mutatói:

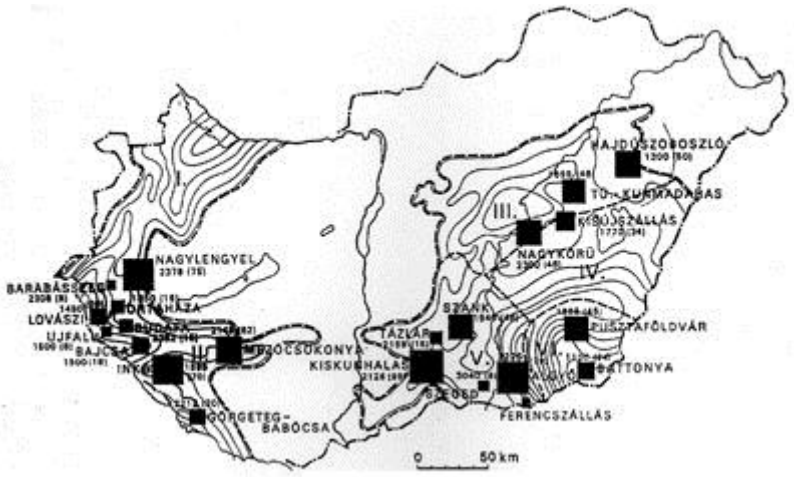
- Műszaki hibabejelentés esetén a hívások fogadása az esetek legalább 75%-ában 30 mp-en belül, tolerancia határ 70%.
- Felhasználói igénybejelentésre adott tájékoztatás válaszadása 30 napon belül az esetek 90 %-a, 60 napon belül 100 %-a.
- Tervfelülvizsgálat határideje 12 munkanapon belül az esetek 90%, 15 munkanapon belül 100%-a
- Műszaki felülvizsgálat 12 napon belül az esetek 90%, 15 napon belül 100%-a
- Üzembe helyezés 5 munkanapon belül az esetek 90%-a, 8 munkanapon belül 100%-a.
- A Vhr. 54. § rendelkezik az írásbeli és telefonos beadványok kezeléséről, mely szerint az írásbeli beadványok határideje:
- Illetékességből másik engedélyesnek átadandó ügyek átadási határideje 8 nap
- Két engedélyest érintő ügyekre egyeztetési határidő 15 nap

Általánosan, 15 napon belül érdemben választ kell adni a beadványokra, azonban a fenti két esetben meghosszabbíthatóak az érintett egyeztetési/átadási idővel, ha a két engedélyes külön ügyfélszolgálatot működtet. Telefonos megkeresés esetén is ügyszámmal kell dokumentálni a szóbeli beadványokat.

3.2.4 Jelenlegi hazai földgázpiaci helyzetkép, a Nemzeti energiastratégia

Magyarország földgázpiacának főbb jellemzőit a hazai földgáz kitermelés, az ennek korlátozottságából fakadó földgáz export és annak orientációja, a kapcsolódó infrastrukturális adottságok és lehetőségek, valamint a földgáz-szükséglet alakulása határozzák meg. Ezen jellemzők főbb adatai az alábbiak szerint foglalhatóak össze.

A Magyar Bányászati és Földtani Hivatal igen nagy számú szénhidrogén előfordulást tart számon Magyarországon. A jelenlegi felmérés szerint érdemleges készlettel azonban lényegesen kevesebb geológiai formáció rendelkezik. A telepek között képviselve vannak kifejezetten kőolaj, földgáz és a gázsapkás kőolajtárolók egyaránt. A MOL Nyrt. által művelt vagy már felhagyott telepek döntő hányada a Dél-Dunántúlon és a Dél-Alföldön található, de művelésre alkalmas kisebb mezők, un. lencse elő-fordulások szerte az országban megtalálhatók.

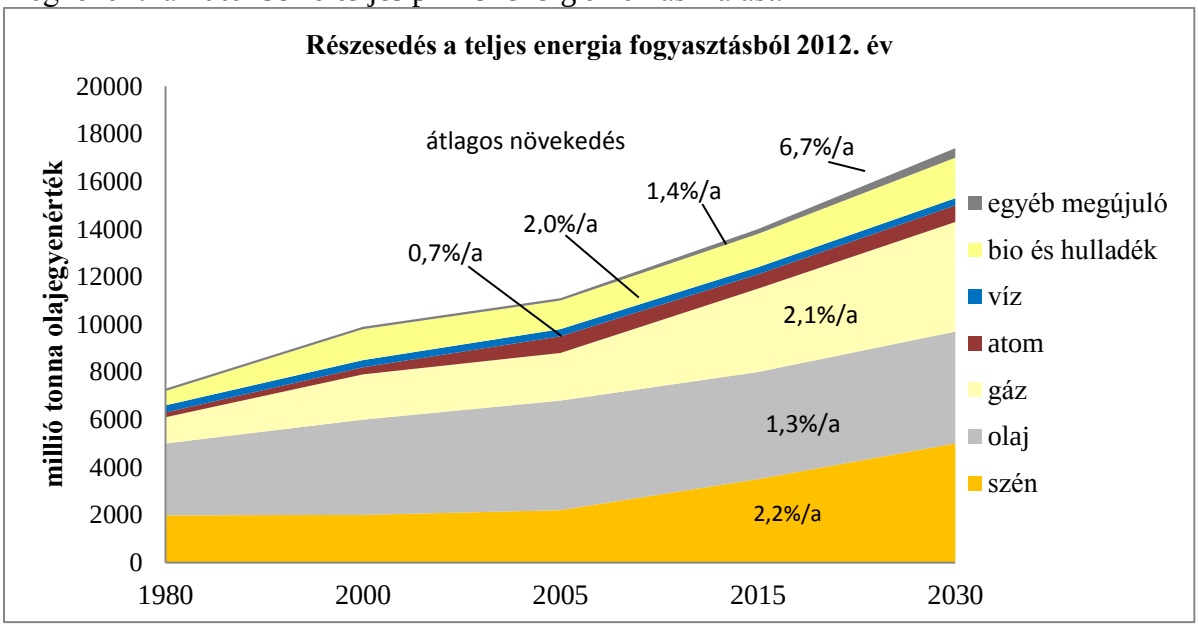


15. ábra Földgázlelőhelyek Magyarországon (forrás: http://fold1.ftt.uni-miskolc.hu)

A primer energiahordozókat tekintve a hazai mélybányászati széntermelés leépülésével párhuzamosan az energiafelhasználás a földgáz irányába mozdult, ami egy jelentős földgáz felhasználási növekedést okozott. Földgázszükségletünket 80 %-ban Oroszországból fedezzük, szinte egyetlen szállítóvezetéken keresztül, ami ellátás biztonsági szempontból jelentős kockázat. A nyugati irányba lévő szállítóvezeték (HAG vezeték) ugyan összeköttetést biztosít az osztrák nemzetközi szállítóvezeték központtal, de kapacitása rendkívül korlátozott. A hazai földgázellátás biztonságát szavatolná a meglévő viszonylag magas földgáztárolási kapacitás (stratégia földgáztároló jóvoltából), ami meghaladja hazánk éves földgázfelhasználásnak több mint felét (5,8 milliárd m3) ami egész Európában is egyedülálló.

Hazánk jelenlegi földtani értelemben vett földgázvagyona a Makói mezővel együtt közel 3500 milliárd m3. Ebből a jelenlegi technológiával kitermelhető földgázmennyiség közel 60 milliárd m3, amely az évi termeléssel elosztva a 21 évnyi ellátottságot adja. A legnagyobb földgázvagyont a makói mély fekvésű nem hagyományos lelőhely adná, amit kezdetben a kanadai Falcon Oil and Gas Ltd. kutatott, majd később a MOL Nyrt, és az ExxonMobil leányvállalata. Az itt végzett feltárások és számítások alapján a kitermelhető gázmennyiség kb. 340 milliárd m3, ami hosszú távon képes lenne a hazai szükségletek több mint a felét fedezni. Jelenleg műszaki és technológiai feltételek azonban még nem adottak és még becslések sincsenek, hogy mikor lehet reális a gazdaságos földgáztermelés.

A 2030-ra megjelölt primer energiafelhasználás összetétele meglepő abban a vonatkozásban, hogy a fosszilis energiahordozók aránya alig csökken, és a 77,1%-os részarányon belül minimális az átrendeződés. A 28,15 Mtoe felhasználáson belül a földgázé 46.4/-ról 50,6%-ra nő, miközben a kőolaj és a szén (lignit) részaránya kismértékben csökken. A csökkenés azonban relatív, az abszolút reáliákat tekintve ezekben az esetekben is számottevő a növekedés. A kőolaj esetében például az igény 7,66 Mt, ami 1,14 Mt többlet, a földgáz esetében pedig 18,47 Mtoe, ami 5 Mtoe-kel többlet igényt jelent a 2009-ben felhasználthoz képest. Így, a szénhidrogének együttesen 26,13 Mtoe-kel részesednek a teljes TPES-ben, ami megközelíti a 2009-ben a teljes primer energia-felhasználást.



16. ábra Részesedés a teljes energiafogyasztásból 2012. év (forrás: KSH évkönyv, 1012)

Az alternatív energiahordózók hozzájárulása tehát, minden erőfeszítés ellenére, nem fog számottevő hatást gyakorolni a be-látható időn belül az energiamixre.

Kapacitás kihasználtság	2011/2012 gázév	2012/2013 gázév	2013/2014 gázév	2014/2015 gázév
Fizikai kWh(25°/0°)/d	4 358 637 287	4 315 748 463	4 595 316 757	4 449 164 989
Lekötött kWh(25°/0°)/d	2 400 840 898	2 119 798 902	1 971 350 649	1 720 091 877
kihasználtság (%)	55%	49%	43%	39%

9. táblázat Magyarország földgáz felhasználásának alakulása (forrás: http://www.mekh.hu/statisztika/energia-statisztika/adatok-es-tablazatok/foldgaziparitarsasagok-adatai.html)

A szénhidrogének energiatermelésben és - felhasználásban betöltött kulcsszerepe implicit módon azt is jelenti, hogy az egyre csökkenő hazai termelés mellett egyre nagyobb lesz az importigény. Az igények gyors növekedése miatt Magyarország már 1973-tól importra szorul föld-gázból is. Az importált gáz forrása kizárólag Oroszország, függetlenül attól, hogy az közvetlenül, vagy a nyugati nagynyomású hálózaton keresztül érkezik be az országba. A beérkező importgáz négy határkeresztező betáplálási ponton:

Beregdaróc (kapacitás: 56,3 millió m3/nap)
Mosonmagyaróvár (kapacitás: 13,1 millió m3/nap)
Drávaszerdahely (kapacitás: 19,1 millió m3/nap)
Csanádpalota (kapacitás: 19,1 millió m3/nap)

érkezhet be az országba.

17. ábra Nagynyomású földgázvezetékek Magyarországon (forrás: FGSZ Zrt.)

Ezek kihasználtsága az elmúlt években jelentősen csökkent, ami egyrészt földgázfogyasztás csökkenésének tudható be, másrészt jelentős tartalékot jelent az energiabiztonság számára.

Földgázfelhasználás adatai (millió m3)	2010	2011	2012	2013	2014*
Összes értékesítés	12 627	11 623	10 401	9 441	9 891
ebből Egyetemes szolgáltatás	4 523	4 012	3 686	3 529	2 527

10. táblázat A határkeresztező kapacitások kihasználtságának alakulása Magyarországon (forrás: http://fgsz.hu/content/betaplalasi-es-kiadasi-pontok-muszaki-es-kapacitas-adatai)

Végeredményben az import aránya a fogyasztásban 70-80% között mozog, de az előrejelzések szerint 2020-ban az arány, a hazai termelés csökkenése miatt, meghaladhatja majd a 85%-ot. Jelenleg Magyarországon a kisnyomású gázhálózaton keresztül 3,5 millió háztartást látnak el földgázzal, azaz a háztartások 80%-át, ami szezonálisan (telente) rendkívül

nagy csúcsfogyasztást okoz. A lakossági fogyasztás mellett az ipari felhasználás eltörpül. A vegyipar és más ipari szektor 10%-kal, míg az energia-termelés (áramtermelés) 15%-kal részesedik a földgáz felhasználásában. Az ipari fogyasztók egyúttal puffert is jelentenek a kritikus téli időszakban a biztonságos lakossági földgázellátás biztosításához.

A termelés, az import és a fogyasztás jellemzőit összevetve megállapítható, hogy az ország számára elementárisan fontosak a puffer kapacitások, a földalatti gáztárolók kiépítése és üzemeltetése, valamint az import források kiszélesítése. A földalatti gáztárolók jelentősége felértékelődött az elmúlt évtizedben, mert ezek nélkül nem lehetett volna kiegyenlíteni a szezonálisan fluktuáló gázfogyasztást, és nem sikerült volna megbirkózni a földgáz külföldi szállítását olykor befolyásoló (politikától sem mentes) krízishelyzetekkel, amelyek alapvető hatást gyakorolnak a biztonságos hazai ellátásra. Jelenleg öt földalatti gáztároló működik Magyarországon. Valójában az algyői rétegezett geológiai formációban három leművelt telepet alakítottak át gáztárolásra alkalmassá (MOL Kereskedelmi, Stratégiai és Maros-1 tárolók), amelyek együttesen 32%-át adják a teljes „mobil" gázkapacitásnak.

18. ábra Hazai gáztárolók elhelyezkedése és kapacitása (forrás: FGSZ Zrt.)

A megbízható földgázellátás kulcseleme a Magyarországon kiépült gázhálózatok rendszere is. Nagynyomású gázvezetékek kötik össze a magyar rendszert Ukrajnával, Ausztriával és Szerbiával Az Ukrajnából belépő vezeték egyúttal a legfontosabb az import szempontjából, aminek éves szállító kapacitása 10 Gm3. Az ausztriai vezeték kapacitása ennél kisebb (4,4 Gm3/év), azonban ez az összeköttetési lehetőség meghatározó jelentőségű, ha többlet kapacitás bevonásra van szükség a csúcsfogyasztásban, illetve ha műszaki probléma lép fel az Ukrajnából érkező földgáz szállítása terén.

Az EU kezdeményezésével összhangban Magyarország ambiciózus terveket készít a földgázimport diverzifikálására új nemzetközi gázvezetékek megépítésével. A tervbe vett Déli Áramlat és Nabucco vezetékek szállító kapacitása egyenként 30 Mm3/év és mindkettő hazánkon keresztül halad majd át. Ennek következtében nemcsak a gázellátás biztonsága nőhet, de jelentős tranzitdíjat is realizálhat a nemzetgazdaság. Ezen túlmenően magyar részvétellel épül meg Krk szigeten (Horvátország) az LNG (Liquid Natural Gas, cseppfolyósított földgáz) terminál, ami lehetővé teszi a földgáz importját a Közel-Keletről. A gázellátásban 2009-ben jelentkező kritikus problémák felgyorsították a tárgyalásokat egy

magyar-szlovák nagynyomású gázvezeték közös megépítésére is, illetve a közelmúltban megépült a Magyarországot Romániával és összekötő vezetékszakasz is.

Magyarország jövőbeni energiapolitikáját egyrészt a legfontosabb hazai és nemzetközi kihívásokra választ adó, másrészt az EU energiapolitikai törekvések mentén, geopolitikai sajátosságaink figyelembevételével kell kialakítani. Egy olyan racionalizált földgáz kereslet és kínálat kialakítás szükséges, mely egyszerre biztosítja a hazai gazdasági növekedést, de a fogyasztók széles köre által megfizethető árakat is. Ha egy mondatban szeretnénk elmondani mit is szeretnénk, függetlenedés az energiafüggéstől. A célok és a kormányzati szándék részletes megfogalmazása a Nemzeti energiastratégia 2030 programban került részletesen megfogalmazásra. E program célját maga a dokumentum fogalmazza meg előszavában: „A kormány célja a Nemzeti Energiastratégia 2030 (a továbbiakban Energiastratégia) megalkotásával az energia- és klímapolitika összhangjának megteremtése a gazdasági fejlődés és a környezeti fenntarthatóság szem előtt tartásával, az elfogadható energiaigény és az energetikai fejlesztések jövőbeli irányainak meghatározása, valamint a magyar energetika jövőképének kialakítása az energiapiaci szereplők bevonásával. Az Energiastratégia 2030-ig részletes javaslatokat tartalmaz a magyar energiaszektor szereplői és a döntéshozók számára, valamint egy 2050-ig tartó útitervet is felállít, amely globális, hosszabb távú perspektívába helyezi a 2030-ig javasolt intézkedéseket.” (77/2011. (X. 14.) OGY határozat)

A Nemzeti Energiastratégia 2030 program peremfeltételeit az alábbiakban lehet összefoglalni:

- Civilizációnk az erőforrások túl használatán alapszik. A túlfogyasztás a fosszilis energiahordozó készletek gyorsuló kimerülését eredményezi,
- A fosszilis energiahordozók gyors elégetése gyorsuló ütemű globális szintű klímaváltozást eredményez,
- Hazánk energetikai szempontból egyelőre sebezhető:
  - Fosszilis energiahordozók importjából fedezzük energiaszükségeltünk 62%-át
  - Ezen belül a földgáz szükségletünk 82%-a import
  - Erőműparkunk elöregedő, többségében alacsony hatásfokú egységekből áll
  - Megújuló-energia hasznosításunk mindössze 7,3% és ennek is több mint 50%-atűzifa együtt tüzelésből származik (e nélkül a hazai megújuló részarány 2-2,5%lenne!)
  - Épületeink energiafelhasználása pazarló
  - Nincs energetikai szempontok szerint átgondolt közlekedés-fejlesztési

Ebben a kiszolgáltatott helyzetben szükséges egy „túlélési” stratégia megalkotása a fenntarthatóság jegyében. Ezt a szerepet kívánja betölteni a Nemzeti Energiastratégia 2030 (kitekintéssel 2050-re) dokumentum, amelynek mottója: „Függetlenedés az energiafüggőségtől”. A függetlenedés főeszközei egyben a fenntarthatóság felé tett fontos lépések is: energiatakarékosság, megújuló energia a lehető legmagasabb arányban, biztonságos atomenergia es az erre épülő közlekedési elektrifikáció, közös európai energia infrastruktúra és piac, multifunkcionális mezőgazdaság. Emellett nem mondhatunk le egyenlőre a fosszilis energiahordozókról sem, a méltányos áron beszerzett, UHG-kibocsátás mentesített földgázra továbbra is fontos szerep vár, míg a hazai szén- es lignit vagyon a magyar energetika stratégiai tartalékát adja.

A Nemzeti Energiastratégia megfogalmazott főbb irányai és céljai a fenntarthatóság jegyében:

- Energiatakarékosság és hatékonyság növelése: Az Energiastratégia szerint a 2010-es 1085 PJ hazai primer energia felhasználás legfeljebb 5 százalékkal növekedhet 2030-ig, azaz nem haladhatja meg az 1150 PJ értéket. Ezen belül nagy hangsúlyt kapnak az épületenergetikai programok, amelyek 2030-ig átlagosan 60%-os felújítási aránnyal számolnak. Az erőmű korszerűsítési programok eredményeként 30-35%-os becsült értéke a

hatásfokjavulásnak. A villamos energia hálózati veszteség csökkentése további hatásfokjavulást eredményez majd.

- A fosszilis energiahordozó felhasználás csökkentése:
  - A gazdaság dekarbonizációjának eszközei a megújuló energiaforrások részesedésének növelése. A megújuló energiaforrások részesedésének növelése a számítások szerint a primer energia felhasználásban egészen a 35-40%-oselméleti maximumig lehetséges (MTA 2006). A megújuló energia támogatott átvételének diverzifikálása: ennek elsődleges eszközei a zöld áram, a megújuló hőenergia és a tisztított biogáz közvetlen betáplálásának támogatása. A megújuló energia leggazdaságosabban hőtermelésre hasznosítható.
  - Az atomenergia szerepének erősítése: A gazdaság dekarbonizációjának másik fontos eszköze az atomenergia. A 25/2009. (IV. 2.) OGY határozat értelmében, az Országgyűlés előzetes, elvi hozzájárulását adott ahhoz, hogy a paksi atomerőmű telephelyén új blokk(ok) létesítésének előkészítését szolgáló tevékenység megkezdődhessen. Ennek értelmében az Energiastratégia számol új atomerőművi blokk(ok) létesítésével a paksi telephelyen még 2030 előtt. Az atomenergia részarány növekedésének jelentőst hatást gyakorol majd a közlekedési struktúraváltásra is.
- A közlekedés és a hűtés / fűtés elektrifikációjának elősegítése: A közlekedés elektrifikációjának és a bioüzemanyagok elterjedésének alakulása kedvező hatást gyakorol mind az energiahatékonyság mind a dekarbonizációs célok megvalósulására.
- Közös energiapiac, energiapolitika és infrastruktúra létrehozása EU- és regionális szinten: Az EU infrastruktúra fejlesztési elképzeléseiben a közép-európai régió három tervben is fontos szerepet játszik:
  - a déli földgáz folyosó (Southern Gas Corridor), Részei: Nabucco, Déli Áramlat, AGRI LNG.
  - észak-déli földgáz és olaj folyosó (North-South Interconnections) kiépítése, amihez a lengyel-szlovák-magyar és horvát-magyar gázösszeköttetésen kívül az Adria olajvezeték tartozik.
  - Central – South Eastern elektromos „highway” az északi tengeri szélerőműveket kapcsolná az európai villamos energia hálózathoz.

A Moson/Baumgarten és a szlovák-magyar interkonnektor együttesen az oroszforrás reális alternatíváját képezik és kapcsolatot jelentenek az EU gázpiachoz.

- Kiszámítható befektetői környezet és egyszerűsített ügymenet: amely magában foglalja az engedélyezési és szabályzási eljárás egyszerűsítését is.

Új Széchenyi Terv Zöld Gazdaság – Megújuló Magyarország fejezet- mint keret - alkalmas eszköze az egységes stratégiai célrendszer kialakításának. E programban fogalmazódik meg az Energiastratégia összehangolása a NÉS-el, NCST-el, Energiahatékonysági Akciótervvel,Épületenergetikai Programmal, stb.). A feltételek kimunkálásának szerves része a megfogalmazott követelmények szerint a jogszabályi környezet összhangba hozása a fenti stratégiákkal,mind törvényi (pl. GET, VET) mind rendeleti szinten (pl. árrendeletek,KÁT szabályozása). Szükséges továbbá olyan a stratégiákkal összhangban levő standardok bevezetése (pl. épületenergetika, távhő hálózatok esetében), amelyek biztosítják, hogy a célul tűzött energetikai követelmények érvényesülnek az új építések, beruházások és projektek során. Nem feledkezik meg a program a pénzügyi rendszerek (pl. NFÜ pályázatok, költségvetés) és egyébösztönzők (pl. adókedvezmények, kedvezményes hitelek) adaptálásának szükségességéről is, hiszen ezen elemektől várható a megvalósul motiválása.

- Az állam árszabályozó szerepének erősítése keretében minden az energiapolitikát érintő ágazatban előíró szerepet és központi irányítást irányoz elő a program.

A Nemzeti energiastratégia által megfogalmazott célok, valamint azok lehetséges hatásainak és következményeinek, hiányosságainak témájában számos vélemény formálódott és számos javaslatra, kiegészítésre merült fel igény annak megszületése óta. Jelen dolgozat célja és tárgya szempontjából két jelentős témakörre szeretném felhívni a figyelmet, amelyek szoros összefüggésben vannak az általam kimunkált új szervezeti modellel. Ezek egyike az Európai Unió stratégiai céljainak bírálata illetve az Unió által megjelölt stratégiai elemektől való eltérések beépülése a nemzeti programba. Maga a Nemzeti Energiastratégia program is számos helyen fogalmaz meg bírálatot az Unió célokkal szemben. Így például már egészében is megkérdőjelezi a hazai program az EU energia programjának megvalósíthatóságát általában, de ezen belül sem azonosul az atomenergia visszaszorítására való törekvéssel. vagy a megújuló energia alkalmazásának széles támogatásával, előmozdításával, de hasonlóképpen a szabad piaci működés szükségességének alapfogalomként történő meghatározását sem építi be a nemzeti programba. Sőt célul fogalmazza meg az állami szerepvállalás erősítését. A hazai liberalizált földgázpiacon az állami jelenlét meglehetősen mérsékelt volt a piacnyitás eredményeként egészen 2012-ig. A 90-es években privatizált szolgáltatók, német, francia és olasz energia multik leányvállalataként működnek, mind a lakossági mind pedig az ipari ügyfelek kiszolgálása esetén is. Az állam akaratát jelenleg és elsősorban szabályozási eszközökkel tudja érvényesíteni. Ez azonban nem elégséges eszköz a közjó és nemzeti érdek hatékony érvényesítéséhez. A villamos energia szektorban a paksi atomerőmű és az állami villamos energia vállalat (MVM Zrt.) révén az állam kellő részvétele biztosított, a hazai földgáz és kőolajiparban ez a jelenlét jóval csekélyebb. Ezért a rövid és középtávú célja a programnak a jelenlét fokozása a földgáziparban is, különösen arra való tekintettel, hogy 2015-ben lejár az orosz-magyar hosszú távú földgázszerződés. Erre két lehetőség van, vagy létrehozni egy új állami földgáz- kereskedő Társaságot, vagy részesedés vásárlás a jelenleg privatizált közmű szolgáltatatókban. A hazai tendenciák szerint mindkét irányba jelentős lépések történtek, amelyek meghatározzák a hazai energetikai rendszer jövőlépét.

19. ábra A hazai négy nagy egyetemes szolgáltató területe (forrás: portfolio.hu)

3.3 Történelmi szervezetfejlesztési áttekintés a vizsgált földgázszolgáltató vállalat esetében

A gáz- és olajipar története Magyarországon a XIX. század közepére nyúlik vissza. Ez a nagy történelmi múlttal rendelkező iparág és annak szereplői olyan attraktív szervezeti strukturális változáson mentek keresztül, amely rendkívül eklatáns példája a modern vállalati struktúra létrejötte folyamatának valamint a szervezetfejlesztésben rejlő értékteremtési lehetőségeknek

3.3.1 A gázipar története Magyarországon

Az 1840-es és 1850-es években már több európai országban és a tengerentúlon is termeltek kőolajat. Történelmünk során a kőolajat, naftát illetve származékait az emberek évezredek óta használták különböző célokra. Az iparszerű termelés beindítását a világítási célra használt petróleum és kenőanyag szükséglet kielégítése indokolta. Később egyre inkább a szénhidrogének és alkotóelemei váltak hasznosítható főtermékké.

Magyarországon elsőként az erdélyi földgázömléseket azonosították először, amelyet Valentin Frank von Frankenstein nagyszebeni királybíró ír le 1690-ben. Eleinte kutakat ástak, majd primitív eszközökkel lyukat fúrtak. A kőolajat elsősorban világításra és gépek kenésére, majd a benzin- és dízelmotor feltalálását követően a kőolaj-lepárlás általánossá válásával motorhajtóanyagként használták. Vegyipari alapanyaggá a XX. század 20-as éveitől vált. Magyarországon 1850. táján kezdték az első olajkutatásokat.

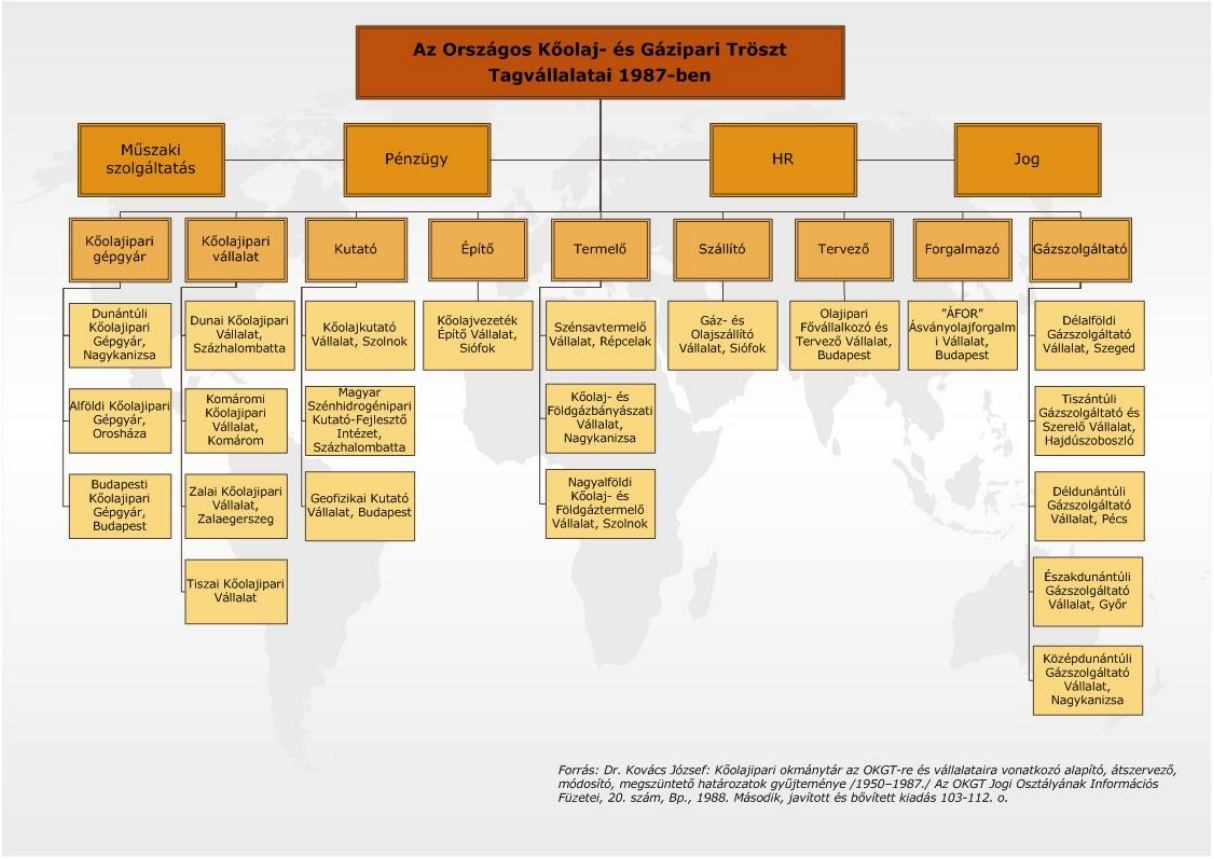
1938. július 15-én megalakult a Magyar Amerikai Olajipari Részvénytársaság (rövidített és közismert nevén: a MAORT). 1940-ben a MAORT kőolajtermelése már fedezte az ország belső szükségleteit, megszűnt a kőolaj finomítók 1920. óta tartó kapacitás-kihasználatlansága. Új technika, technológiák jelentek meg a magyarországi kőolajbányászatban és megteremtődtek a korszerű kőolajbányászat hazai szakmai, személyi feltételei. Az 1950-es évek második felében a szénhidrogének szerepe annyira megnőtt Magyarország energiamérlegében, hogy szükségessé vált a feldolgozóipar fejlesztése.

A magyar kőolajipar 1957-ben ismét egységes szervezetbe tömörült. Létrehozták a Kőolajipari Trösztöt, melyhez 1960-ban a gázipar is csatlakozott. Neve ettől kezdődően Országos Kőolaj- és Gázipari Tröszt (OKGT). Az ország kőolajtermelésének közel 99%-át 1950-ben még a dunántúli olajmezők adták, de ezt követően a kutatások, majd a termelés súlypontja is a nagyalföldi területre esett. A Dunántúl kőolaj- és földgáztermelői szerepét fokozatosan az Alföld vette át.(Vince: 2009)

Több átszervezés után az OKGT jogutódjaként 1991-ben létrejött a Magyar Olaj- és Gázipari Részvénytársaság, melynek szervezeti keretei között működik ma a magyarországi kőolajipar. A MOL életre hívása során sikeresen megvalósult a teljes szénhidrogén ipari vertikum integrációja, amit átgondolt szelekció követett.

Ez a szakasz a privatizációra és piacnyitásra felkészülés időszakának minősíthető mind a hazai mind az európai gázipar szempontjából. Az Európai Unióban a földgáz piac megnyitására az 98/30/CE (1998) EU-direktíva és módosításai alapján került sor, amely a nagyfogyasztók számára 2000.október08. óta van érvényben.(Index, 2008) A piacnyitás következményeiként értékelhető:

- a verseny megjelenése az energiapiacokon
- a szolgáltatók koncentrációja
- komplex energiaszolgáltatások megjelenése: egy szolgáltató többféle energiát és többféle szolgáltatást nyújt.



20. ábra Az OKGT szervezete (saját szerkesztés)

Magyarország nem kért derogációt az energetika területén, amelynek következtében a 2003. évi XLII. törvény a földgázellátásról jogszabály alapján 2004. január 1-től:

- Megszűnik a regionális szolgáltatók monopóliuma a gázpiacon,
- A földgáztárolói, szállítói- és elosztói engedélyesek kötelesek az általuk üzemeltetett rendszerhez való szabad hozzáférést hatósági áron biztosítani,
- A közüzemi és a versenypiac egymás mellett működik,
- Tevékenységi szétválasztás valósul meg,
- Szabaddá válik az import,
- A piac megnyílt minden lakossági és nem-lakossági fogyasztó számára.

Ezen időponttól megszűnt a MOL import monopóliuma ésbármely „határon keresztüli földgázszállító-vezetékhez való hozzáféréshez szükséges működési engedély” birtokosa importálhat Magyarországra földgázt. (Borbély, 2006)

3.3.2 Magyarország legnagyobb gázszolgáltatója a TIGÁZ

Hajdúszoboszlón 1925-ben, a termálvízkutatással felszínre tört földgázt kezdetben villamos áram termelésre, vasúti kocsik világítására hasznosították, később palackokba sűrítve értékesítették. Ennek a tevékenységnek az ellátására Hajdúszoboszló város képviselő testülete 1950. június 13-i határozatával vállalatot alapított, Hajdúszoboszlói Földgáztermelő és Értékesítő Közüzemi Vállalat névvel.

Az egykori kis tanácsi vállalat ekkor már Tiszántúli Gázszolgáltató és Szerelő Vállalat név alatt integrálódott az OKGT-be 1967. július közepén. Ezzel egyidejűleg az akkor már több évtizedes szolgáltatói hagyományokkal rendelkező debreceni és miskolci gázműveket beolvasztották a Tigáz-ba.

Az 1970-es évek feladatai közül a legjelentősebb volt a városi gázszolgáltatásról földgázszolgáltatásra történő átállási munkák végrehajtása Miskolcon és Debrecenben. Jelentős fejlesztések indultak nemcsak a földgázszolgáltatás bővítésében, de a műszaki területen is. A Tigáz Európában az elsők között kezdett polietilén gázcsöveket alkalmazni a gázhálózat fejlesztésében, ami korszerű, biztonságos, hosszabb élettartamú megoldást jelentett.

A rohamos műszaki fejlődés hatására 1981-1986 között a Tigáz nettó árbevétele megduplázódott. A '80-as évek végén és a '90-es évek elején jelentkező jelentős volumenű gázhálózat-fejlesztést segítette, hogy a Tigáz1990-től részesedést szerezett a Schlumberger magyarországi gázmérő gyárában. Így a '90-es évek elejére felkészült a társaság arra, hogy alkalmas legyen a kormány által meghirdetett privatizációs program megvalósítására. 1994. év tavaszán megjelent a gázszolgáltatásról szóló új törvény. A kormány döntött a stratégiai ágazatok privatizációjának alapelveiről.

1995. november 22-én a Tigáz Rt. többségi részvénycsomagjának tenderén az olasz Italgas-SNAM konzorciumot nyilvánították nyertesnek. A privatizációs folyamat eredményhirdetése azt jelentette, hogy a Tigáz tagja lett nemcsak az Italgas csoportnak, de a jól ismert nemzetközi multinacionális csoportnak, az ENI-nek is.

A privatizációt követően racionalizálásra került a gázvezetékek tulajdonjoga is. A gázközművagyon-vásárlásokkal jelentősen megnőtt és stabilizálódott a társasági vagyon, miközben az önkormányzati igények is kielégítésre kerültek. A kis helyi vállalat, amely 1957-ben két településen közel 1000 fogyasztó részére szolgáltatott földgázt, 2000-re Magyarország legnagyobb regionális gázszolgáltatója lett, elismert tagja egy, a legnagyobbak között számon tartott nemzetközi csoportnak, az Eni-nek, amely megváltoztatta a vállalattal szembeni követelmények nézőpontját, rendszerét és megalapozta „a modern vállalat” kialakításának igényét. Ezen követelmények mentén indult egy rendkívüli átstrukturálódási folyamat, amelyről elmondhatjuk, hogy a mai napon is tart.(eni Strategic Plan:2012)

3.3.3 Szervezeti innováció a TIGÁZ-nál

A „modern vállalati struktúra” kialakulásának folyamata diszciplináris szempontból is nyomon követhető a Tigáz-nál. A Tigáz szervezeti fejlődésének folyamata eklatáns módon követi a vállalati struktúra-elmélet modernizációs tendenciáit, amelyet jelen értekezésben a XX-XXI. századi elméleti alapvetésekkel illusztrálva és indokolva szeretnék bemutatni. A vállalat szervezetfejlődési folyamatát az alábbi táblázat foglalja össze:

Szervezeti változások dinamikája a Tigáz Zrt-nél			
A változás ideje	**A változás indukciója és célja**	**A változás szervezetelméleti háttere, módszere**	**A változás eredménye**
1960/1967	országos szervezet/a Tigáz integrációja	funkcionális szervezet	OKGT
1991	felkészülés a privatizációra	jogszabályi megfelelés (EU direktíva)	MOL és a regionális gázszolgáltatók létrehozása
1995	privatizáció	piacnyitás, hagyományos szervezet, vertikális-decentralizált működés	a Tigáz SNAM-ITALGAZ tulajdonba kerülése
1995-2007	befektetői, tulajdonosi elvárások, centralizáció, költséghatékonyság	a vállalati érték előtérbe kerülése, szervezeti centralizáció	törzskari szervezeti modell, core és támogatói területek szétválasztása, az „ügyfél” megjelenése a vállalat életében
2008	jogi szétválasztás	a 2008. évi törvénynek való megfelelés	a földgáz kereskedelem és elosztás szervezeti szétválasztása
2008-2009	hálózatosodás	stratégiai outsourcing	hálózati szervezeti modell,
2008-2009	a folyamatok átértékelés	LEAN management	új ügyfélkapcsolati szervezeti modell, a „partner” megjelenése a támogatói funkcióban
2010-2011	a szervezet optimalizálása, hatékonyságnövelés	outsourcing a kompetenciák külső és belső értékelése alapján	leolvasás, nyomtatás-borítékolás, peresítés tevékenységeinek kiszervezése
2012	költségcsökkentés	folyamatok integrációja	Contact Center létrehozása
2013	makro-gazdasági szinergiák felismerése	outsourcing	Contact Center kiszervezése

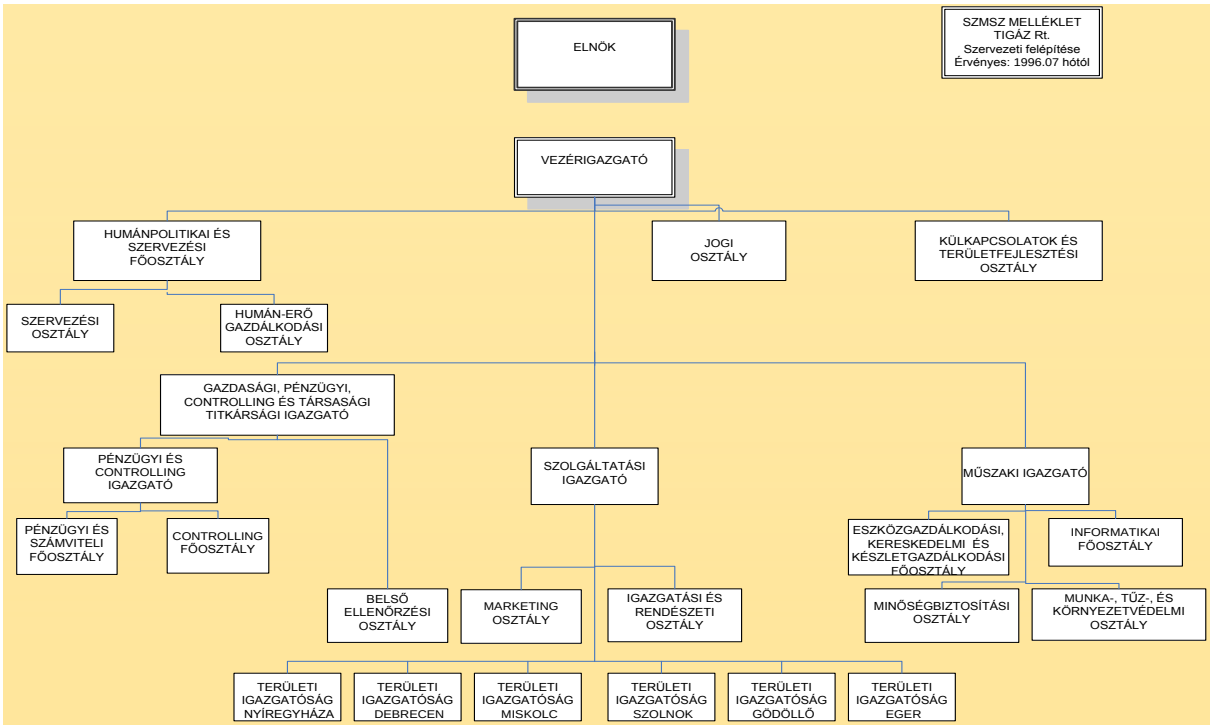
11. táblázat A Tigáz szervezetfejlesztési folyamatainak időrendi összefoglalása (saját szerkesztés)

1. A hagyományos szervezeti modell

A privatizáció időpontjában, 1996-ban a TIGÁZ Magyarország legnagyobb gázszolgáltatójaként egy 3570 főt foglalkoztató vertikális elveken felépülő vállalat volt, amely főosztályok és igazgatóságok széles spektrumával fedte le tevékenyégi területeit. A TIGÁZ alaptevékenysége a földgázszolgáltatása a lakossági és nem lakossági szféra felé valamint a földgáz vezetékhálózaton keresztüli elosztása az elosztási területen. A részvénytársasági formában működő vállalat az igazgatóság fennhatósága alatt az elnök-vezérigazgató operatív vezetésével működött. A vezérigazgató közvetlen alárendeltségében működtek az igazgatóságok és főosztályok.

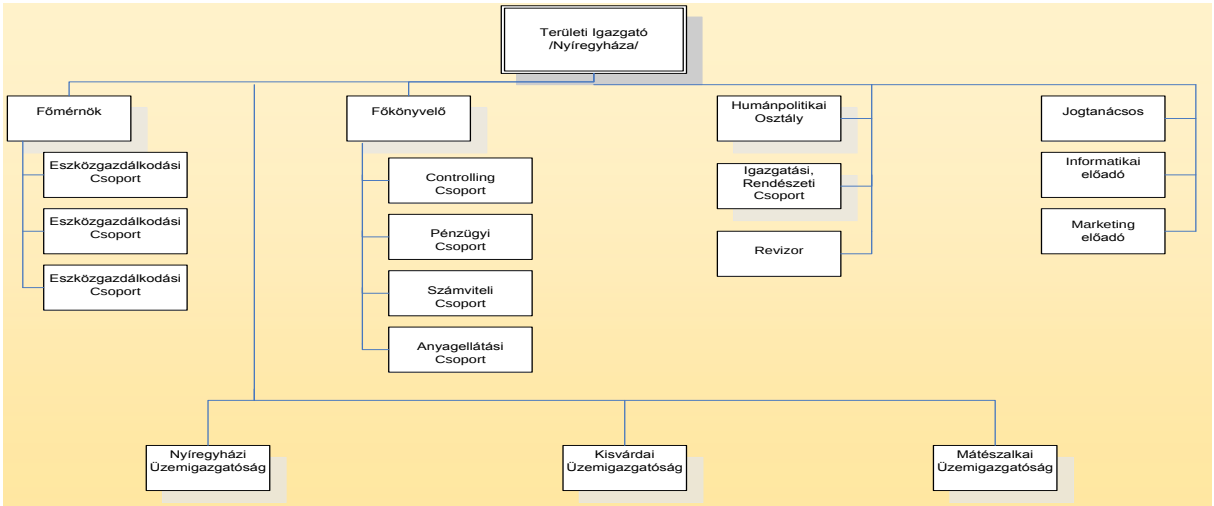
A társaság az alaptevékenységeit területi egységek szerint szerveződve látta el. A területi egységek a szolgáltatási igazgató közvetlen felügyelete alatt működtek, azonban minden területi egység „mint egy vállalat” önállóan működött. A mai üzletági fogalommal közelíthető szervezeti működés és elszámolás rendszer jellemezte a területi egységeket. Önálló elszámolási egységet képeztek a területi igazgatóságok a vállalati struktúrán belül. Ez a felépítés egy szélesen vertikált és decentralizált vállalati működést eredményezett.

A befektetői szempontok másik aspektusa az egyre éleződő piaci verseny és a globalizáció, amely a turbulens piaci, műszaki, környezeti változásokon keresztül a cégek adaptációs és kezdeményező képességét helyezte fókuszba a versenyben maradás tekintetében. Ennek megfelelően már az 1990-es évektől az innovatív szervezet fogalmat a változtatási képesség, a gyors alkalmazkodás és kezdeményezés tényezőivel kell beazonosítani.



21. ábra A Tigáz Rt. szervezete, 1996 (saját szerkesztés)

Ezt az új környezeti kihívást ismerte fel a TIGÁZ is. A struktúra változás irányzataiként értelmezhetőek a decentralizációs törekvések, amelyek a szervezeti szintek redukciójában, a divizionális szervezetek létrejöttében nyilvánulnak meg, ahol a külső és belső szolgáltatások igénybevétele piaci alapokon történik. Másrészt itt értelmezhetőek az integrációs folyamatok, amelyek közül a vezetést támogató rendszerek emelhetőek ki (VIR, ERP, BSC). A szervezeti folyamatok változásaként horizontális és vertikális integráció valósul meg, amely elsődlegesen az IT és a folyamat management területein érhető tetten.



22. ábra A Tigáz Rt. területi igazgatósági szervezete, 1996 (saját szerkesztés)

A múltban tehát egy osztály vagy egy divízió működhetett stratégiai okokból, mint a fejlesztés vagy rugalmasság potenciális forrása, vagy történelmi, akár szentimentális okokból - mint ez a TIGÁZ-ra oly jellemző -, mára ez már kemény pénzügyi okokból kizárt.

2. A privatizáció és a modern vállalati forma kialakításának első lépései

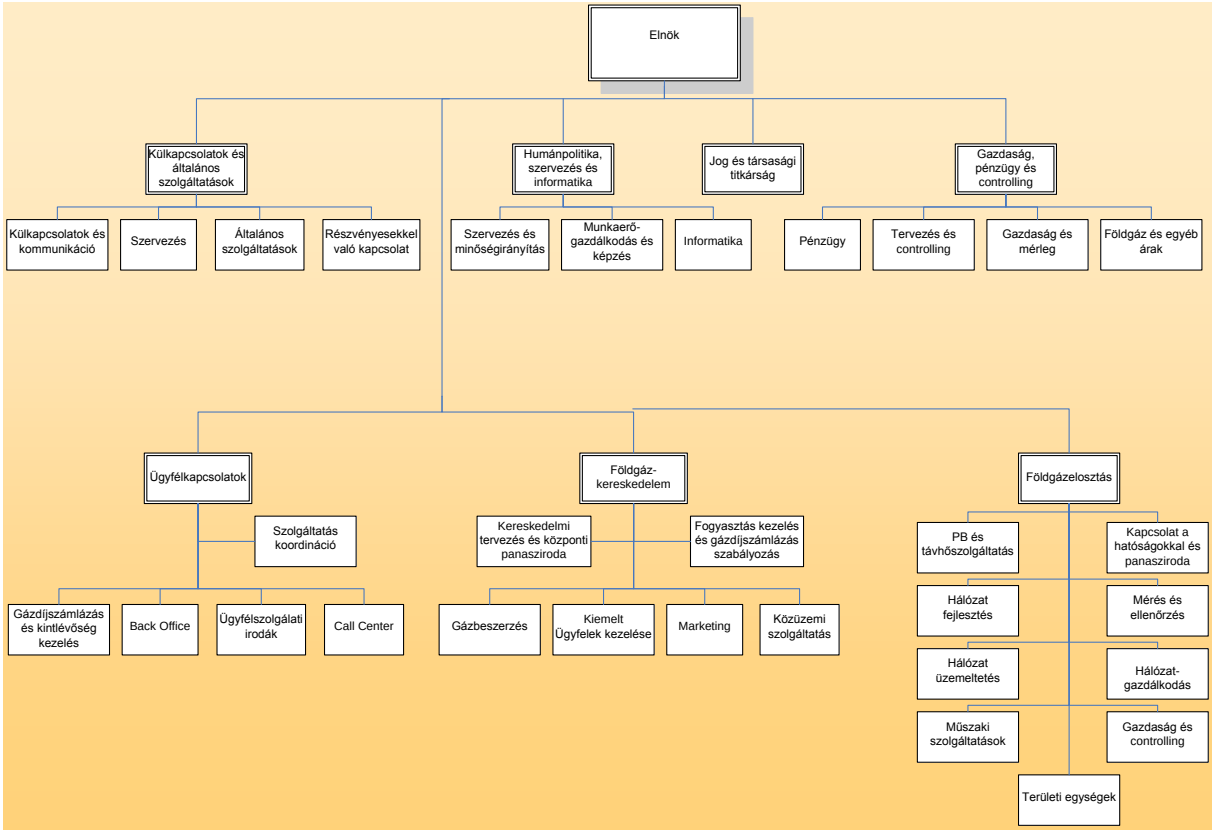
A befektetői célok változásának hatására a vertikálisan szervezett vállalat szinte versenyt futott a dezintegráció megvalósításában. A profiltisztítástól a jövedelmezőség emelkedését várták, a tevékenységek újratervezésével a veszteségforrások felszámolását, a szervezet áramvonalasításával – például a középvezetői szint felszámolásával és a redundáns munkakörök megszüntetésével –csökkentették a tartós tőkelekötést, javították a jövedelmezőségi mutatókat. A szolgáltatások modularizációja a logisztikai rendszerek és az IT fejlődésével rohamosan fejlődésnek indult. A szűkös erőforrások az értéklánc azon tevékenységeire koncentrálhatók, amelyek a valódi versenyelőnyt hordozzák. Ahogyan Arun Maira, az Arthur D. Little Inc. termékmenedzsere fogalmaz: „A struktúra a régi paradigma, és el kell felejtenünk a szervezet leírását. Mi valójában a szervezésről beszélünk – egy folyamat szervezéséről, nem pedig a struktúráéról”. (Szintay, 2011:4)

A privatizációt követően a vállalat elindult a modernizáció útján, amely egyrészt terjeszkedési célokat másrészt optimalizációs célokat is magában foglalt. A terjeszkedés tekintetében az elsődleges cél a TIGÁZ ellátási területének elosztói hálózati tulajdonnal való lefedése volt. Ez tulajdonképpen a teljes TIGÁZ területen megvalósult 2007-re.

3. Központosítás és költséghatékonyság

A szervezeti optimalizációs folyamatok tekintetében a célok az alábbiakban határozhatóak meg:

- a földgáz elosztási tevékenység önálló üzletágba szervezése és ezáltal,
- a kereskedelmi-földgázszolgáltatási tevékenység kiemelése a szervezeti struktúrából,
- a meginduló piaci verseny valamint a megjelenő piaci, fogyasztói igények hatékonyabb kielégítése érdekében önálló „ügyfélkapcsolati igazgatóság” létrehozatala.



23. ábra A TigázZrt szervezete, 2007 (saját szerkesztés)

A gázipar tevékenységeit áttekintve a földgáz kereskedelem –azaz a földgáz beszerzése és fogyasztók számára történő értékesítése – valamint az elosztás – tehát a földgáz „eljuttatása" a fogyasztási helyekre két jellegében és tartalmában is elkülönülő terület. A kereskedelmi tevékenység szolgáltatás jellegű, míg az elosztás jelentős műszaki tartalommal bír a vezetékhálózat üzemeltetése-fejlesztése, a mérési tevékenységek, leolvasási feladatok okán. Így ezen fő tevékenységek önálló üzletágba szervezése alkalmas alapját biztosította a tevékenységek jövedelemtermelő képességei mérésének.

A földgáz kereskedelmi tevékenyég kiemelése, ezen tevékenység CORE jellegének kialakulásából adódott. A társaság alaptevékenysége került így meghatározásra és leválasztásra a másik core üzletágról, az elosztásról, valamint a támogató szervezeti egységektől (a gazdasági, HR, jogi tevékenységektől).

4. Az „ügyfél" megjelenése a vállalati célok sorában – válasz a piaci versenyre

A földgázpiac megnyitása és a piaci verseny hatására kialakult egy újszerű igény: a fogyasztók „modern" kiszolgálásának igénye. Az új versenypiaci gázszolgáltató a fogyasztói számának és forgalmának bővítése érdekében már nem csak a földgáz minél jobb árazásán keresztül harcol. Hanem szolgáltatásainak olyan bővítésével is, amely a fogyasztók kényelmét, minél jobb informáltságát szolgálják. Ezen célok szolgálatában került kialakításra az Ügyfélkapcsolatok igazgatóság olyan feladatokkal, amelyek az ügyfelekkel való kapcsolattartást és ügyfélkiszolgálást célozzák, mint

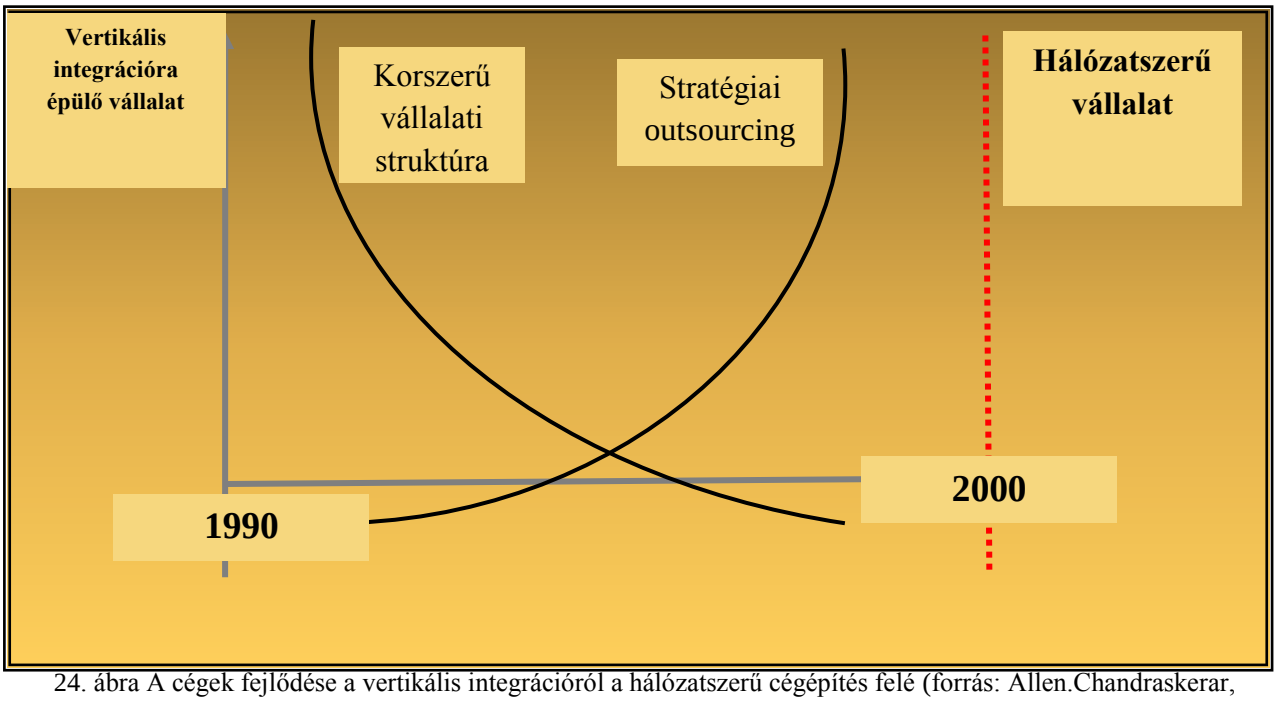
- Gázdíjszámlázás és kintlévőség kezelés,
- Back office,
- Ügyfélszolgálati irodák,
- Call center.

A szervezeti hatékonyságnövelés másik aspektusa a központosítás és költséghatékonyság növelése. Ennek keretében azon tevékenységek, amelyek a core szervezetek munkáját segítik, támogatják összevonásra kerültek és irányításuk a központ által, azaz az elnök alá közvetlenül rendelt igazgatóságokba szerveződött. Így alakult által a központi gazdasági, humán, jogi és általános szolgáltatások igazgatóság párhuzamosan azzal, hogy a területi egységek „önállósága" megszűnt és a területeken jelentkező és igényelt támogatói funkciók, feladatok a központ által kerültek megvalósításra, végrehajtásra.

5. A földgázpiac modellváltása – jogi szétválasztás

A földgázszolgáltatás modelljének átalakítását a 2004-ben hatályba lépett, a földgázellátásról szóló 2003. évi XLII. törvény indította el. A törvény az Európai Unió98/30/EK irányelve alapján szabályozta újra a hazai gázpiacot (Európai Parlament [1998]). (Az irányelv a belső gázpiac liberalizációjának, a verseny feltételeinek megteremtését szabályozta. Magyarország EU-csatlakozási folyamatának része volta jogharmonizáció, az uniós szabályrendszernek az átvétele és beillesztése a hazai jogrendbe.) A működés alapvonásait a legutóbbi, modellváltást előíró– 2008-ban elfogadott – törvény ismét módosította, és ezzel a hazai földgázszektor szabályozása EU-konformmá vált.

Ez, a jogszabály alapján megtett szervezetfejlesztési lépés irányította a Tigáz csoportot a vertikális integráció felől a hálózatosodás felé. Ez a „kiszervezés" képezte mintáját a stratégiai outsourcing folyamatoknak, amelyek a szervezetfejlődés alapdinamikáját képezték az új jogszabályi környezetben.



24. ábra A cégek fejlődése a vertikális integrációról a hálózatszerű cégépítés felé (forrás: Allen.Chandraskerar, 2004)

6. Az ügyfélkapcsolatok igazgatóság, mint támogató szervezet – a LEAN management alkalmazása

Az egyre gyorsuló és diverzifikáltabb verseny és piaci körülmények által indukáltan 2008-2009 években a TIGÁZ felülvizsgálta belső folyamatait azzal a célkitűzéssel, hogy szervezeti struktúrájának, belső folyamatainak felülvizsgálatával hatékonyabbá tegye működését mintapéldát alkotva a Lean management gyakorlatára.

A vállalati működés folyamatainak újragondolása eredményeképp egy új támogató szervezet alakult ki, amelynek célja a rugalmasabb, egységesebb és gyorsabb működés. Ezáltal vált megvalósíthatóvá az a hatékonyságnövelés, ami a vállalati modernizáció új lépcsőjét képezhette. Újszerű gondolat fogalmazódott meg a vállalat életében: az ügyfélen túl, aki a társaság alaptevékenységében a fogyasztó, megjelent a „Partner". A „Partner" az a szervezeti egység, amely igénybe veszi valamely másik szervezeti egység szolgáltatását. Létrejött a vállalati folyamatokon, működésen belül a szolgáltatás megrendelése és végrehajtása, a partneri igények figyelése és kiszolgálása: a belső szolgáltatás.

Az új támogató szervezet feladataként a core szervezetek kiszolgálása, munkájuk segítése került meghatározásra azokon a területeken, amelyek „nem direkt" core feladatok. A TIGÁZ számára a core szervezetek a Kereskedelem és az Elosztó (DSO). A támogató szervezet az Ügyfélkapcsolatok területén került fejlesztésre, hiszen a korábbi változások eredményeképp ez a szervezet foglalkozott az ügyfelekkel kapcsolatos minden tevékenységgel. Így a leghatékonyabban itt váltak integrálhatóvá azok a folyamatok, amelyek a core területek letisztítását szolgálva központosításra kerültek.

A kereskedelmi területről leválasztásra került:

- a tömeges ügyfélkezelés,
- a fogyasztói panaszkezelés,
- valamint az integrált vállalati irányítási rendszer azon elemének kezelése, fejlesztése, amely az ügyféllel kapcsolatos funkciókat látja el (SAP-ISU).

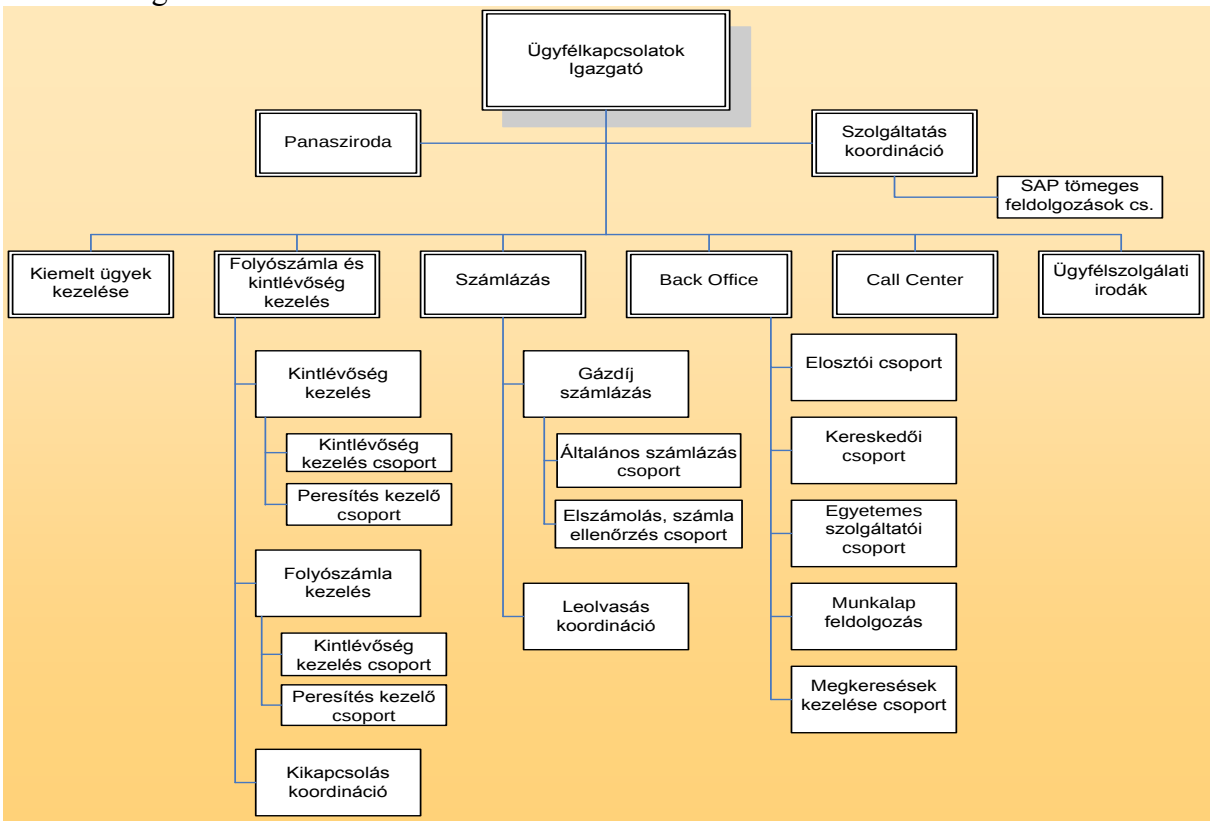
Az elosztás területéről leválasztásra került:

- a kikapcsolás koordináció,

- a back office,
- a munkalap feldolgozás,
- a panasziroda.

Ezen funkciók folyamatszemléletben kerültek átstrukturálásra és az ügyfélkapcsolatok szervezetbe integrálásra. Az alábbi folyamatok mentén került kialakításra az új támogató szervezet:

- létrejött a vevői számlakezelés folyamata a leolvasástól a kiterhelésig (számlázás),
- megvalósult a behajtási folyamat egységes kezelése (folyószámla kezelés – kintlévőség kezelés – kikapcsolás koordináció)
- megerősödtek az ügyfél - kommunikációs területek (panasziroda, Back Office, Front Office, Contact Center),
- az előbbiek mögött pedig egy erős technikai-informatikai háttér került felállításra; a szolgáltatás koordináció.



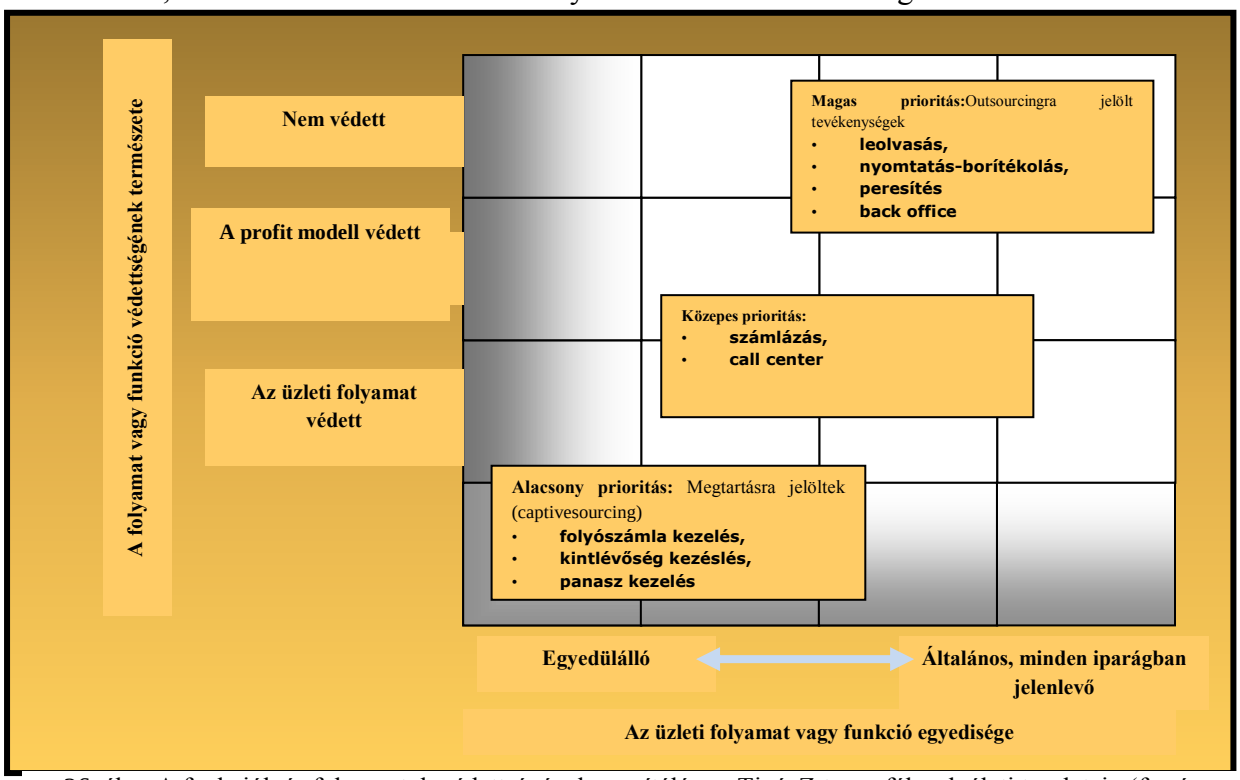
25. ábra Az ügyfélkapcsolatok igazgatóság szervezete a Tigáz Zrt-nél, 2009. (saját szerkesztés)

Az új szervezet szolgáltatása mért teljesítményértékeléssel kerül visszacsatolásra (SLA, service level agreement) a vállalati teljesítményértékelésbe. Így önálló elszámolási egységet képez és a vállalati hozzáadott értéke is folyamatos ellenőrzés és értékelés alá kerül.

7. „Outsourcing” – új szervezetfejlesztési módszer a TIGÁZ-nál

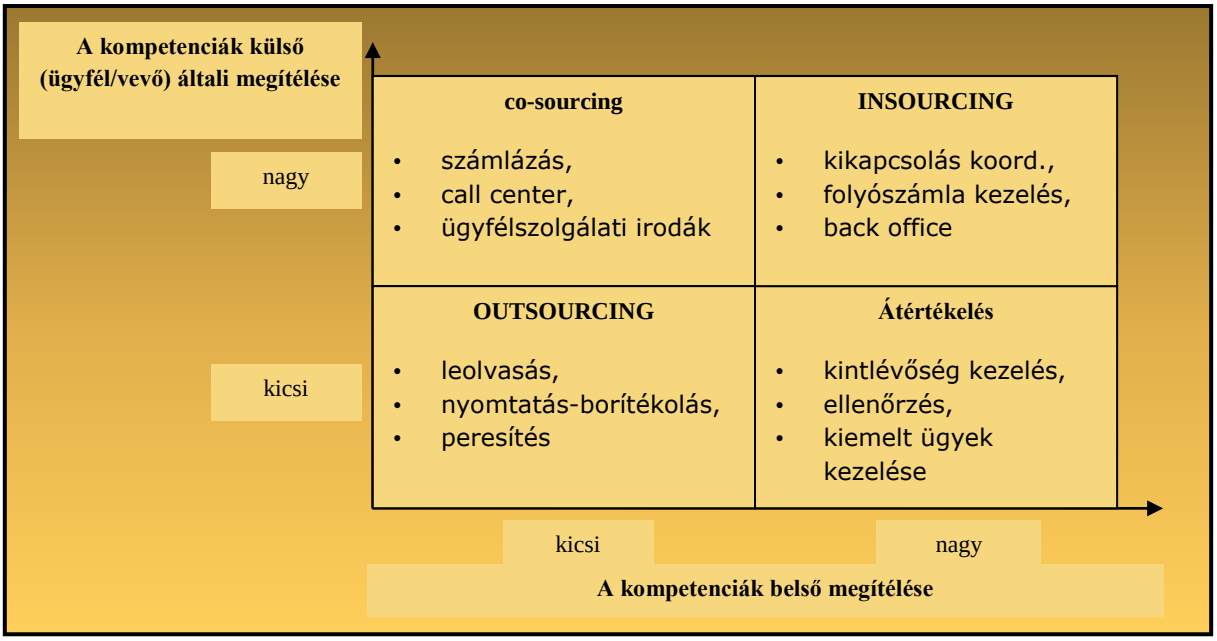
A TIGÁZ „hagyományőrző” vállalati kultúrája a nagy szervezet, a közvetlen irányítás és a „kerítésen belül tartás” szervezési elvein nyugodtak. A piaci verseny, a versenytársi minták és tulajdonosi nyomás hatására azonban a folyamat- és költséghatékonyság elvei kerekedtek felül. A szervezet továbbgondolásához attraktívan hozzájárultak azok a jelek is, amelyek megvilágították, hogy számos olyan tevékenységet, folyamatot tart a vállalatkerítésen belül, amely hatékonytalan, folyamatos invesztíciót, többlet költséget okoz a nélkül, hogy ezek megtérülése, teljesítménye mérhető lenne.

Az outsourcing szűkebb értelemben azt jelenti, hogy ha egy vállalat, amely korábban az adott tevékenységet saját maga végezte el, de most egy külső, jogilag és szervezetileg elkülönült vállalkozókra bízza a feladatot, miközben a saját belső kapacitásait leépíti – például áthelyezi a személyzetet a szolgáltatóhoz –, outsourcingot hajt végre. Bővebb értelemben úgy is értelmezhetjük, hogy a termelő- (szolgáltató) vállalkozások körében, a végtermék előállításához szükséges alkatrész, részegység illetve továbbértékesített késztermék beszerzése, bérmunkára vonatkozó bármely szerződés az outsourcing.



26. ábra A funkciók és folyamatok védettségének megítélése a TigázZrt. ügyfélszolgálati területein (forrás: Gottfredson, Puryear és Philips, 2005)

Az outsourcing indokai és a szelektálás tekintetében is jelentős szemléletváltás figyelhető meg. Kezdetben a koncentráció a belső képességekre, a „miben vagyunk mi erősek" kategóriába sorolás alapján történt. Később pont a hálózati versenyképesség megteremtése céljából a külső, piaci tényezőkre való koncentrálás irányába lépett előre. A külső és belső kompetenciák alapján lehet az outsourcing célok valódi rendszerezését megadni. Az Insigna-mátrix részletes javaslatokat tesz a vállalat által követendő outsourcing stratégiára.



27. ábra A kompetenciák külső-belső megítélése a Tigáz Zrt. ügyfélkapcsolati tevékenységében (forrás: Allen. Chandraskerar, 2004)

3.3.4 szervezetalakítás és fejlesztés hatékonyságának kvantitatív értékelés

A privatizáció időszakát követően megjelentek a befektetői igények a vállalati célok között. Ezen befektetői célok és elvárások, mint egyik kiemelten fontos induktív tényezője a vállalati innováció motiváló elemeinek, épültek be a vállalati működésbe. A befektetői elvárások azonban minden esetben elsődlegesen arra irányulnak, hogy a befektetett tőke növekedjen.

1. A szervezetfejlesztés mérése a vállalati eredmény szintjén

Ez az értéknövekedés elsődlegesen a részvények árfolyamának alakulásában mérhető le. Azonban a vállalati teljesítmény nem mérhető le kizárólag a részvény árfolyam változásából. Ezzel a problémával szembesülve a vállalati management új mérőszám (mint teljesítményértékelési mérőszám) alkalmazhatóságában kezdett gondolkodni. Ez a mutató a ’80-as évek elején született új mérőszám: a gazdasági hozzáadott-érték (Economic Value Added – EVA) formula, amely a vállalati teljesítmény pontosabb meghatározására alkalmas, mint a részvényárfolyamok naturális értéke. A Stern Stuart Managment Services által javasolt mérőszám kreatív módon kapcsolta össze a cég számviteli adatait, eredményességét a részvénypiaci teljesítménnyel. Ellentétben a részvény-becslésekkel, az EVA folyamatos és a teljesítmény értékeléséhez mindig használható.

Az EVA definíciója szerint egyenlő a működésből származó nettó nyereség, csökkentve a vállalatba fektetett tőke "egy megfelelő" alternatív költségével (WACC x tőke). Ellentétben a piaci alapú becslésekkel, mint az MVA (market value added), az EVA divizionális (vagy üzletági) szinten van számolva (stratégiai gazdasági szint). A könyvelt profittal ellentétben, mint amilyen az EBIT, a Nettó jövedelem és az EPS (earnings per share), az EVA gazdasági és egy olyan ötleten alapul, mi szerint egy üzletnek le kell fedezni mind az operációs költségeit, mind a tőkeköltségeit.

A jelen értekezésben bemutatandó Tigáz Zrt. esetében a gazdasági hozzáadott érték a privatizációt követő években gyakorlatilag folyamatosan negatív jellegűnek bizonyult. Ez a mutató is hatékony igazolását nyújtja tehát annak, hogy a vállalat vezetés folyamatos kihívásokkal küzd a hatékonyságjavítás és az üzleti eredmény növelése területén. Az EVA mutató ilyen nagymértékű negatív jellegének oka, a magas finanszírozási költség, amelyet

mint invesztíciót a privatizáció során és azt követően fektettek be a tulajdonosok. Ezen nagy értékű befektetés megtérülése azonban jelen időpontig még nem látszódik biztosítottnak, ami folytonos kihívást jelent a vállalat vezetése számára.

Data in million HUF	1996	2006	2007	2009	2010	2011	2012	2013
Revenue+other revenue	46 834	234 037	294 564	325 770	312 714	292 598	287 618	244 585
Total cost	45 795	234 503	273 859	322 681	310 739	294 529	304 739	260 665
EBIT	1 039	-466	20 705	3 089	1 975	-1 931	-17 121	-16 080
Tax	185	0	0	0	38	0	0	0
Earnings after taxes net income	854	-466	20 705	3 089	1 937	-1 931	-17 121	-16 080
WACC	n.a.	5,99%	6,57%	8,50%	8,00%	7,50%	7,90%	7,50%
Equity	27 228	35 118	158 603	144 498	145 077	138 083	62 191	26 087
Cost of Capital [WACC*(Equity+Debt)]	n.a	2 104	10 420	12 282	11 606	10 356	4 913	1 957
EVA (million HUF)	**n.a**	**-2 570**	**10 285**	**-9 193**	**-9 669**	**-12 287**	**-22 034**	**-18 037**
Staff	**3 572**	**1 814**	**586**	**567**	**583**	**582**	**565**	**556**

12. táblázat A Tigáz Zrt. gazdasági hozzáadott értékének (EVA) levezetése (saját számítás)

Az EVA mutató egyetlen kedvező értéke a vizsgált időszakban a 2007. év, amely a jogi szétválás időszaka. Azonban ezen érték nem releváns a létrehozott Tigáz-DSO Kft. adatainak ismeretében, hiszen a működési tőke átcsoportosításának hatását mutatja a két vállalat között.

Data in million HUF	2007	2009	2010	2011	2012	2013
Revenue+other revenue	48 475	36 398	42 439	41 149	39 308	34 899
Total cost	48 143	33 161	38 931	37 918	97 908	48 247
EBIT	332	3 237	3 508	3 231	-58 600	-13 348
Tax	60	155	0	0	0	0
Earnings after taxes net income	272	3 082	3 508	3 231	-58 600	-13 348
WACC	6,57%	8,23%	8,29%	5,02%	5,00%	6,50%
Equity	124 151	120 262	121 752	122 968	62 066	46 874
Cost of Capital [WACC*(Equity+Debt)]	8 157	9 898	10 093	6 173	3 103	3 047
EVA (million HUF)	**-7 885**	**-6 816**	**-6 585**	**-2 942**	**-61 703**	**-16 395**
Staff	**1 161**	**1 051**	**1 017**	**996**	**986**	**967**

13. táblázat A Tigáz-DSO Kft. gazdasági hozzáadott értékének levezetése (saját számítás)

2. Az ügyfélkapcsolati szervezetfejlesztés mérése a költségek szintjén

Az ügyfélkapcsolati funkciók jelen fejezetben bemutatott szervezetfejlesztési lépései a vállalat egésze számára hatékonyságjavulást eredményeztek. Ennek megnyilvánulása egyrészt folyamat-optimalizálási szempontból valósult meg. Másrészt azonban mérhető módon is vizsgálat alá kell vonni a bemutatott szervezetfejlesztési lépések eredményét, amely leginkább a tevékenységek költségstruktúrájának elemzése során valósítható meg.

Ehhez elsőként tekintsük át a szervezeti funkciók és tevékenységek szintjeit és azok változását:

Az ügyfélkapcsolati szervezet tevékenységstruktúrája			
a központosítás korszaka"	"a támogató szervezet és a partner korszaka" - folyamatoptimalizálás	"a kiszervezés korszaka"	
2008	**2010**	**2013**	
		megmaradó funkciók	ebből kiszervezett tevékenység
Szolgáltatás Koordináció	Szolgáltatás Koordináció	Szolgáltatás Koordináció	
	Tömeges futtatások	Tömeges futtatások	Nyomtatás-borítékolás
Gázdíj számlázás	Gázdíj számlázás	Gázdíj számlázás	
	Leolvasás koordináció	Leolvasás koordináció	Leolvasás
	Panasziroda	Panasziroda	
Kiemelt számlázás	Kiemelt számlázás	Kiemelt számlázás	
	Egyéb számlázás	Egyéb számlázás	
Kintlévőség kezelés	Kintlévőség kezelés	Kintlévőség kezelés	Peresítés
	Kikapcsolás koordináció	Kikapcsolás koordináció	
Kiemelt folyószámla kezelés	Kiemelt folyószámla kezelés	Kiemelt folyószámla kezelés	
Folyószámla kezelés	Folyószámla kezelés	Folyószámla kezelés	
	BO Támogatás	BO Támogatás	Munkalap feldolgozás
Back Office Ügyfélszolgálat	Back Office Ügyfélszolgálat	Contact Center	
Ügyfélszolgálati iroda	Ügyfélszolgálati iroda		
Call Center	Call Center		

14. táblázat Az ügyfélkapcsolati szervezet tevékenységstruktúrájának változása (saját szerkesztés)

A költséghatékonysági vizsgálat számára kiválasztott időszakokként azon fordulópontot jelentő éveket választottam, amelyek az ügyfélkapcsolati szervezet számára korszakváltást előztek meg és amelyekben egy-egy szervezetfejlesztési periódus lezárult, így annak hatása mérhetővé vált. A 2008-as év az ügyfélkapcsolati funkció központi támogatói rendszerbe szerveződésének lezárultát mutatja, a 2010-es év a rendkívül komplex folyamat-optimalizálási periódus eredményét tartalmazza, amikor is az ügyfélkapcsolati szervezet magába integrálta és átszervezte az ügyfélkapcsolati csatornák minden elemét, átfogva egy-egy teljes folyamatot. Így került kialakításra az előzőekben bemutatottak szerint a teljes számlázási folyamat integrációja, a vevői folyószámla kezelés, és a kintlévőség kezelés, valamint a kikapcsolás irányítás folyamata, a közvetlen ügyfélkapcsolati kommunikációs csatornák átalakítása az FO, BO és Call Center funkcióiban. A 2013-as év összehasonlító elemzése pedig az ügyfélkapcsolati szervezeten belül megvalósított outsourcing-ok költséghatékonysági vizsgálatára nyújt lehetőséget.

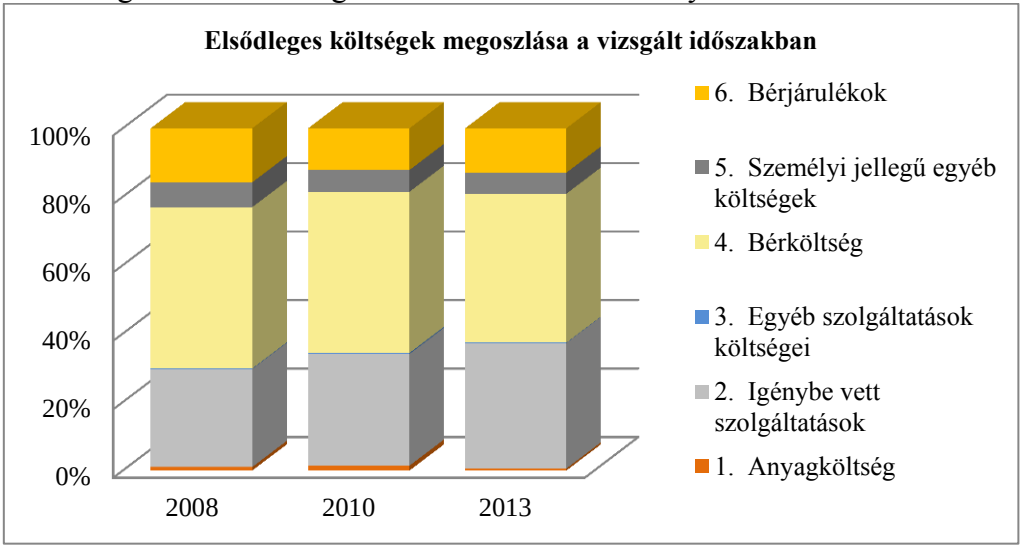
A költségelemzés során ki kell emelnem, hogy a nagyvállalati költség allokálási eljárások alkalmazása a vizsgált vállalat működésében is megvalósul. Tehát a költség allokálása közvetlen költségek szintjén elsődleges költségként direkt módszerrel kerülnek levetítésre az egyes a tevékenyre, míg a másodlagos költségek SLA –k rendszerén keresztül kerülnek allokálásra az egyes tevékenységekre.

A vizsgált ügyfélkapcsolati terület jellemző elsődleges költségcsoportjai az alábbiakban határozhatóak meg:

- Anyagköltség: pl. munka/védőruha, nyomtatvány, irodaszer
- Igénybe vett szolgáltatások: egyéb anyag jellegű szolgáltatás; egyéb, nem anyag jellegű szolgáltatások; gépjárművek bérleti díja; hirdetés, reklám, piackutatás; oktatás, továbbképzés; ingatlanokhoz kapcsolódó költségek; közlekedési és szállásköltség; munkaerő kölcsönzés
- Egyéb szolgáltatások költségei: pl. hatósági, igazgatási szolgáltatási díj

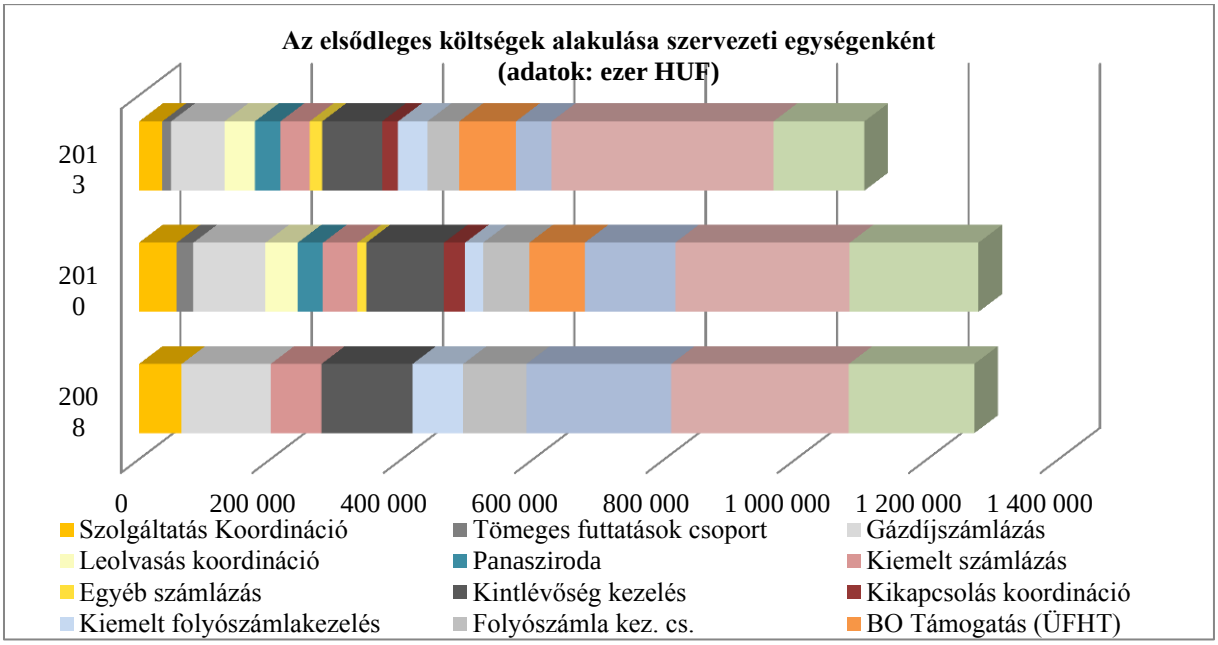
1. Bérköltség
2. Személyi jellegű egyéb költségek
3. Bérjárulékok

Az elsődleges költségek tekintetében meg kell jegyeznem, hogy azok jelentős részben létszám-függő költségek, úgymint a bér és a kapcsolódó járulékok, de a nem közvetlenül létszámhoz köthető, vagy azzal egyenesen összefüggő elsődleges költségelemeket is jelentős mértékben meghatározza a vetített tevékenységeket ellátó munkaerő száma (pl. oktatás-képzés). Az elsődleges költségek harmadik jellemzője, hogy a vonatkozó tevékenységben megvalósított valamely jellemző, vagy eseti változás azok értéket az adott periódusban nagy értékben befolyásolja. A vizsgált vállalat esetében ilyen figyelhető meg például az egységes vállalati arculat kialakításának jegyében megvalósított, az ügyfélszolgálati irodákon dolgozó alkalmazottak egyenruhájának bevezetésekor, amely pl. a munka- és védőruha költségsort kiugróan megemelte az előző időszakhoz képest.Az elsődleges költségek elemzése során azt látjuk, hogy az egyes költségelemek aránya a teljes elsődleges költségtömegen belül nem változott számottevően. Ez alól kivételt képez az igénybe vett szolgáltatások aránya, hiszen a 2011-2012 években megvalósított outsourcing a közvetlen bérköltség elemekben csökkenést, míg a külső szolgáltatások költségeiben növekedést eredményezett.



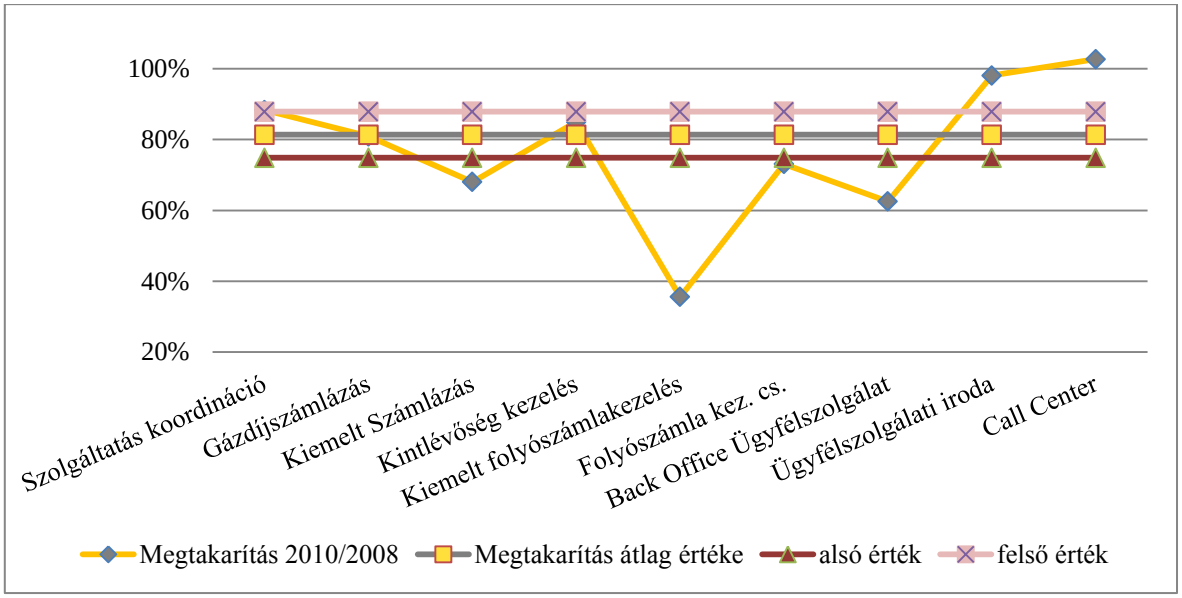
28. ábra A Tigáz Zrt. elsődleges költségmegoszlása 2008-2010—2013 években (saját szerkesztés)

A elsődleges költségek tekintetében 2008 és 2010 összehasonlításában a teljes költségtömegben számottevő csökkenés nem figyelhető meg, azonban mivel számos új tevékenység és feladat valamint az ehhez kapcsolódó létszám átvételre került az ügyfélkapcsolati szervezetben; így valójában jelentős hatékonyságjavulás figyelhető meg. A következő összehasonlítási ciklusban – 2013/2010 évek – a kiszervezések eredményeképp megmutatkozó elsődleges költségmegtakarítás már transzparensen megfigyelhető.



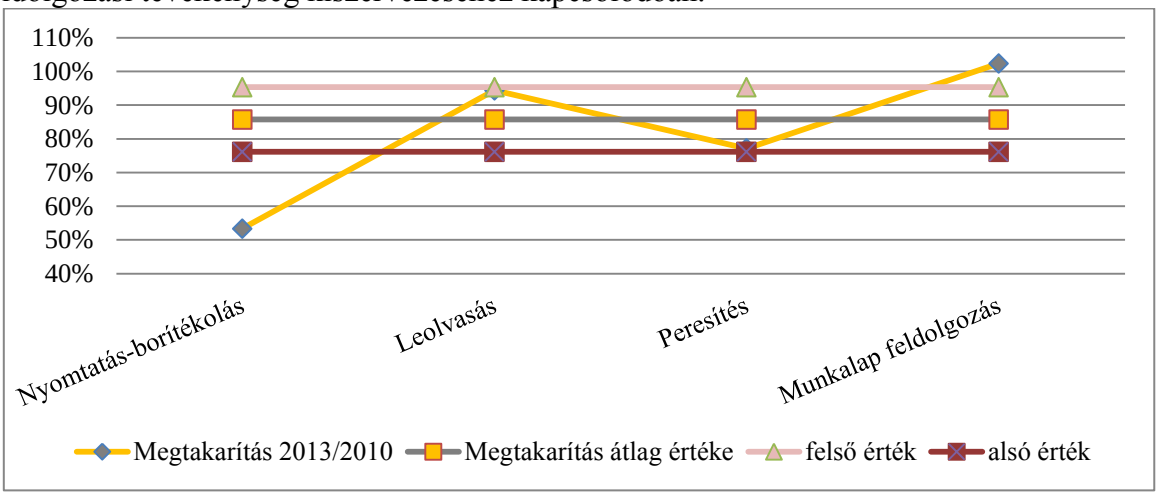
29. ábra Az elsődleges költségek alakulása szervezeti egységenként 2008-2010-2013 években (saját szerkesztés)

A költségmegoszláson túl a költségtömeg vizsgálata azonban csak akkor alkalmas következtetések levonására, ha kiszűrjük belőle az egyedi hatásokat, azaz egyedi, csak adott évet érintő olyan akciók költségeit, amelyek nem jellemzőek általában az adott tevékenységre. Ilyenek voltak esetünkben pl. a munkaruha bevezetése, vagy gépjármű alkalmazása a nem állandó fiókirodák működtetésének optimalizálásában. Az összehasonlításra alkalmas vizsgálathoz tisztított elsődleges költség meghatározás alapján (lásd. 1. számú melléklet) az elsődleges költségek nagyon kismértékű (mindössze 1 %-os) növekedése volt tapasztalható az ügyfélkapcsolati területen. Amennyiben megtisztítjuk az ügyfélkapcsolati elsődleges költségeket azon a 2008 és 2010 évek vonatkozásában az újonnan átvett feladatok költségeitől a folyamat-optimalizálás és a tevékenységek összevonásának, integrációjának eredményeképpen átlagosan 19%-os költségmegtakarítást ért el a vállalat. Ez a rendkívül magas megtakarítási arány elsődlegesen annak köszönhető, hogy a korábban több szervezeti helyen végzett feladatok egy helyre kerültek. A megtakarítás nem csak és nem feltétlenül vállalati, vagy szervezeti létszámcsökkenésben nyilvánultak meg – sőt meg kell jegyeznem, hogy a két jelenleg vizsgált év összehasonlításában a nem újonnan átvett tevékenységeket végzők ügyfélkapcsolati létszáma növekedett. Természetesen ez az átvett feladatok koncentrációjához kapcsolódó létszámbővülési szükséglettel indokolható. Valódi indoka a költségmegtakarításnak az informatikai hatékonyságban keresendő, mivel a fizikai adatáramlás jelentősen költségesebb, mint annak elektronikus leképezése; valamint az egyéb kapcsolódó elsődleges költségek csökkenése jelentik az igazi okot, amelynek hatása leginkább az összvállalati költségtömegben mutatható ki. Az egyes szervezeti folyamatok tekintetében a megtakarítás így akár 20% is lehet, de természetesen vannak olyan szervezeti egységek, amelyeknél költségnövekedés keletkezett, amelyeket „átvett” szerepek és feladatok eredményeztek.



30. ábra Az elsődleges költségmegtakarítási arányok alakulása 2010/2008 összehasonlításában (saját szerkesztés)

Az ügyfélkapcsolati szervezetfejlesztés második lépése a kiszervezés lehetőségeit vizsgálta és outsourcingok megvalósításában látta az optimalizálás lehetőségét. A megvalósított kiszervezések bemutatását az előző fejezet tartalmazta. Az ügyfélkapcsolati költségek szintjén a kvantitatív hatásvizsgálat azt mutatja, hogy megtisztítva a kiszerezett feladatkörökhöz tartozó szervezeti költségeket átlagosan 14%-os költségmegtakarítást eredményezett, amelynek szélső értékei rendkívül érdekes eredményt mutatnak. Alsó szélsőértéke szerint akár 40%-os költségmegtakarítás volt elérhető, amely a nyomtatás-borítékolás kiszervezéséhez kapcsolódtak. Ennek forrása egyrészt a saját tulajdonban álló nyomdai gépek amortizációs költségéből, illetve ezen költség hiányából fakad, másrészt az nyomdai tevékenységhez kapcsolódó egyéb un. készenléti feladatok költségei eredményeztek jelentős megtakarítást. Felső értéke 102%-os költségnövekedést mutat a munkalap feldolgozási tevékenység kiszervezéséhez kapcsolódóan.



31. ábra Az elsődleges költségmegtakarítási arányok alakulása 2013/2010 összehasonlításában a kiszervezett tevékenységek vonatkozásában (saját szerkesztés)

Ezen elem értékelése kiváló példa arra, hogy van olyan kiszervezési döntés, amely a megvalósítás pillanatában többletköltséget okoz, azonban közép pláne hosszú távon jelentős megtakarítást eredményez. Esetünkben a munkalap feldolgozási kiszervezés olyan informatikai rendszerfejlesztési igényt eredményezett, amely a kiszervezés időpontjában

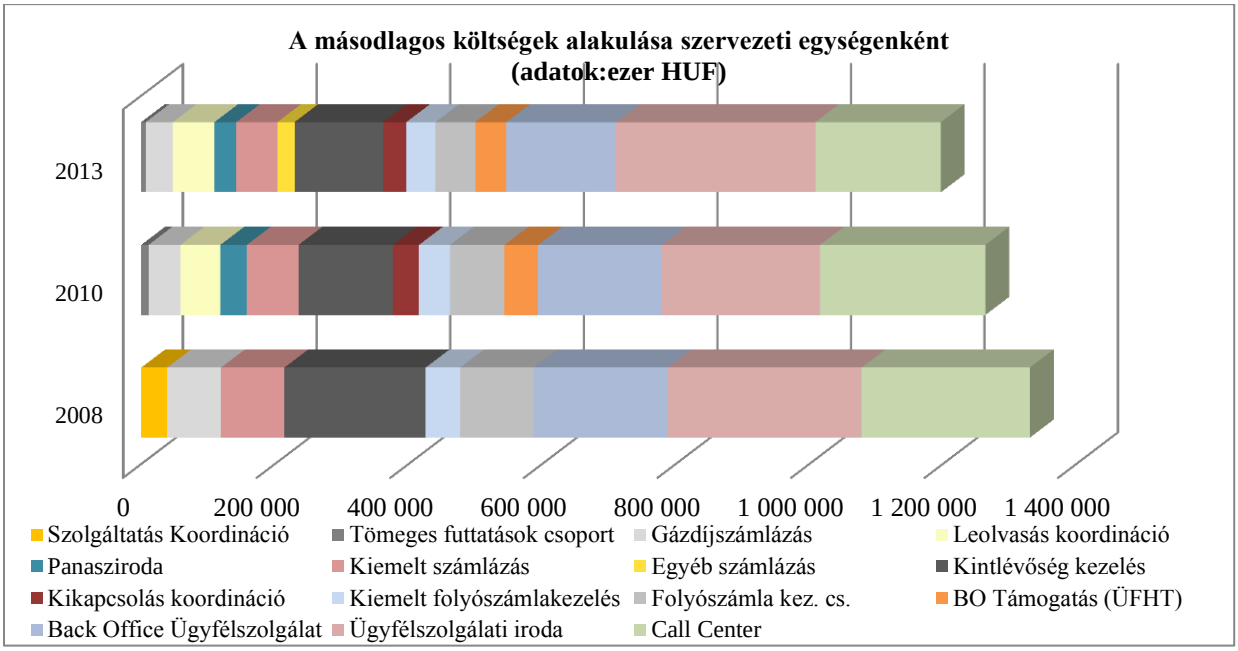
költségként jelentkezik, de természetesen a további évekre már nem gyakorol költségnövelő hatást.

A költségmátrix második szintjét a másodlagos vagy közvetett költségek képezik. Ezek a költségek a vállalati általános költségek újraallokálása alapján keletkeznek. Tehát amennyiben a vállalati általános költségek növekednek (például a számviteli szolgáltatás költségei növekednek) ez növekedést eredményez az ügyfélkapcsolati költségekben is, amennyiben a vetítési alap és a vetítési elvek rendszere nem változik. így annak érdekében, hogy helyes következtetést lehessen levonni a költségtömeg alakulásáról a másodlagos költségek változásából ki kell szűrni a vállalati általános költségek állományváltozásának hatását.

Másodlagos költség forrása	2008	2010	2013
Call center üzemeltetése	4%	3%	3%
Egyéb általános szolgáltatások	23%	5%	3%
Gépjármű szolgáltatás	1%	4%	3%
Hálózat-üzemeltetés	3%	4%	4%
HR szolgáltatás	6%	8%	8%
Ingatlan szolgáltatás	11%	11%	17%
Irodai környezet biztosítása	8%	12%	14%
Jelentések	1%	1%	1%
Lecserélt, de lekérdezésre használt rendszerek	0%	0%	0%
SAP bázis rendszer üzemeltetése, SAP modulok üzemeltetése	18%	34%	15%
SAP BI és EDM	0%	0%	12%
SAP tömeges feldolgozás, SAP tömeges dokumentum előállítás	12%	4%	7%
Számvitel, adózás és mérleg	3%	4%	4%
Szervezés és minőség-irányítás	2%	2%	2%
Tervezés és controlling	3%	4%	4%
Treasury	2%	1%	0%
Vezetékes kommunikációs szolgáltatások	3%	4%	3%
Összesen	**100%**	**100%**	**100%**

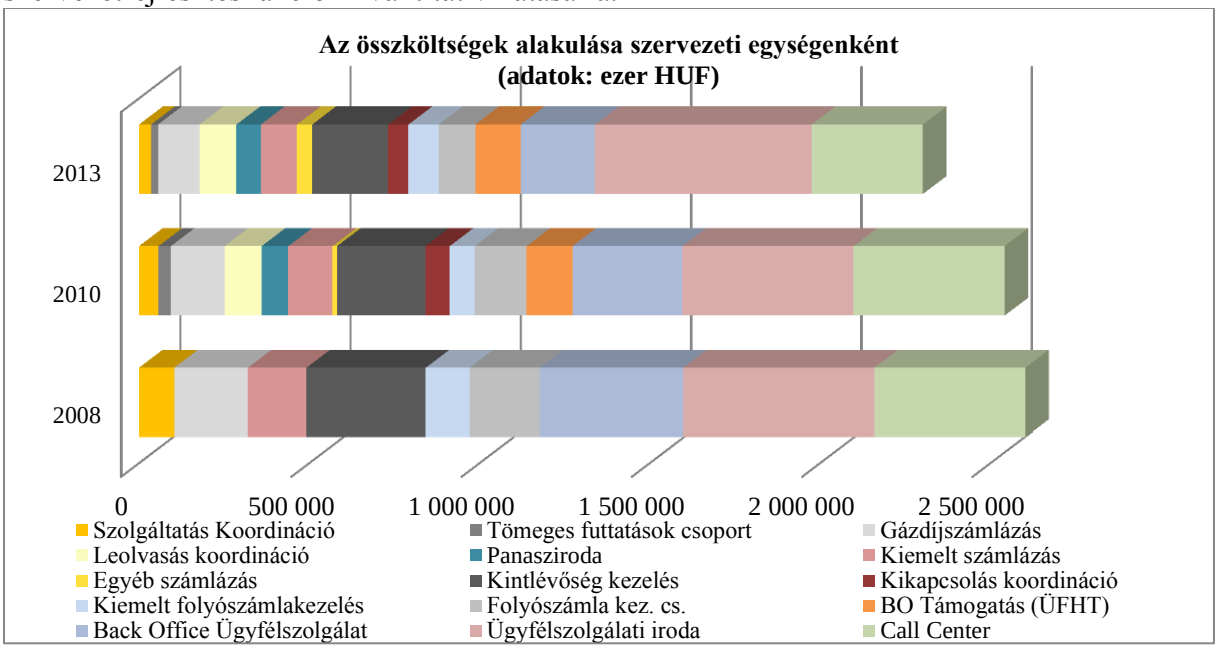
15. táblázat Az ügyfélkapcsolati másodlagos költség azok forrása szerinti megoszlásban (saját szerkesztés)

Az ügyfélkapcsolati szervezet másodlagos költségei azok a költségek, amelyek SLA rendszeren keresztül valamilyen okszerű és indokolt vetítési alap alapján kerülnek allokálásra erre a szervezetre. Az ügyfélkapcsolati másodlagos költségek forrása legnagyobb arányban két alapvető szolgáltatás igénybevételéből származik: az egyik a kapcsolódó IT rendszerek használatának és fenntartásának költsége, a másik a kapcsolódó ingatlanok és irodai környezet biztosításához kötődik.



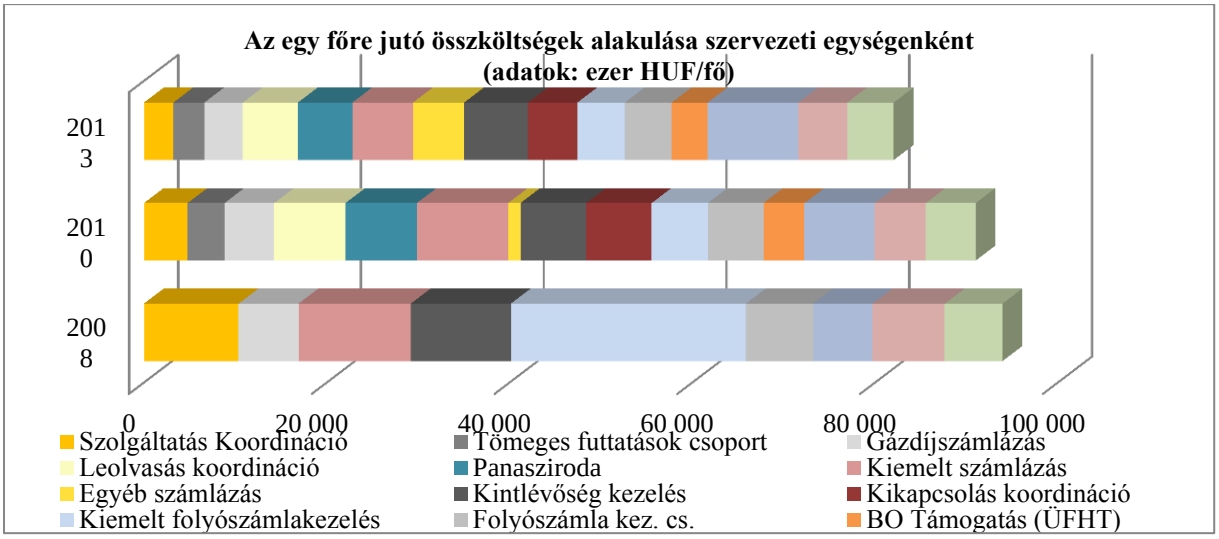
32. ábra A másodlagos költségek alakulása szervezeti egységenként (saját szerkesztés)

A végső következtetésekre teljes ügyfélszolgálati költségtömeg elemzéséből nyerhető válasz. A tejes költségtömeg, azaz az elsődleges és másodlagos költségek ügyfélszolgálati tevékenységek között megoszlása hangsúlyos választ adnak az elemzésemben bemutatott szervezetfejlesztési akciók kvantitatív hatásaira.



33. ábra Az ügyfélkapcsolati összköltség alakulása a szervezeti tevékenységek között (saját szerkesztés)

Általános és összesített következtetésként az alábbiak állapíthatóak meg: egyrészt a közvetlen ügyfélkapcsolati csatornák, mint az FO, BO, CC szervezeti költségei egyre nagyobb részt képviselnek a vizsgált időszakok összehasonlításában az ügyfélkapcsolati teljes költségtömegen belül. Ennek alapvető oka, mint ahogy az előzőekben bemutatott részletes elemzésben vizsgáltam az ügyfélkapcsolati támogatói funkciók és folyamatokhoz kapcsolódó költségek csökkenő arány. Tehát a számlázási folyamat, a folyószámla kezelési és kintlévőség kezelési folyamatok költségcsökkenése.



34. ábra Az ügyfélkapcsolati egy főre jutó összköltség alakulása a szervezeti tevékenységek szerint (saját szerkesztés)

A fajlagos összköltség elemzés alapján rendkívül érdekes, de gyakorlat gyakorlatilag a fentiekhez hasonló következtetés vonható le. A 2010/2008 évek összehasonlításában rendkívül nagy „költség tartalék" felszabadítása történt az ügyfélkapcsolatok területén. A folyamat management eszközeinek segítségével racionalizálásra került a mind a tömeges ügyfélkezelés, mind a gázdíj számlázás mind a kintlévőség kezelés funkciója. A folyamatoptimalizálás eredményeként 15-20%-os költségmegtakarítás volt elérhető ezeken a területeken 2010/2008 összehasonlításában. A kiszervezési döntések hatása pedig, amikor alaptevékenységek outsourcingja valósult meg úgy, hogy azok koordinációs és előkészítő funkcióinak felügyelete maradt a szervezetben további 5-10%-os költségmegtakarítást eredményezett (lásd 1. számú melléklet).

Tehát a működési költségek elemzése kvantitatív mérési eszköz nyújt ahhoz, hogy az egyes szervezetfejlesztési eszközök milyen költséghatást gyakorolnak az ügyfélkapcsolati támogatói szervezet költségeire. A fenti tapasztalati tényeken alapuló elemzés mintaként szolgálhat a földgázipari vállalatok szervezeti folyamatalakítási döntései hatásvizsgálatának elemzéséhez is. Hiszen a földgázipari közműszolgáltató vállalatok mind történeti, mind a vonatkozó jogszabályi előírások okán hasonló elvek szerinti szervezeti struktúrával és szervezeti funkciókkal, összefüggésekkel rendelkeznek.

3.3.5 A Contact Center integrált folyamatainak kiszervezése, azaz új szinergiák az ügyfélszolgálatban

A TIGÁZ Csoport számára a kiemelt cél, hogy a külső és belső kihívásokhoz folyamatosan alkalmazkodva fejlődjön és működését optimalizálja a fenntartható fejlődés érdekében. A jelenlegi gazdasági és piaci körülmények az eddiginél is szigorúbb követelményeket állítanak a gázipar és a gázszolgáltató társaságok elé. A romló, nehezülő gazdasági körülmények által indukáltan kiemelt figyelmet kell fordítani az ügyfélmegtartásra és az ügyfélszám lehetséges bővítésének lehetőségeire. Szintén a romló gazdasági körülmények azok, amelyek az ügyfél kapcsolatok behajtási feladatait jelentősen nehezítik. Erre a területre speciális akcióprogramokkal szükséges fókuszálni annak érdekében, hogy a Társaság árbevétele biztosítható legyen. Ezen extrovertált kölcsönhatásokon túl a fenntarthatóság érdekében az intra folyamatok is újra fókuszba kerültek. A fenntarthatóság érdekében a költségek csökkentése, a hatékonyság növelése további kihívásokat jelent a Társaság számára.

Ezekre a legújabb kihívásokra az ügyfélkapcsolatok terület az integráció szervezetfejlesztési eszközével kíván válaszolni. Az integráció célja:

- az összevont feladat és erőforrás gazdálkodás megvalósítása a hatékonyabb munkavégzés és költségmegtakarítás érdekében,
- a terheléshez igazodó rugalmas feladatkiosztás a munkahatékonyság jobbítása miatt,
- az egységes ügyfélkiszolgálás és teljesítménymérés bevezetése az ügyfél elégedettség jobbítása érdekében,
- technológiai fejlesztések aktiválása a fentiek háttértámogatásának biztosítása céljából.

Az ügyfélkapcsolatok szervezet két integratív egységet hoz létre

- a Contact Center a „külső ügyfelek"-kel (fogyasztókkal) kapcsolatos feladatokat teljesíti mind az elektronikus, mind a személyes kommunikációs csatornákon keresztül,
- az üzleti folyamatok háttértámogatása is egységes szervezetbe integrálódik a hatékonyságjavítás érdekében.

A tervezett beavatkozásoktól várható az erőforrások optimálisabb kihasználása és rugalmas átterhelések megvalósítása, amely erőforrás megtakarításon keresztül költség megtakarítást eredményez. Az ügyfelek egységes kiszolgálásától a minőség javulás várható. Az integráció megvalósíthatóságának alapja a vezetés-irányítási (IT) rendszer olyan irányú fejlesztése, amely alkalmassá teszi a szervezeti egységeket, csoportokat arra, hogy elektronikus kommunikációval és work-flow rendszerrel támogatottan végezzék a munkájukat.

A vállalati szinergiák elemzése és beazonosítása olyan banchmarkok meghatározásához vezetett, amely a már megfelelő IT támogatással és teljesítmény méréssel-ellenőrzéssel rendelkező Contact Center kiszervezésében ismert fel előnyöket.

A Tigáz Zrt. és a TIGÁZ-DSO Kft. a költségeik optimalizálása érdekében 2013. évben úgy döntött, megvizsgálja az ügyfélszolgálati terület munkájának kiszervezési lehetőségeit. A vizsgálat kiterjedt az ügyfélszolgálati információs és panaszfelvételi pontok, valamint a telefonos, személyes (állandó és fiók ügyfélszolgálati irodák) és írásos ügyfélkiszolgálás külső közreműködő igénybevételével történő ellátásának elemzésére. Az elemzés kiterjedt a tervezett kiszervezés jogi, gazdasági és szolgáltatási színvonal biztosítási lehetőségeire is.Az energetikai iparágban a gáz- és áramszolgáltatók között, kiszervezett ügyfélszolgálati tevékenységre, a következők szerint található példa:

- információs és panaszfelvételi helyek kiszervezése: Tigáz, EON, Főgáz, Gdf Suez
- fiók ügyfélszolgálati irodák: Főgáz (korlátozott szolgáltatás tartalommal)
- alap háttértevékenység: Tigáz
- kölcsönzött és diák munkaerő igénybevétele – általános szolgáltatói gyakorlat

1. A Contact Center kiszervezésének kockázata

Egy vállalat ügyfélkapcsolati csatornáinak működtetését más, harmadik fél végrehajtására bízni számos kockázatot rejt. A döntést megelőzően elsőként az üzleti kockázatot szükséges számba venni, hiszen az ügyfélkapcsolati csatornák azok, amelyek közvetlen kommunikációs lehetőséget nyújtanak a vállalat számára ügyfelei felé. Így az ügyfél elégedettség és megtartás alapvető eszközei. Nagyon fontos, hogy az outsource-olt működéssel is biztosíthatóak legyenek a vállalat számára ezen eszközök megtartása, felügyelete. A kiszervezés megbízási szerződés formájában ölt testet, amelynek keretében csak azon feladatok végeztethetőek el, melyre a szerződés kiterjed. A törvényi, szabályozási, rendeleti vagy a piaci környezetváltozása miatt szükségessé vált tevékenység bővítés vagy módosítás csak a szerződés módosítását (új tevékenység, új tevékenység árazása, szerződés költség keretének módosítása) követően végeztethető. A rövid határidővel elvégezni szükséges, azonnali

reagálást igénylő feladatok esetében a megbízási szerződéses munkavégzés a jelenlegi gyakorlatnál nagyobb rugalmatlanságot jelent.

Jogi szempontból a kiszervezés feltétele a MEKH, mint felügyeleti hatóság jóváhagyása, amelyhez kapcsolódóan az outsourcing szerződések jóváhagyásának is meg kell történnie. Ezen kívül ki kellett alakítani a Tigáz Zrt. Belső Kiválasztási Szabályzatát (BKSZ), mely a társasági beszerzési eljárások kiválasztási folyamatait és szabályait rögzíti. Gazdasági, gazdaságossági szempontból a Társaság a vizsgálat során azt meghatározta, hogy milyen szintű költségcsökkentés legyen megvalósítható a kiszervezéssel ahhoz a meglévő üzemeltetési költségszinthez képest, melyek a kiszervezést követően a Tigáz Zrt. költségei közül egyértelműen kikerülnek. A szolgáltatási színvonal mutatót a kiszervezést kővetően a megbízott vállalkozónak úgy kell garantálnia, hogy az ügyfélszolgálati megkeresések számának ingadozása a saját kockázata.

Tekintettel arra, hogy az ügyfélszolgálati tevékenység ilyen mértékű kiszervezésére magyarországi energiaipari tapasztalatok nem álltak rendelkezésre, a Társaság úgy döntött, hogy 2014. július 1-i kiszervezési határidővel nyílt pályázatot ír ki 2014. februárban telefonos, írásos és fiókirodai ügyfélszolgálati tevékenységre. 2014. második felében pedig 2015. április 1-i határidővel pályázatot ír ki az állandó ügyfélszolgálati irodák megbízási szerződés keretében történő ellátására. A kiszervezési határidő meghatározása során fontos szempont volt a teljes pályáztatási folyamat várható időigényének figyelembevétele, továbbá az ügyfélszolgálati terhelés szempontjából olyan időszakot kiválasztani, melyben az ügyfélmegkeresések száma a havi átlag alatti. Ezen szempontokból ideálisnak tekinthető az augusztusi szabadságolási időszakot megelőző július havi váltás, illetve az állandó irodák várható kiszervezési határnapjaként meghatározott – fűtési szezont lezáró – április hónap. A Tigáz Zrt. azért döntött a feladatok két lépcsőben történő kiszervezése mellett, mert tapasztalatok hiányában nem látta biztosítottnak, a teljes tevékenység és ügyintézői állomány kiszervezése mellett, a MEKH által előírt garantált szolgáltatási mutatók teljesítését. Ezen felül a kiszervezési feladat méretét és komplexitását áttekintve a Társaság eredményesebbnek tartotta az érintett megyei jogú városban és a fővárosban, jelentős ügyintézői létszámmal működő, összetett informatikai rendszerekkel támogatott (pénztári, ügyfélhívó és hangrögzítő rendszerek), teljes körű ügyfélszolgálati tevékenységet ellátó állandó irodák pályáztatási eljárását az egyéb ügyfélszolgálati területek pályázatától leválasztani, és azt a telefonos, írásos és fiókirodai ügyfélszolgálati feladatok kiszervezésének tapasztalatai alapján kezelni.

A kiszervezés előkészítése során a call center technológia saját tulajdonban tartása mellett döntöttünk. Ennek okai, hogy a rendszer üzemeltetési támogatását már jelenleg is külső közreműködő partner végzi és az ügyfél adatainak (így a rögzített hanganyagok) tárolását biztosító eszközöket a szolgáltatónak a törvény előírásai alapján saját tulajdonában kell tartania. A call center rendszer külső vállalkozásba kiszervezése komoly kockázatot jelentene a vállalkozó nem megfelelő teljesítése esetén. A technológia beruházás megtérülési ideje és a megbízási szerződés hossza nincs összhangban egymással, így a technológia saját tulajdonban és felügyeletben tartásával a pályázat során erősebb verseny várható.

Jelenleg a Tigáz Zrt. Ügyfélkapcsolati területének Contact Center szervezete végzi saját nevében az egyetemes szolgáltatói engedélyes ügyfélszolgálati feladatait és megbízási szerződés alapján a TIGÁZ-DSO Kft. nevében a földgázelosztói engedélyes ügyfélszolgálati feladatait. A GET Vhr. előírásai szerint, a legkisebb költség elvének érvényesülése érdekében az engedélyesek saját ügyfélszolgálati tevékenységüket csak közvetlenül szervezhetik ki, így az egyes engedélyesi tevékenységek pályázatát mind a Tigáz Zrt. mind a TIGÁZ-DSO Kft. önálló pályázatként írhatja csak ki. A Tigáz Zrt. nem köthet megbízási szerződést a TIGÁZ-DSO Kft. nevében végzett ügyfélszolgálati tevékenység végzésére. Tekintettel arra, hogy az egyetemes szolgáltatási és földgázelosztási ügyfélszolgálati feladatok együttes ellátása esetén

jelentős szinergiák érhetőek el, így az engedélyesek (Tigáz Zrt. és TIGÁZ-DSO Kft.) pályázataikat összehangoltan, egy időpontban és ütemezéssel folytatták le.

2. A kiszervezés lépései

A bemutatott outsourcing feladat folyamatként értelmezendő, mivel egymásra épülő lépések végrehajtásából áll. Ezen lépések összefüggenek és egymásra épülnek. A Contact Center kiszervezésének lépései így az alábbiak szerint határozhatóak meg:

A. Az információs és panaszfelvételi helyek kiszervezése: amely nem kötött a Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal (MEKH) engedélyéhez. Az információs pontok kialakítását és üzemeltetését a Gázellátási Törvény (GET) 2013. áprilisi módosítása tette kötelezővé 2013. október 18-tól a Tigáz Zrt. számára egyetemes szolgáltatási területén 79 településen. Az ügyfélszolgálati pontok kialakítására és üzemeltetésére a Tigáz Zrt. kérése alapján a minden érintett településen postahivatallal jelen lévő Magyar Posta Zrt. tett ajánlatot. A Tigáz Zrt. a Magyar Posta Zrt. ajánlatát elfogadta és 2013. október 18-tól a Magyar Posta Zrt. postahivatalai biztosítják a felhasználók részére tájékozódás és panaszbejelentés lehetőségét a kötelezett településeken. A feladatot korábban a Tigáz Zrt. nem végezte saját ellátásban. Az érintett 79 település várható iroda bérleti díjai a helyi önkormányzatoktól bekért előzetes ajánlatok alapján, valamint a szükséges munkaerő folyamatos biztosításának legalacsonyabb becsült költsége a Tigáz Zrt. diák iskolaszövetkezeti szerződései alapján meghaladták a Posta által ajánlott díjat, így a költséghatékonyság biztosított ezen outsourcing megoldás által. E mellett azt is szükséges kihangsúlyozni, hogy a jogszabály által meghatározott információs és panaszfelvételi helyek image szempontból nem játszanak kiemelkedő szerepet. Ügyfélmegtartási és akvirálási szerepet nem töltenek be, inkább mint jogszabályi kötelezettség jelentenek szolgáltatási feladatot.

B. Fiókirodai ügyfélszolgálati feladatok, telefonos ügyfélszolgálat, alap háttérfeladatok pályáztatása: az ügyfélszolgálati tevékenységek kiszervezésének pályázati anyagai és a MEKH elvárással összhangban a megbízási szerződés tervezetek a MEKH engedélyezési folyamattal párhuzamosan összeállításra kerültek már 2013. novemberben, melyek a pályázati kiírást megfelelően megalapozták. A MKEH engedéllyel összhangban, 2014. februárban a Tigáz Zrt. és a TIGÁZ-DSO Kft. nyílt pályázatot írt ki

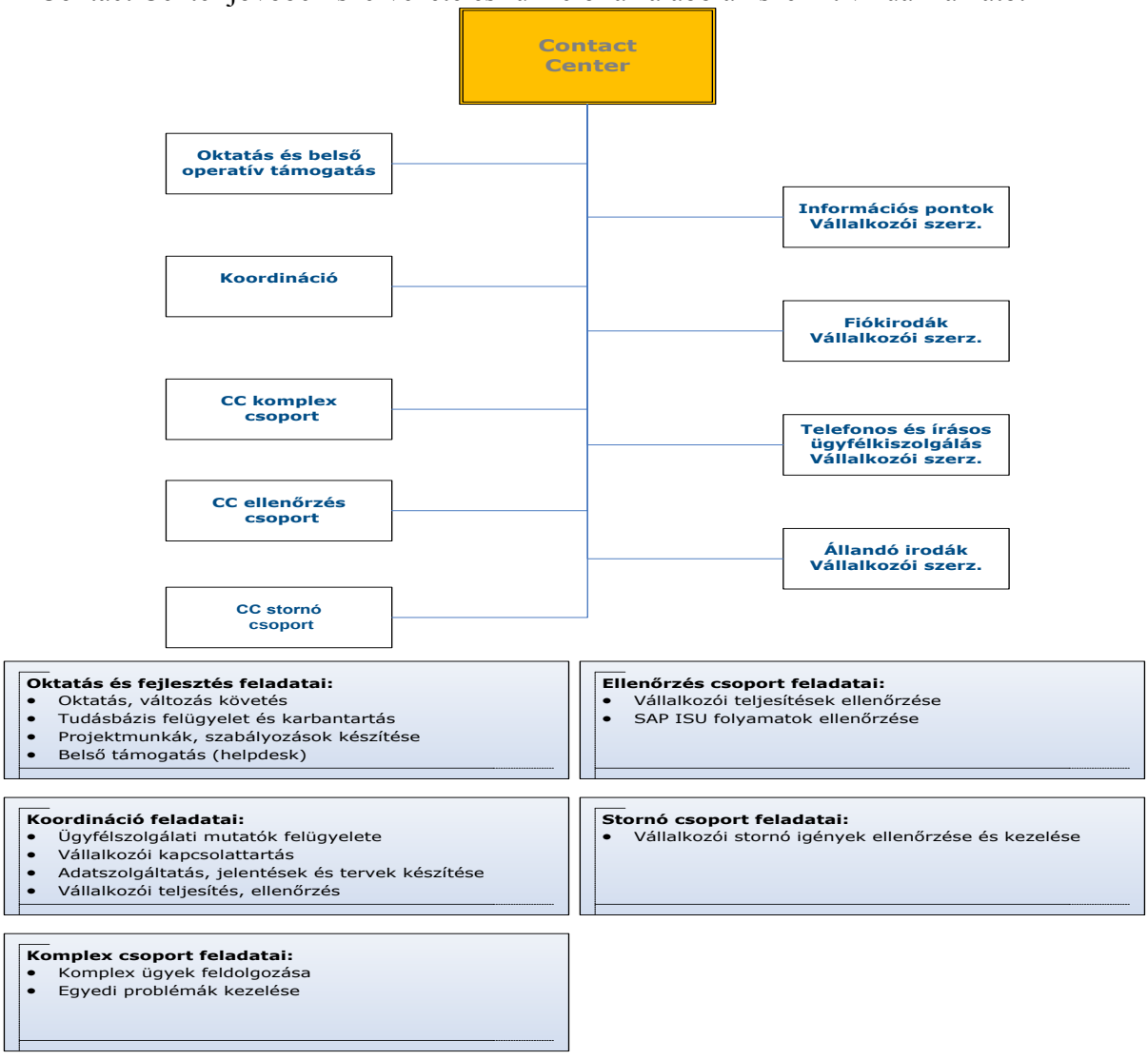
- az egyetemes szolgáltatással kapcsolatos ügyek fiók ügyfélszolgálati ügyintézési tevékenységére,
- az egyetemes szolgáltatással és a földgázelosztással kapcsolatos telefonos megkeresések ügyintézésére,
- valamint az egyetemes szolgáltatással és a földgázelosztással kapcsolatos írásos megkeresések ügyintézésére.

A kiszervezés nem érintette az ügyfélszolgálati tevékenységgel összefüggő egyéb feladatokat, mint a számla karbantartási (stornó) feladatokat, az oktatási feladatokat, a felügyeleti, fejlesztési és tesztelői feladatokat, a minőségellenőrzést, a komplex ügyfél igény kezelési feladatokat és a lejárt hitelesítésű és hibás mérés kezelésével kapcsolatos feladatokat. A pályáztatási folyamat pályázati konzultációra is adott lehetőséget, amelyre a meghirdetett feladatkörök súlya és specifikuma okán is szükség volt. Az értékelési eljárás első része az érvényes ajánlatot benyújtó pályázók szakmai értékelése majd az ajánlatok pénzügyi értékelése. A szakmai értékelés alapján kialakított és a pénzügyi szempontból meghatározott faktorok eltérő súllyal szerepeltek a végső értékelésben. A hangsúlyosabb szerepet – jelentősége okán – a szakmai értékelés kapta.

Nyertes pályázat kiválasztását követően a feladatok és eszközök átadására, oktatások szervezésére, a kiszervezéshez szükséges technológia kialakítására és áthelyezésére van

szükség, amely még hosszabb időtartamot vesz igénybe. Fiókirodai feladatok ellátását 2014. július 1-től a vállalkozó TIGÁZ WEB ügyfélkiszolgáló portálon végzi. Ezzel a megoldással a 77 településre vonatkozóan biztosítható, hogy ha a vállalkozó 1 munkatársa csak 1 településen végzi a feladatokat, akkor kevesebb tudással, jogosultsággal és tapasztalattal is el tudja látni a dolgát. Továbbá, hogy a vállalkozó rövidebb képzést követően meg tudja kezdeni a feladat ellátását, ami 77 fő képzési igény esetén kezelhetetlen lenne a több munkanapot igénylő oktatással és a komplex, helyben el nem végezhető feladatokat háttérfeldolgozásra küldjék a fiókirodák, ahol standardok alapján központosítva feldolgozhatóak.

A telefonos ügyfélszolgálat és a háttértevékenység kiszolgálásához a Tigáz lehetőséget ad a miskolci telephelyén kialakított Call Center irodában történő munkavégzéshez. Ezzel a megoldással biztosítható a telefonos ügyfélkiszolgálás folyamatos és közvetlen felügyelete, a vállalkozó nem teljesítése vagy hibás teljesítése esetén 1 hónapon belül új vállalkozó állítható be, vagy megszervezhető a feladat saját hatáskörbe történő visszavétele, a tevékenységre vonatkozóan alacsonyabb ajánlati árak várhatóak (alacsonyabb beruházást igényel a pályázóktól és nagyobb a lehetséges pályázók köre) valamint a hangrögzítés és az ügyféladatok tárolását biztosító szervereknek törvény szerint saját tulajdonban kell lenniük.
A Contact Center jövőbeli szervezete és funkciói az alábbiak szerint vizualizálható:



35. ábra A Contact Center új szervezete és feladatai

C. Állandó ügyfélszolgálati irodák kiszervezése: a vállalat tervezi az állandó ügyfélszolgálati irodáinak kiszervezését is természetesen hosszabb határidővel. Ennek alapvető oka, hogy az állandó ügyfélszolgálati irodák részei a vállalat piaci megjelenésének, image-nak, brandjének. A Megbízói érdekek védelme, elvárt szolgáltatási színvonal mutató garantálása érdekében a mérési és rendszer felügyeleti, a jelentési, a szabályozások szerinti tevékenység jóváhagyói és engedélyezési, a fejlesztési és tesztelési, a pénztárellenőri, a SOA és szabályozások szerinti ellenőrzési, a minőségellenőrzési és a számla-karbantartási (stornó) feladatok közvetlen és saját felügyeletben tartása mellett döntöttünk a teljes terület vonatkozásában.

A kiszervezés során meg kell vizsgálni az ügyfélszolgálati irodák üzemeltetésének lehetséges konstrukcióit:

A. A külső közreműködő Megbízott az ügyintézőket és azok koordinálását biztosítja: az egyik lehetséges megoldás szerint a jelenlegi ügyfélszolgálati irodák Tigáz Zrt. általi biztosítása mellett (jelenlegi címen, bérleti/tulajdonosi konstrukcióban, Tigáz által üzemeltetett ügyfélhívó és hangrögzítő eszközökkel) a vállalkozó a munkatársakat biztosítja. Ennek előnye, hogy az iroda kialakításának, valamint a biztosított eszközök költsége nem kerül az ajánlati árban beárazásra, költsége nem kerül az ajánlati árban beárazásra és az eszközök felügyelete a Tigáz Zrt. kezelésében marad. A vállalkozó nem teljesítése vagy hibás teljesítése esetén az ingatlan és az eszközök birtokában a szolgáltatás 1-2 hónapon belül helyreállítható új vállalkozó bevonásával vagy saját ellátásba vétellel. Hátránya, hogy kizárólag a személyi költségekkel van lehetősége a pályázóknak a Tigáz Zrt. költségeivel versenyezni.

B. Az ügyfélszolgálati irodákra vonatkozó Megbízói elvárások megfogalmazása: az ügyfélszolgálatok teljes körű üzemeltetése feladata, annak minden költségét közvetlenül viseli. Ennek előnye, hogy a vállalkozó alacsonyabb ár színvonalú bérleményben vagy saját bérleményben üzemeltetheti tovább az irodát, de használhatja a Tigáz követelmény rendszereit biztosító esetleges saját ügyfélhívó rendszerét. Hátránya, hogy megbízóként korlátozottabb a szolgáltatási színvonal mutatók, követelményrendszerünk ellenőrzése, mint a saját üzemeltetési rendszerünkön keresztül. Továbbá, hogy az ajánlati árba beépítésre kerülnek az iroda kialakításával és az eszközök biztosításával kapcsolatos költségek és a vállalkozó nem teljesítése vagy hibás teljesítése esetén az ingatlan és az eszközök hiányában a szolgáltatás 4-6 hónapon belül állítható csak helyre.

3. Hatékonyságvizsgálat

A hatékonyság általános értelemben az erőforrások kihasználásának, felhasználásának gazdaságossága. Általános képlete:

$$G_h = H/E \text{ vagy } E/H$$

Ahol: G_h = gazdasági hatékonyság
H = hozam (eredmény)
E = felhasznált erőforrás (ráfordítás)

A hatékonyság vizsgálat másik lehetséges aspektusa a költség-haszonelemzés, amelynek eredményei alapján kiválasztható az optimális cél és az ehhez kapcsolódó gyakorlati megoldás. A költség-haszon elemzés során a hasznok és költségek számbavétele, számszerűsítése, és pénzbeli értékben való kifejezése ("forintosítása") történik meg. A forintosított hasznok és költségek közgazdasági módszerekkel elemezhetők, értelmezhetők (nettó jelenérték számítás, belső megtérülési ráta stb.), ezek alapján történhet meg az optimális döntési változat kiválasztása, amely a célt is magába foglalja. A költség-hatékonyság elemzés eredményei alapján kiválasztható egy adott cél elérésére alkalmazandó optimális megoldás. A költség-hatékonyság elemzés során a hatások és költségek

számbavétele folyik. A költségek számszerűsítése, forintosítása megtörténik, a hatások értékben való kifejezése helyett az adott cél elérését jelentő állapot változás naturáliákkal (természetes mértékegységben) való jellemzése valósul meg. A megoldás kiválasztása hatékonysági mutatók alapján történik. A hatékonysági mutatók általános képlete: naturáliában kifejezett változás/forintosított költség. A mutatók tehát azt fejezik ki, hogy egységnyi hatás elérésének mi a fajlagos költsége. Lehetséges azonban a módszer kiterjesztett értelmezése is. Amennyiben lehetséges a hatásokat leíró naturális mutatóknak olyan egységes rendszerét adni, amivel minden döntési alternatívát jellemezni tudunk, továbbá tudjuk ezeket a naturális mutatókat aggregálni egy mutatóvá, akkor számíthatunk egy költség hatékonysági mutatót. Ez a mutató egy egységnyi hatás elérésének a költségét mutatja meg. Itt azt a döntési változatot rangsoroljuk legelőre, amelynek a költség hatékonysági mutatója a legkisebb.

A Contact Center jelenlegi kiszervezési folyamatában a hatékonysági mutató a teljesítmény-mutatók előbbiekben leírt követelményeinek felállítása mellett a költségmegtakarítás célkitűzése volt.

Teljes állományi létszám	**~215 fő**
bérelt	57%
saját	43%

16. táblázat Contact Center létszám és működési költség áttekintése

Ellátott területek éves várható forgalma:

- Telefonos ügyfélkiszolgálás 880 000 db/év
- Személyes ügyfélszolgálat 440 000 személyes megkeresés/év
- Fiók ügyfélszolgálat 95 000 személyes megkeresés/év
- Háttérfeldolgozás 280 000 db levél és egyéb háttérfeladat/év

Ahol az egyes munkatársak a következő fő feladatokra felosztva végzik munkájukat:

Személyes ügyfélkiszolgálásban	**~50%**
- elsősorban végzett feladat	személyes megkeresések, fiókiroda feladat is
- másodsorban végzett feladat	írásos megkeresések, SAP-ISU folyamatok
- harmadsorban végzett feladat	telefonos megkeresések
Háttér kiszolgálásban	**~15%**
- elsősorban végzett feladat	írásos megkeresések, SAP-ISU folyamatok
- másodsorban végzett feladat	telefonos megkeresések
Telefonos ügyfélkiszolgálásban	**~30%**
- elsősorban végzett feladat	telefonos megkeresések
- másodsorban végzett feladat	írásos megkeresések, SAP-ISU folyamatok
- harmadsorban végzett feladat	személyes megkeresések (fiókok, helyettesítések)
CC vezetés, oktatás, koordináció	**~5%**

17. táblázat Contact Center feladatainak áttekintése

Ezzel a feladat és erőforrás szervezéssel biztosítható az azonnali kezelést igénylő - személyes és telefonos – ügyfélmegkeresések előírt szolgáltatási színvonalon történő teljesítése, az ügyintézők folyamatos terhelése. Továbbá a nagyobb terhelésű időszakok (jellemzően a délelőtti és hét elei időszakok) és az alacsonyabb terhelésű időszakok (jellemzően a délutánok és a hét második fele) kiegyenlítése.

Ügyfélszolgálati tevékenység Contact Center költségeinek megoszlása	
Ingatlan bérlet	10%
Munkavállalókkal kapcsolatos költség	80%
Gépjárművekkel kapcsolatos költségek	3%
Informatikai költségek	7%
Összesen	*100%*

18. táblázat Contact Center költségeinek megoszlása

A kiszervezés második lépése a fiókirodák outsourcingja volt, tehát a teljes Contact Center költségből látnunk kell az erre a tevékenyégi körre eső költségtömeget és költség megoszlást, mint a költséghatékonyság bázis mutatószámát. Ehhez elsőként a Tigáz ellátásban maradó feladatokat és az ahhoz szükséges erőforrást szükséges megtervezni és megbecsülni, majd a kiszervezett feladatokat és annak szükséges erőforrásait.

TIGÁZ ellátásban maradó feladatok	ellátása a kiszervezés előtti munkavállalói létszám 60%-val
- koordináció	
- oktatás és belső támogatás	
- számlakarbantartás	
- személyes kiszolgálás- állandó irodák	
- minőségi ellenőrzés, komplex ügyek	
Kiszervezett feladatok	ellátása a kiszervezés előtti munkavállalói létszám 40%-val
- fiókirodák ellátása	
- telefonos ügyfélkiszolgálás	
- jelenleg is kiszervezett háttérfeladatok	

19. táblázat A saját ellátásban maradó és kiszervezett feladatok áttekintése

A fenti becslés alapján elkészíthető a költségbázis, amely viszonyítási alapot képez a kiszervezési költségek hatékonyságának megítéléséhez. A kiszervezett feladatokra jutó költségek átlagosan a teljes Contact Center költségtömegének 42% át teszik ki. A célkitűzés során az outsourcing egyik eredményeként költségmegtakarítás került meghatározásra, amelynek elvárt mértéke 15-20%. Ez az elvárt költséghatékonysági szint megvalósításra került. A kiszervezési folyamat harmadik lépéseként meghatározott „állandó ügyfélszolgálati irodák kiszervezése” célkitűzése, hasonló költséghatékonysági elvárás mentén kell, megvalósuljon. Az állandó irodák a jelenlegi állományi létszám 42%-át érintik, amely az összes költség további 40%-át jelenti.

A TIGÁZ Csoport számára a kiemelt cél, hogy a külső és belső kihívásokhoz folyamatosan alkalmazkodva fejlődjön és működését optimalizálja a fenntartható fejlődés érdekében. A jelenlegi gazdasági és piaci körülmények az eddiginél is szigorúbb követelményeket állítanak a gázipar és a gázszolgáltató társaságok elé. A romló, nehezülő gazdasági körülmények által indukáltan kiemelt figyelmet kell fordítani az ügyfélmegtartásra és az ügyfélszám lehetséges bővítésének lehetőségeire. Szintén a romló gazdasági körülmények azok, amelyek az ügyfél kapcsolatok behajtási feladatait jelentősen nehezítik.

A jövő szervezete, tehát az „kívülről integrált szervezet”, amely kimagasló IT támogatással rendelkezve, folyamatos teljesítménymméréssel egyensúlyban tartva a legnagyobb hatékonyságot érheti el. A célkitűzésben megfogalmazott integrált szervezet jövőképe a TIGÁZ csoportot a modern vállalatok közé emeli és olyan fejlődési útra vezeti, amely a fenntartható fejlődés követelményének is megfelel. Sőt példaként szolgál a közszolgáltatásban és tömeges ügyfélellátásban érdekelt vállalatok számára egy újszerű és számos szinergiát rejtő megoldás alkalmazására. Hiszen az közszolgáltatási ügyfélellátás hasonló folyamatokon és követelményeken nyugszik minden érintett társaság számára, amely akár egy közös integrált „szolgáltató vállalat” létjogosultságát is felveti.

3.4 Jelenlegi gázipari ügyfélkiszolgálás

Jelenleg a magyarországi lakossági földgázfelhasználókat négy nagy Egyetemes Szolgáltató társaság látja el földgázzal. A négy nagy Egyetemes Szolgáltatót (ESZ) a 90-es évek közepén privatizálták. Jelenleg a Dunántúl 2/3 részét az E-on (német), Dunántúl 1/3 és Kelet - Magyarország 1/3 részét a GDF-SUEZ (francia), Kelet – Magyarország és Közép – Magyarország területén a Tigáz (olasz) a Fővárosban pedig a Főgáz (magyar) tulajdonú Társaságok végeznek Egyetemes Földgázszolgáltatást a lakossági ügyfelek részére. Ezen

szolgáltatók közül a legnagyobb piaci részesedéssel a lakossági piacon a Tigáz (30%) rendelkezik, a maradék 70 % osztozik a maradék három nagy Egyetemes Szolgáltató. Az elmúlt közel 20 évben ezek a vállalatok jelentős szervezeti változásokon mentek keresztül részben a jogszabályi, részben pedig a tulajdonosi (jellemzően hatékonyság növelése érdekében) elvárások jóvoltából.

Jelenleg az országosan működő négy nagy földgázszolgáltató (E-on, GDF-Suez, Főgáz, Tigáz) különböző szervezeti struktúrában, de az alábbi főbb feladatok végzésével végzik a magyarországi kb. 3,4 millió gázfogyasztó kiszolgálását.

- Számlázási rendszerfejlesztés (SAP-ISU) és koordináció
- Egyetemes ügyfelek, szabadpiaci és egyéb számlázás, nyomtatás, borítékolás
- Egyetemes és szabadpiaci kikapcsolás koordináció és kintlévőség kezelés
- Elosztói és kereskedelmi engedélyes háttértámogatás
- Hatósági kapcsolatok és panasziroda
- Contact Center (telefonos, személyes és írásos ügyfélszolgálati csatornák)

A fenti szervezetek közül számos esetben részben vagy teljes egészében a tevékenységek kiszervezésre kerültek. Jellemzően a nyomtatás és borítékolás, tömeges háttér jellegű feladatok, mérőleolvasás, díjhátralék miatti kikapcsolás feladatokat és panaszfelvételi pontok és fiókirodai tevékenységeket végeztetnek outsourcingban. A Tigáz Zrt-nél folyamatban van ezen túl a telefonos és írásos megkereséseknek megválaszolásának (CC, BO) a kiszervezése. Ezen kívül pedig jövő évi terv az állandó ügyfélszolgálati irodák kiszervezése is.

3.4.1 A Tigáz Ügyfélkapcsolati igazgatóság jelenlegi szervezeti felépítése főbb tevékenységekkel

A Tigáz Zrt. Ügyfélkapcsolatok igazgatóság egyrészt a Tigáz szolgáltatási területén végzi az Egyetemes Szolgáltatásra jogosult ügyfelek kiszolgálását, másodsorban bizonyos támogatói tevékenységet végez a kereskedelmi és elosztási engedélyes részére. Az Igazgatóság jelenlegi felépítése az Egyetemes Szolgáltatás előző pontban bemutatott főbb folyamatait tükrözi.

- Szolgáltatás koordináció: A szolgáltatás koordináció ellenőrzési, koordinálási és monitorozási tevékenységet végez a Tigáz csoport számlázási informatikai rendszerében (SAP ISU) az Igazgatóság illetve a két üzleti (kereskedelem és elosztás) terület részére. Ezen kívül az Ügyfélkapcsolati igazgatóság szakterületei által - jogszabályi vagy egyéb okból - indukált számlázási rendszert érintő fejlesztési igények összegyűjtése és a fejlesztés megvalósításának szakmai oldalról történő támogatása együttműködve az informatikai területtel szükség esetén pedig a külső fejlesztőkkel (pl.: SAP, HP, Printsoft stb.). A fejlesztést követően együttműködik az érintett szakterülettel a fejlesztés tesztelésében és implementálásában. Az Igazgatóság részére kontrolling tevékenységet végez, illetve együttműködik a Tigáz csoport központi kontrolling és tervezési egységeivel. Napi szintű koordinálási, ellenőrzési feladatokat lát el a tömeges számla és egyéb dokumentumok nyomtatási és borítékolási tevékenységével kapcsolatban az érintett nyomdákkal együttműködve a számlák, felszólító levelek időben és minőségi nyomtatása érdekében. Kiemelt feladata a szakterületnek az érvényben lévő outsource-olt nyomtatási és borítékolási szerződésben foglaltak betartatása a Vállalkozókkal a megfelelő minőség biztosítása érdekében. Folyamatosan követi a hazai és nemzetközi nyomtatási és borítékolási technológiai és piaci változásokat annak érdekében, hogy a három évenként elvégzett pályáztatás során mindig a legmagasabb technológiát és a legoptimálisabb költségszintet érjük el a piacon. Stratégiai cél, hogy legalább két nyomdával kössünk szerződést és végezzünk nyomtatási és borítékolási feladatokat – megfelelő rugalmasságú napi és havi mennyiséget tartalmazó szerződéssel -, hogy soha ne legyünk kiszolgáltatva egy nyomda akaratának,

helyzetének, elképzelésének illetve folyamatosan nyomás és verseny alatt tarthassuk a nyomdai partnereket. A másik nagyon fontos oka, hogy legalább két nyomdával dolgozzunk, az pedig az, hogy a számlázás és számlaküldés napi szinten folyamatosnak kell lennie, hiszen ha nem küldünk számlát, befizetés sem történik, és nagyon gyorsan likviditási és finanszírozási problémák alakulhatnak ki.

A szervezetet célszerű függetlenül működtetni, közvetlen igazgatói irányítással, a többi szakterülettől annak érdekében, hogy koordinálási feladatait független módon tudja ellátni, a felső vezetés tájékoztatása mellett. Ezen kívül a függetlenül működő szervezet hatékonyabban végezheti az egyes ügyfélszolgálati szakterületek elemzését és adatok gyűjtését a megfelelő mérés és ellenőrzés érdekében. Önálló közvetlen igazgatói felügyelettel magasabb szintű az együttműködés a Tigáz csoport központi kontrolling osztályával az elemzések, tervezések, célok elérése és ellenőrzése érdekében. A nyomtatási és borítékolási tevékenységek koordinálása és minőségi és mennyiségi ellenőrzését jelenleg a Szolgáltatás koordináció végzi egyéb megfontolásokból, de szakmai és folyamati szempontból a nyomtatási és borítékolási szakterületnek a számlázási szakterülethez kellene tartoznia. Mindezeket a fenti feladatokat az Ügyfélkapcsolati igazgatóság teljes létszámának 4 %-val végzik.

- Kiemelt és egyéb számlázás: A szakterület feladata a kereskedelmi ügyfelek részére számlázás ütemezése a megkötött szerződések alapján továbbá az elosztói engedélyes (Tigáz-DSO Kft.) vezetékrendszerét használó szabadpiaci kereskedő partnerek részére a vezetékhasználathoz kapcsolódó számlák elkészítése az elosztói engedélyes megbízásából. Ezen szakcsoport feladata a két engedélyes (elosztó és kereskedelem) részére számla sztornók, számlahelyesbítések végzése. A műszaki szolgáltatások és egyéb díjak számlázása az elosztói engedélyes megbízásából a Tigáz Zrt. és az elosztói engedélyes egyéb kereskedelmi (elosztói vezetéket használó) partnerei részére. A számlázást érintő alapadatok karbantartása, módosítása és azok felügyelete. A szakterület egyértelműen támogatói feladatokat lát el az elosztói és kereskedelmi engedélyes részére, így egyik szakterületen sem kell foglalkozatni megfelelő szaktudással rendelkező munkatársakat. Ennek következtében a folyamatoptimalizálás alapján ezen a területen lévő Kollégák rendelkeznek azzal a szaktudással, ami mind az elosztói mind pedig a kereskedelmi szakterületek partnerei számára megfelelő időben és minőségben elkészítik ezeket a számlákat. Ez sokkal hatékonyabb, kevesebb erőforrásigény, mint alkalmazni munkavállalókat az elosztónál és a kereskedelemnél is a számlák elkészítése érdekében. Elmondható, hogy a Tigáz csoport esetében ez az egyetlen szakterület, ahol számla készülhet az érintett két engedélyes részére (elosztó és kereskedelem), ezzel a megfelelő minőség felügyelete is sokkal könnyebben megoldható, mintha a számlázás több helyen történne. A szakterület az SAP informatikai rendszer használatával többféle modulban készít számlát ezért eléggé speciális és összetett feladatot igényel ennek végzése. Így az itt dolgozó Kollégák hosszú betanulási időszakon vannak túl és a számlakészítéssel a felelősség is igen nagy, hiszen jellemzően ezek értéke tíz-, vagy százezer forint, esetenként milliárdos nagyságrendű. A fentiekben részletezett feladatokat és munkákat szigorú eljárásrend szabályozza és az elvégzett munka mennyiségét és minőségét a Szolgáltatás koordináció napi illetve heti rendszerességgel felügyeli. Ezen kívül a későbbiekben említésre kerülő Panasziroda a jogos panaszokból havi rendszerességgel visszajelzést küld az esetleges egyedi vagy folyamathibákról a folyamatos minőség biztosítása érdekében. A fentieken túl a Tigáz csoport másik leányvállalata (Tigáz-Gepa Kft.) részére is végez havi rendszerességgel számlázást, a Gepa Kft. partnerei számára. Mindezeket a fenti feladatokat az Ügyfélkapcsolati igazgatóság teljes létszámának 5,5 %-val végzik.
- Kisfogyasztói számlázás: Egyik legfontosabb feladata az Egyetemes Szolgáltatásra jogosult ügyfelek leolvasásának koordinálása és napi kapcsolattartás, az ellenőrzés ütemezése

az ezt végző vállalkozásokkal. Feladatuk a lakossági ügyfelek éves egyszeri leolvasásának ütemezése, koordinálása és ellenőrzése mely az elszámolás alapját képezi illetve ettől az évtől a lakossági ügyfelek esetében az éves leolvasáson kívül plusz még kétszeri leolvasásának koordinálása, ütemezése és ellenőrzése. Jelenleg a leolvasás tényleges helyszíni elvégzését egy külső vállalkozó végzi megbízási díj ellenében. A leolvasási koordináció feladata a szerződés egyes pontjainak betartása, betartatása és az elszámolás a külső vállalkozóval az elvégzett leolvasások mennyisége és minősége szempontjából. A nem lakossági ügyfelek (közepes méretű ipari üzemek, vállalatok, gyárak, irodaházak, iskolák, óvodák) havi egyszeri dokumentált leolvasásának koordinálása, ütemezése és ellenőrzése. A helyszíni leolvasást végző Vállalkozó által késztett digitális fotók ellenőrzése és azok a Tigáz csoport számlázási rendszerébe (SAP ISU) történő juttatása a lehető legpontosabb számlázás biztosítása érdekében. A Vállalkozó napi szinten készített digitális fényképet, mely az aktuális mérőállást tartalmazza, interneten keresztül a Tigáz csoport számlázási rendszerébe juttatja ezzel biztosítható a minőségi számlázás és megfelelő gyorsasági és minőségi ügyfél panaszok és reklamációk kezelése.

A szakterület másik nagy feladata, mely a sikeres és megfelelő minőségű leolvasás után következik az Egyetemes Szolgáltatásra jogosult (lakossági és kis üzleti) ügyfelek számlázásának ütemezése és határidőben teljes körű számlázása és azok ellenőrzése. A feltárt számlázási hibák javítása, számlázás monitorozása a főkönyvi zárás támogatása. A számlázással összefüggő alapadatok módosítása, karbantartása, felügyelete esetleges módosítása és az ezekkel összefüggő egyedi elszámolások készítése. A szervezet felel a lakossági ügyfelek folyamatos havonkénti számlázásért, diktálások fogadásáért és az esetleges számlázás módosításáért. A szakterület rendelkezik a Tigáz csoport lakossági ügyfeleinek számlázásához szükséges alapadataival, ami az egyik legnagyobb érték a Vállalaton belül. Alapvető követelményt támaszt ez a feladatkör a szakterület irányában, mivel hogy az Egyetemes Szolgáltatásra jogosult ügyfelek számlázása maradéktalanul határidőben havi rendszerességgel teljes körűen kell, hogy megtörténjen.

A leolvasás koordináció ugyan a Gáztörvény által az elosztói engedélyeshez deklarált feladat, de a szervezet kialakításakor fontosnak tartottam, hogy a teljes folyamatot – mint az adatok beszerzésétől azok felhasználásán keresztül a számlázásig – egy szervezet felügyelje. Ez a megoldás szakmailag a leghatékonyabb és így biztosítható a minőségi számlázás az ügyfél elégedettség és bevétel-biztosítás érdekében. Alapvető a megfelelő minőségi alapadat (jelen esetben a leolvasott mérőállás) biztosítása és megléte a megfelelő minőségű számla érdekében. A megfelelő minőségű és pontosságú számla pedig biztosítja a megfelelő gazdálkodást és tervezhetőséget a Vállalat számára, illetve biztosítja a kintlévőségek minimalizálását. Mivel így kevesebb a megreklamált számla és az emiatt történő nemfizetés vagy nem határidőben történő fizetés. A pontosabb számlázás pedig nemcsak a kintlévőségekre gyakorol pozitív hatást, hanem az ügyfélszolgálati csatornák (írásos, elektronikus, telefonos és személyes) megkereséseit is csökkentik, mely kevesebb erőforrást igényel ugyanazon minőségi színvonal tartásához. A minőségi színvonal megtartása és emelése pedig végül költséghatékonyság és ügyfél elégedettség növekedést okoz. A gyakorlati működés is bizonyítja, hogy a két tevékenység egy szervezetbe való integrálása jelentősen javította a számlák minőségét és csökkentette az ügyfelek megkeresésének, reklamációjának, panaszának számát, mennyiségét. Mindezeket a fenti feladatokat az Ügyfélkapcsolati igazgatóság teljes erőforrásának 10 %-val végzik.

- Kiemelt- és kisfogyasztói kintlévőség kezelés: A kereskedelmi, és az elosztói engedélyes partnerei és az Egyetemes Szolgáltatásra jogosult ügyfelek kintlévőség kezelése, a kintlévőség kezeléssel kapcsolatos részletfizetések elbírálása, az ezzel kapcsolatos reklamációk és megkeresések kezelése ennek a csoportnak a feladata. Stratégiai szinten pedig

a kintlévőség kezelési stratégia kialakítása és az aktualizálása jelent további célkitűzést a csoport számára a behajtás maximalizálása érdekében. Az előbbieken túl ellenőrzési funkciót is ellát ez a csoport a felszólítási folyamat szakmai felügyelete, az egyedi felszólítások kezelése tekintetében. A kintlévőség kezelési folyamat része az adósságrendezés, a csőd és felszámolási eljárások kezdeményezése és szükség esetén a jogi illetve külső ügyvédi irodával történő együttműködés. Ezen túl a behajtó irodákkal való együttműködés, azok felügyelete és a követelésértékesítéssel összefüggő feladatok végzése. A csoport foglalkozik a díjhátralékkal rendelkező ügyfelek jogszabályi illetve szerződés szerinti kikapcsolásának megrendelésével és azok elvégzésért felelős külső vállalkozók felügyeletével és koordinálásával. A visszakapcsolás koordinálása és felügyelete az elosztói engedélyessel együttműködve e feladatkörhöz tartozik, mint ahogy a kiemelt ügyfelek folyószámláinak kezelése is. Jelenleg a kintlévőség kezelési stratégia más az Egyetemes Szolgáltatásra jogosult és más a kereskedelmi ügyfelek esetében. A kereskedelmi ügyfelek kintlévőség kezelése egyedi (fogyasztónkénti figyelemre orientált), ami azt jelenti, hogy minden kereskedelmi ügyfélhez kapcsolódik egy konkrét kintlévőség kezeléssel foglalkozó kolléga, aki az account menedzser vagy key account menedzser együttműködve folyamatosan követi az ügyfél esetleges kintlévőségét és megfelelő jelzéssel él az ügyfél felé attól függően, hogy kintlévőség milyen korú és mértékű. Jelenleg a kiemelt kintlévőség kezelés a kereskedelmi illetve elosztói engedélyes vezetékeit használó kereskedők vagy egyéb partnerek kintlévőségeit teljes mértékben belső erőforrással végzi. Semmilyen kintlévőséggel kapcsolatos tevékenységet legyen az soft, preventív vagy klasszikus behajtással összefüggő, nem végez harmadik fél. Ezzel biztosítható a kereskedelmi ügyfelek elégedettsége a leginkább.

A tömeges (lakossági és kis üzleti) ügyfelek kintlévőség kezelése jelenleg írásos felszólítással kezdődik, majd ezután egy ismételt, második írásos felszólító levél megküldésére kerül sor, amelyet a díjhátralék miatti kikapcsolást megelőzően egy telefonos felszólítás követ. Ezután következik a legdrasztikusabb beavatkozás a kikapcsolás elvégeztetése külső vállalkozókkal a kikapcsolási koordináció irányításával. A kikapcsolást követően a kintlévőséget behajtó irodáknak adjuk át négy hónapra (ezek külső Vállalakozók megbízási szerződéssel), majd amit sikertelen behajtási folyamat esetén a követeléseket vagy értékesítjük, vagy jogi útra tereljük, bizonyos preferencialista alkalmazásával.

A kintlévőség kezelés egyik legfontosabb szervezete a kikapcsolás koordináció, amely a kikapcsolások koordinálását, ütemezését és ellenőrzését végzi a külső vállalkozók igénybevételével. A kikapcsolás esetében itt is, mint a leolvasás koordináció esetében fényképfelvétel készül mely a számlázási rendszerünkbe kerül a pontos és lehető legkevesebb ügyfél reklamáció biztosítása érdekében. A visszakapcsolást az elosztói engedélyes végzi azon oknál fogva, hogy a helyszíni ellenőrzés is megtörténjen Tehát ezen tevékenység során ellenőrzi, hogy a kikapcsolás tényleg a szerződésben rögzítetteknek megfelelően megtörtént-e, vagy sem. Ezzel a szervezeti felépítéssel a kintlévőség kezelés teljes folyamatát egy szervezet végzi, annak ellenére, hogy a kikapcsolást a Gáztörvény az elosztói engedélyes feladatai közé sorolja. Így biztosítható, hogy a díjhátralék miatti kikapcsolás a lehető leggyorsabban, legpontosabban, időben és minőségben megvalósuljon a kintlévőségek megfelelő kezelése érdekében. Mindezeket a fenti feladatokat az Ügyfélkapcsolati igazgatóság teljes erőforrásának 13 %-kal végzik.

- Üzleti folyamatok háttértámogatása: A szervezet legfontosabb feladatai közé tartozik az Egyetemes Szolgáltatásra jogosult ügyfelek folyószámláinak kezelése a munkalap feldolgozás koordinálása, kiemelt munkalapok feldolgozása. Ezen túl a kereskedelmi ügyfélkezelés támogatása, a szerződéses ajánlatok elkészítése, előkészítése és együttműködés a kereskedelmi igazgatósággal. A szervezet feladata az elosztással összefüggő alapadatok kezelése, az azzal kapcsolatos elszámolási feladatok végrehajtása, támogatása. A gázpiacon

működő kereskedelmi és elosztási engedéllyel rendelkező társaságokkal való együttműködés kiemelt jelentőségű az ügyfelek kiszolgálása érdekében. Ez a szervezet végez mindenfajta háttértevékenységet a két engedélyes (elosztói és kereskedelmi) részére a minél hatékonyabb erőforrás kihasználása érdekében. Így nem szükséges sem az elosztói engedélyesnél sem pedig a kereskedelmi engedélyesnél háttér tevékenységgel foglalkozó szervezetet létrehozni és üzemeltetni, mert itt ez az egy végzi minkét szakterület részére. Ez a szervezet az ügyfélkapcsolati igazgatóság másik tipikus támogató szervezete, mely elvégez minden háttérjellegű tevékenységet az elégedett ügyfelek kiszolgálása érdekében legyen az kereskedelmi vagy elosztói engedélyes partnere. A jövőben célszerű lenne ezt a területet összevonni a Contact Center szervezettel és bizonyos feladatait kiszervezni bizonyos feladatait pedig a Contact Center ellenőrzésével, számlakarbantartásával foglalkozó szervezetéhez szervezni. Ezt célszerű akkor megtenni, ha a Contact Center kiszervezése már megtörtént és a vállalakozó vagy vállalkozók megfelelő minőségben végzik feladataikat, az ellenőrzés pedig megfelelő minőségben és módon képes az ellenőrzési funkcióját megvalósítani. Ennél a szervezetnél jellemző, hogy bizonyos feladatok az év bizonyos részeiben többletmunkát okoznak, amely megköveteli a rugalmas munkakiosztást és munkaszervezést a terhelés megfelelő kezelése érdekében. Mindezeket a feladatokat az Ügyfélkapcsolati igazgatóság teljes erőforrásának 16 %-kal végzik.

- Contact Center: Az elmúlt években sikeresen megvalósult az írásos, telefonos és személyes ügyfélkiszolgálásban résztvevő területek integrációja. Az integráció legfontosabb céljai teljesültek, úgymint egységes ügyfélkiszolgálás, hatékonyabb erőforrás kihasználás, erőteljesebb monitorozás és magasabb szintű ügyfélkiszolgálás. Ügyfélszolgálati csatornákon fogadják az Egyetemes Szolgáltatásra jogosult ügyfelek megkereséseit, reklamációit és végzik az elosztói engedélyes megbízásából fakadó feladatokat is, úgymint az ügyfelek mérőállásának fogadását, illetve elosztói engedélyes nevében történő tájékoztatását. A szervezet feladatai közé tartozik a reklamációk kezelése, a javító intézkedések kezdeményezése, szükség esetén az egyedi elszámolások elkészítése. Ezeken túl a számlázással, hátralékkal kapcsolatos információk nyújtása és részletfizetési kedvezmények nyújtása. A feladatokat bővíti még az Egyetemes Szolgáltatásra jogosult ügyfelekkel történő szerződéskötés és kezelés. A szerződéskötéshez, számlázáshoz és hátralékkezeléshez szükséges alapadatok módosítása, javítása, kezelése és felügyelete.

Jelenleg sikeres kiszervezés történt a telefonos, írásos és fiókirodák tekintetében, melynek eredményeképpen ez év közepétől ezeket a tevékenységeket külső Partnerektől szolgáltatási szerződéseken keresztül fogjuk igénybe venni. A kiszervezéssel a telefonos és írásos ügyfélszolgálati csatornák esetében 20 %-os, a fiókirodai tevékenység estében 10 %-os költségcsökkenést tudtunk elérni úgy, hogy közben erőteljes ellenőrzési, oktatási, felügyeleti funkciók és erőforrás maradt a Contact Centeren belül a megfelelő minőség és ellenőrzés biztosítása érdekében. Alapvető elvárás a leendő Vállalkozóval/Vállalkozókkal szemben, hogy az előírt ügyfélszolgálati mutatókat tartaniuk kell a hatósági büntetések elkerülése és a minőségi ügyfélkiszolgálás érdekében. Amennyiben a kiszervezés gazdasági megtérülése mellett minőségi szinten is megfelelő az outsourcing jelenlegi feltételrendszerben történt megoldása, a jövő évi tervben szerepel, a 13 állandó ügyfélszolgálati iroda kiszervezése is melynek költségszintje és erőforrás igénye a jelenleg kiszervezett írásos, telefonos és fiókirodai tevékenységgel közel azonos.

Mindezeket a feladatokat a Contact Center az Ügyfélkapcsolati igazgatóság teljes erőforrásának 48 %-kal végzi jelenleg. A kiszervezéssel a létszámigény 30 %-kal csökken a Contact Center vonatkozásában. A szolgáltatási szerződésen keresztül a költségek megjelennek a fenti százalékos csökkenések mellett. Hiszen azzal, hogy kiszerveztünk a

feladat nem lett kevesebb, csak a hatékonyabb munkavégzéssel és magasabb technológiával történő munkavégzés eredményez alacsonyabb költségszintet.

- Panaszkezelés és hatósági kapcsolatok: E szervezet legfontosabb feladata, hogy a jogos reklamációkból és panaszokból folyamatjavító intézkedéseket alkosson annak érdekében, hogy ezek a jogos panaszok ismételten ne fordulhassanak elő. Ezeket a folyamatjavító intézkedéseket visszajelezze az érintett szakterületnek és ellenőrizze is azt, hogy ezek elvégzésre is kerültek. Ezen kívül megválaszolja a Társasághoz érkezett panaszokat és reklamációkat (ami már ugyanabban az ügyben második alkalommal érkezett). Ez a csoport kezel és megválaszol minden, az iparágat felügyelő Hatósági szervtől érkezett megkeresést, legyen az ügyfél panasz vagy reklamációt. Feladatát mind az Egyetemes Szolgáltatói, mind az elosztói engedélyes, mind pedig a kereskedelmi engedélyes megbízásából is végzi. A jogszabályi és minőségirányítási követelmények betartásának vizsgálata is a feladatai közé tartozik. Fontos, hogy a panasziroda függetlenül működjön közvetlenül a felső vezetés irányítása mellett, hogy megvalósulhasson a „pártatlan" visszacsatolás az érintett szakterületek nem megfelelő munkavégzése vagy folyamatjavítása érdekében. A jövőben már nem csak az Ügyfélkapcsolati igazgatóság szakterületei, a kereskedelmi és elosztási engedélyes szakterületi, hanem a kiszervezett írásos, telefonos és fiókirodai tevékenységek végző Vállalkozóknak is visszajelzést kell adnia az elvégzett munkával kapcsolatban. Majd ezt követően ellenőriznie is szükséges, hogy a jelzett javítások, folyamatkorrekciók megvalósultak vagy sem. Minél nagyobb területet szervezünk ki, annál inkább megnő a felügyelet és ellenőrzés szerepe a minőségi munkavégzés megkövetelése, tartása és esetleges növelése érdekében ezáltal a panasziroda szerepe is. Mindezeket a fenti feladatokat az Ügyfélkapcsolati igazgatóság teljes erőforrásának 2,7 %-val végzik.

Jelenleg az Ügyfélkapcsolati igazgatóságon nagyságrendileg 450 fő végzi a kereskedelmi igazgatóság, elosztói Társaság és az Egyetemes Szolgáltatásban lévő ügyfelek támogatását, kiszolgálását. A jelenlegi 450 főnek 20%-a dolgozik vezetői (csoport és osztályvezetői) és 80 %-a munkatársi illetve szakértői pozícióban.

3.4.2 Ügyfélkapcsolati költségek elemzése

A Tigáz Zrt, Ügyfélkapcsolati igazgatóság jelenlegi, 2014. évi tervezett költségeinek becslése (az elmúlt év tényadatai felhasználásával):

jelenlegi költség típusa	bérköltség	informatikai költség	ingatlan és azok üzemeltetésével összefüggő költségek	egyéb költség	összesen
adatok %-ban	65	17,5	9	8,5	100

20. táblázat A Tigáz Zrt, Ügyfélkapcsolati igazgatóság jelenlegi 2014. évi tervezett költségei

A táblázat utolsó oszlopában az igazgatóság ez évre tervezett költsége 100 %, ebből a bér és ahhoz kapcsolódó költség az összes költség 65 % az előzőekben meghatározott vezetői és munkatársi arányokat használva. Az informatikai és azzal összefüggő költség, ami alatt az összes ügyfélkapcsolati igazgatóság által használt számítógép, adatátviteli hálózatok, SAP liszencek, nyomtatók és telefonok költségét tartalmazza az összes költség 17,5 %-a. Az Ügyfélkapcsolati igazgatóság által használt ingatlanok és az ingatlanok üzemeltetésével összefüggő költségek, mint fűtés, villany, víz, állagmegóvás, bérlet és őrzés az igazgatóság összes ez évi költségének 9 %-a. Az Ügyfélkapcsolati igazgatóság erre az évre tervezett egyéb költsége, mint a Tigáz Zrt. többi szervezete által nyújtott pénzügy, kontrolling, általános szolgáltatások, gépjármű, beszerzés, bér és humán szolgáltatással összefüggő költsége az összes költség 8,75 %-a.

Ezeket a tény adatokat felhasználva az alábbiakban becslést végezek arra vonatkozólag, hogy jelenleg országos szinten a négy Egyetemes Szolgáltató milyen erőforrással és költségszinten végzi az országos szintű földgázfelhasználók kiszolgálását.

3.4.3 Jelenlegi négy Földgázszolgáltató Ügyfélkapcsolati igazgatóságainak költségei országos szinten

A következő költségszámításhoz a jelenlegi Ügyfélkapcsolati igazgatóság költségeit használom, ezen kívül azt a tényt, hogy a Tigáz Zrt. a magyarországi egyetemes felhasználók kb. 30 %-t szolgálja ki. Ezen kívül pedig korrekciós tényezőként alkalmazni célszerű egy 10 %-kal magasabb költségszintet az ország többi részén. Ennek oka, hogy a vállalati fix költséget jelentősen befolyásolja a területi elhelyezkedés a fix költségek tartalmából kiindulva. Mind az infrastrukturális, mind a bérjellegű költségek korrelálnak a regionális adottságokkal. Ezt igazolják az üzletág egészére, a szabályozó hatóság által végzett költség felülvizsgálat adatai, amelyek négyévenkénti ciklusban mutatják a működési költségek változását és a költségtömeget. Így országos szinten kiszámítható a jelenlegi Ügyfélkapcsolati igazgatóságok költsége mely az Egyetemes Szolgáltatók ügyfélkapcsolati teljes költségszintjét tükrözi (számításokat lásd 1. számú melléklet).

A fenti tényadatok alapján az E-on, GDF-Suez, Főgáz és Tigáz Egyetemes Szolgáltatással foglalkozó területei összesen nagyságrendileg 1.500 főt foglalkoztatnak az országos szintű kiszolgálás érdekében.

jelenlegi költség típusa és értéke	bérköltség	informatikai költség	ingatlan és azok üzemeltetésével összefüggő költségek	egyéb költség	összesen
milliárd forint/év	7,5	2,5	2	3	15

21. táblázat A jelenlegi négy Egyetemes Szolgáltató (E-on, GDF-Suez, Főgáz, Tigáz) becsült költsége

A táblázatból látható, hogy a jelenlegi négy Egyetemes Szolgáltató, mely országos szinten kiszolgálja a mintegy 3,4 millió lakossági és kis üzleti ügyfelet nagyságrendileg 7,5 milliárd forint bérköltséggel dolgozik. Ehhez képes az informatikai és az informatikai eszközök üzemeltetésével összefüggő költségek 2,5 milliárd forint/év. Az ingatlanok és az ingatlanok üzemeltetésével (bérlés, villany, fűtés, víz, csatorna, szemétszállítás, karbantartás, őrzés-védés) összefüggő éves költség 2 milliárd forint. A négy Egyetemes Szolgáltató egyéb költsége (pénzügyi, kontrolling, általános szolgáltatások, gépjármű, bér, humán költségek, melyeket az egyes Társaságok társ igazgatóságai és szakterületei nyújtanak az Ügyfélkapcsolati igazgatóságoknak mely az Egyetemes Szolgáltató tevékenységet jelentik) éves szinten szintén nagyságrendileg 3 milliárd forint.

Fentiek alapján tehát megállapítható, hogy jelenleg az ország lakossági és kis üzleti ügyfeleinek (kb. 3,4 millió) földgázzal való ellátása Egyetemes Szolgáltató szempontból nagyságrendileg évente mintegy 15 milliárd forint költségszintet jelent.

4 A disszertáció hipotézisei

A kutatásom első részében az empírikus vizsgálatok eredményeként fogalmazom meg munkahipotéziseimet. A felállított hipotézisekkel vizsgálom és rámutatok az amerikai és európai földgázpiac legfontosabb különbségeire. Bemutatom, melyek azok a legfontosabb tények és problémák melyek akadályozzák az európai piaci verseny kialakulását. Hipotéziseimmel rámutatok arra, hogy az európai földgázpiac milyen mértékben van ráutalva az oroszországi földgázra és ez milyen mértékben határozza meg az európai gazdaság hatékonyságát illetve milyen versenyhátrányt jelent ez a globális világ többi nagy szereplőjével szemben. Ezt követően vizsgálom, hogy a hazai földgázpiac milyen sajátosságokkal rendelkezik és ezek milyen hatást gyakorolnak a hazai versenyre és gazdálkodásra. Hipotézisemmel vizsgálom a földgáziparban végrehajtott szervezeti fejlesztések kiváltó okait és azok eredményeit. Végül pedig az új szervezeti modell

eredményeit vizsgálom; illetve azt, hogy az új modell és szervezeti optimalizálás megfelelő választ ad-e a hazai földgázszolgáltató vállalatok helyzetére.

Alap hipotézis 1. Az észak-amerikai földgázipar jellemzően piaci alapon működik.
Az észak-amerikai földgázpiaci működést jellemzi a nagyfokú verseny az ügyfelek ellátása és minél magasabb szintű kiszolgálása érdekében. Az észak-amerikai földgázpiac ellátása jellemzően saját földgázmezőkből, saját forrásokból történik, így az észak-amerikai piac kevésbé érzékeny és ráutalt az import földgázra, és a földgáz világpiaci árának mozgására. Az észak-amerikai piacon rendkívül sok földgáztermelő van; így verseny tudott kialakulni már a forrásoldalon is. Az észak-amerikai földgázvezeték hálózat rendkívül sűrű így nagymértékben segítette a földgázpiacon kialakult versenyt. A szabályozó hatóság központosított és erőteljes kontrollt gyakorol a piacra a verseny garantálása és fenntartása érdekében. Az észak-amerikai piacnyitás folyamata több mint tíz évig tartott és az 1980-as években már elkezdődött.

Alap hipotézis 2. Az Európai Unió földgázpiac jogszabályi szempontból rendkívül szabályozott, de szinte csak a nagyfogyasztókért alakult ki valódi verseny.
Az uniós földgázpiaci liberalizáció rendkívül lassan valósul meg, mert az egyes nemzetállamok politikai döntéshozói és azok multinacionális vállalatai nem minden esetben érdekeltek a szabad verseny kialakulásában. Az európai vezetékhálózat kevésbé sűrű, mint az észak-amerikai és minél inkább keletre haladunk annál ritkább és jellemzően K-Ny-i kialakítású, így a jelenlegi vezetékhálózat sem segíti a piacnyitást. Az európai földgázpiac nagymértékben függ az oroszországi földgáztól, mert a saját termelés nem elég az igények kielégítésére. Egyes európai államok szállító és elosztói vezetékeinek tulajdonjoga rendkívül heterogén mely gátolja a szabad hozzáférést a vezetékekhez, ami akadályozza a piacnyitást. Az európai nemzetállamok politikai akarata nagymértékben befolyásolja a megszületett jogszabályokat, melyek nem minden esetben segítik a verseny kialakulását.

Alap hipotézis 3. A hazai szállítóvezeték hálózat fölgázvezetékei jellemzően K-Ny-i irányúak, így nem segítik a hazai verseny kialakulását, elsősorban azért mert a kiépített észak-déli interkonnektorok nem működnek. Az azokban rejlő szállítási alternatívák lehetőségei nem kerülnek kihasználásra. Így a különböző térségekből származó földgáz nem tud eljutni az ügyfelekhez. A hazai vezetékhálózat iránya és jellege a gázforrások történeti indukciójának eredménye. A hazai földgázpiac teljes mértékben ki van szolgáltatva az Oroszországból származó földgázforrásnak, így az oroszországi földgáz beszerzési ára döntően befolyásolja a hazai földgázárak árszintjét. A hazai földgázpiacon csak az ipari, üzleti ügyfelek esetében beszélhetünk tényleges versenyről. Az egyetemes szolgáltatásra jogosult ügyfelek esetében jelenleg jogi szempontból van lehetőség, de a gyakorlatban nincsen verseny, mivel a szabályozóhatóság jogszabályi szinten állapítja meg a fogyasztói értékesítési árakat és az azokhoz kapcsolódó gázforrások árát is minden egyes szolgáltatásra jogosult számára.

H 1. A piacnyitás óta eltelt években olyan szervezeti változások valósultak meg a földgázpiacot kiszolgáló vállalatok működésében, amelyek működési- és költséghatékonysági optimalizációt céloztak.
Az elmúlt években bekövetkezett jogszabályi változások és bizonyos fogyasztói szegmensekben bekövetkezett verseny- illetve árszabályozás jelentős kihívásokat támasztottak az iparág vállalataival szemben a tekintetben, hogy a fenntarthatóságot és a nyereségességet biztosítani tudják. Ezek a külső környezetbeli kihívások, mint a piaci verseny kialakulása és erősödése, a szabályozási környezet impulzív változásai, a társaságok számára folyamatos költségtöbbletet jelentő szolgáltatási követelményeket előíró feladatok voltak.

Továbbá, mivel a szabályozó hatóság meghatározza ezen társaságok árbevételét és ehhez a bevételi részhez tartozó költségszintet is, fejlődés csak a működési hatékonyság növelése útján valósítható meg. Így a fenntarthatóságot az ágazati szervezetek úgy biztosították, hogy olyan szervezetalakítási módszereket alkalmaztak és olyan szervezet-átalakításokat valósítottak meg, amelyek költséghatékonyság javítást eredményeztek. Ezek célja elsődlegesen a gazdálkodás fenntarthatóságának biztosítása, illetve az egyes vállalatok versenyelőnyhöz jutása az ügyfélszerzés érdekében. Ezek a szervezetfejlesztések segítettek és jelenleg segítenek, abban, hogy a vállalatok a szabályozási változások ellenére is fenn tudják tartani működőképességüket.

H 2. Elsődlegesen a szabályozói környezet célzott indukciója, másodsorban az állami és hatósági gazdálkodási stratégia által meghatározott gazdasági környezet-változási folyamatok, harmadrészt az ebből fakadó tulajdonosi döntések és reakciók a közszolgáltatás ágazataiban egy újszerű gazdálkodási szervezeti modell kialakulását, kialakítását körvonalazzák: egy országos centralizált organikus-dinamikus szervezeti formát.

A közszolgáltatással foglalkozó és a ’90-es években privatizált vállalatok számára a jelenlegi gazdasági környezet nem nyújtja azt a feltételt, amelyet a befektetői tőke piacgazdasági körülmények között elvár. A befektetői tőke megtérülést vár. Azonban a szabályozó hatóság és a kormányzati szándék azt definiálja, hogy ezen ágazatok számára nem kívánja biztosítani a profitábilis működést. Továbbmenve szervezeti szinten is közvetlen irányítása alá akarja vonni ezen tevékenységekkel foglalkozó társaságokat. A gazdasági hatékonyság és működőképesség fenntartása azonban makrogazdasági érdek. Az országos szintű egyetemes földgázszolgáltató kialakítása egyfajta válasz az iparág jelenlegi nehéz helyzetére. Az országos centralizált közszolgáltatási modell megvalósítható a földgázszolgáltatás egyetemes szolgáltatói tevékenysége tekintetében, oly módon, hogy az biztosítja a működés folyamatosságát és egyben leképezi az iparágban a privatizáció óta megvalósított szervezet-hatékonysági intézkedésekből fakadó előnyöket egyaránt. Az országos szintű szervezetet kezdetben célszerű organikus szervezetként felépíteni, hiszen ezek a szervezetek működési környezete folyamatos változásban van, céljaik és a felelősségi körök nem egyértelműen szabályozottak.

H 3. Az országos szintű egyetemes szolgáltató vállalat tulajdonjogának megszerzését követően az új vállalat és szervezete kialakítható 2 éven belül. Ez azt jelenti, hogy a szakmai területeket támogató nem földgázszakmai (core) szervezetek (jog, pénzügy, általános szolgáltatás, informatika, humán) az MVM jelenlegi szervezeteibe integrálhatóak és ezzel párhuzamosan kialakítható az országos szintű egyetemes szolgáltató szakmai szervezete. Ezzel a lépéssel realizálható a szervezeti optimalizálás költségcsökkentési eredménye. Az országos szintű egyetemes szolgáltató vállalat esetében az egységes szervezet kialakítását követően, 1 éven beül további hatékonyság növelő szervezeti változtatások lehetségesek. A szervezeti optimalizáció következő lépése a leolvasás, nyomtatás és borítékolás valamint az egységes contact centernek a Magyar Postához való szervezése.

H 4. Az országos szintű egyetemes földgázszolgáltató és ezen belül egy ügyfélkapcsolati támogató szervezet létrehozásával 50 %-kal csökkenthető a jelenlegi négy egyetemes szolgáltató költségszintje, a működési költségek tekintetében.
A négy földgázipari egyetemes szolgáltatási engedélyes vállalat összeolvasztása szervezeti szempontból vizsgálandó és feltételezésem szerint megvalósítható, amely fix és személyi költségeik tekintetében jelentős működési költségcsökkenést eredményez. Ez a költségmegtakarítás jelentős részben a vezetői, kisebb részben beosztotti személyi

költségekből származik, másrészt a hatékony vezetés irányítási rendszerrel ellátott összevont tevékenységek költségmegtakarításaiból. Ezzel kijelenthetjük, hogy a vezetők és az iparágban dolgozó emberek számát is a felére csökkenthetjük.

H 5. Az országos szinten egységesített ügyfélszolgálati contact center ellenőrzési, oktatási, számla helyesbítési feladatait a Magyar Postához való szervezéssel is szükséges az országos szintű egyetemes szolgáltató vállalatnál tartani. A leolvasás koordinációt és nyomtatás koordinációt a leolvasási és nyomtatási, borítékolási feladatok Magyar Postához való szervezését követően is szükséges az országos egyetemes szolgáltató vállalatnál tartani.
A kiszervezés során a koordináció és ellenőrzés feladatainak a megrendelőnél (amely a tárgyalt esetben a földgáz egyetemes szolgáltatói engedélyes) tartása kiemelkedően fontosnak minősíthető, mivel ezek a csatornák biztosítják a szolgáltatás eredményeit tartalmazó információk kommunikálását a társaság és ügyfelei között (leolvasás, számlakészítés, CC, FO, BO), amely mind az ügyfél elégedettség, mind a vállalati gazdálkodás számára kiemelkedően fontos. Továbbá a lakossági földgázszolgáltatás egyik legfontosabb kommunikációs csatornájának felügyeletéről beszélünk, amely minden további – ezt felhasználó – kommunikációs lehetőséget is magába foglal (pl. reklámanyagok, promóciók, stb. eljuttatása az ügyfélhez).

5 A földgázipar szervezeti jövőképe – makro-szinergiák a földgázipar ügyfélszolgálati területein

A kontingencia elmélet alaptézise, hogy a formális szervezeti struktúra és az azt körülvevő környezet egymással szoros kapcsolatban van. A hatékony működéshez a szervezeteknek saját struktúrájukat a mindenkori környezeti feltételekhez kell igazítaniuk. A nagy szervezetek egészen más struktúrával tudnak sikeresen működni, mint a kis szervezetek, és a környezet befolyásolja jelentősen azt, hogy a benne működő szervezet milyen struktúrát alakít ki. A kontingencia elmélet kezdetét jelentő empirikus elemzésekre az jellemző, hogy az elemzésük középpontjában csak egy-egy olyan tényező áll, ami a szervezeti struktúrát befolyásolja. A szervezeti méret strukturális hatásával foglalkozó elméletek megállapították, hogy a nagyobb szervezetek bürokratikusabbak, mint a kisebbek. Ezen kívül megállapítható, hogy dinamikus környezetben az organikus, statikus környezetben a mechanikus szervezetek hatékonyabbak. Ez azt jelenti, hogy amikor a külső környezet - legyen az jogszabályi, szabályozási vagy egyéb - nincs jelentős változás abban az esetben a mechanikus, amennyiben jelentős és gyakori a külső jogszabályi vagy egyéb piaci változás az organikus szervezetek teljesítenek jobban.

A magyar gázipar– privatizáció előtti időszakára, 1990-es évek eleje, közepe – OKGT felbomlását megelőző időszakára az állandó jogszabályi, piaci és egyéb környezeti körülmények és ennek megfelelő stabil környezet volt a jellemző. Szinte egyáltalán nem beszélhettünk iparági környezet bármely szegmensének változásáról. Ez az állapot az egész iparágban nagyméretű, mechanikus szervezeti felépítéseket alakított ki egészen a 1990-es évek, 2000-es évek elejéig. Ezeken a mechanikus szervezeteken az egyes földgázipari vállatoknál, még a 1995-96-os privatizáció sem változtatott. Az akkori szolgáltatókra jellemző volt a decentralizált működés, rendkívül sok vezetői szinttel és vezetővel. Az akkori informatika technológiai fejlettsége sem segítette ezen szervezeti formák átalakulását, de leginkább semmilyen külső tényező nem indukált ilyen jellegű változást. Mindezeken kívül az iparág és a felhasználók rendelkezésére állt, „korlátlan” mennyiségű és relatíve olcsó

Oroszországból származó földgázforrás. Mindezeket támogatta az egyensúlyban illetve nyugalomban lévő politikai helyzet és a kiegyenlített gazdasági növekedés.

A 2000-es évek elejétől azonban felgyorsult a jogszabályi változás – jellemzően az Európai Unió által indukált elvek szerint -, majd ezt követően illetve párhuzamosan a földgáz világpiaci ára is növekedésnek indult. A jogszabályi változás elsősorban az EU piacnyitási törekvéseivel korrelált. Az EU direktívákat alkotott, amivel az amerikai földgázpiachoz hasonlóan az európai földgázpiacot is liberalizáltabb működésre kívánta ösztökélni. A jogszabályok először megerősítették a piacot felügyelő hatóságot, hatóságokat, majd a piaci szereplőket jelentős változtatásokra kényszerítették. A 2000-es évek elejétől több lépcsőben megnyitották a földgázpiacot és korlátozott mértékben ugyan, de verseny alakult ki kezdetben a nagy ipari ügyfelek később a kisebb, illetve ha ugyan csak rövid időre, de lakossági piacon is. Ezzel párhuzamosan a világpiacon folyamatosan emelkedett a szénhidrogének piaci ára, mely megemelte a földgáz beszerzési árát. Ezzel véget ért a „korlátlan" relatíve olcsó Oroszországból származó gázbeszerzés lehetőségének korszaka. A mindenkori kormányok a 2000-es években különböző hazai jogszabályokkal igyekeztek a földgázár emelkedéstől „megóvni" a lakossági ügyfeleket. Kezdetben a beszerzési és a lakossági végfelhasználó árkülönbözetet az akkor még MOL tulajdonban lévő földgáz nagykereskedő viselte. Ezt követően a 2000-es évek közepén privatizálták a földgáz nagykereskedőt is, ezek után az új tulajdonos az E-ON lett, akinek a kialakult helyzetet kellett viselnie és kezelnie. Ezt követően az állam elkezdett egyre inkább kivonulni az energetikából, annak érdekében, hogy a piaci állapotok alakítsák a piacot.

A megalkotott jogszabályok, a megerősített felügyelő hatóság/hatóságok a liberalizált piac a kialakult verseny és a közben folyamatosan emelkedő földgáz beszerzési költsége a privatizált földgázszolgáltató társaságokat jelentős szervezeti változtatásokra kényszerítették. Minden társaság az EU jogszabályoknak megfelelően először számviteli majd jogi szempontból is leválasztotta az elosztói engedélyeseket. Ezzel teremtve meg a „független" vezetéktulajdonost a kereskedőtől (aki a molekulát tulajdonolja a vezetékben). Ezen kívül számos jelentős szervezeti változások történtek a vállalatoknál, a hatékonyabb működés érdekében, hiszen ez volt az egyik lehetőség arra, hogy versenyelőnyt érjenek el egymással szemben. Mindezek mellett az egyes vállalatok külföldi anyavállalatainak elvárásai is hasonlóak voltak. Ezzel a jelentős külső környezeti változással vége volt a „boldog békeidőknek" és viszonylag gyorsan a mechanikus szervezetek organikus szervezetekké alakultak. Az organikus szervezetek sokkal gyorsabban és hatékonyabban alkalmazkodnak a külső környezeti változásokhoz, gyorsabb a döntés és a reakció mely egy kulcsa az eredményes működésnek, még nehezebb piaci és jogszabályi környezetben is.

A disszertációm következő részében olyan jövőbeni folyamatokat és szervezetet mutatok be, amelyek teljes mértékben egy organikus szervezet jegyeit viselik, annak ellenére, hogy országos szinten szolgálják ki a lakossági földgázfelhasználókat. Hiszen az elmúlt években bekövetkezett változások nem hogy lassultak volna, hanem tovább erősödtek. Jelenleg a jogszabályi és piaci változásokat az állam ismételt növekvő szerepe okozza. Az állam elhatározta, hogy tulajdonrészét ismételten növelni akarja az energetikában, ezzel erősíteni akarja beleszólását a piaci folyamatokba. Elsősorban a lakossági ügyfelek részére értékesített földgáz végfelhasználói árát akarja egyértelműen befolyásolni. Ezekkel a törekvésekkel, illetve az elmúlt időszakban bekövetkezett többszöri lakossági földgázár csökkenéssel igen nehéz gazdasági helyzetbe hozta az iparági szereplőket. Ezeket az intézkedéseket már nem lehet egyszerű szervezeti változtatásokkal, hatékonyságnöveléssel, költségcsökkentéssel egyensúlyozni és ellensúlyozni. Ennél drasztikusabb, mondhatjuk paradigmaváltás szintű változásra van szükség ahhoz, hogy az iparág „átvészelje" ezt az időszakot.

5.1 Szervezeti jövőkép: Az országos centralizált közműszolgáltató organikus-dinamikus szervezeti modellje

Az értekezésemben bemutatott, az energetikai ágazat nemzetközi és hazai történeti elemzése, valamint az aktuális makro piaci tendenciák mélyreható strukturális elemzése alapján meghatározható az országos centralizált közműszolgáltató organikus-dinamikus szervezet modellje. A modell strukturális elemeit az alábbi következtetések alkotják:

- a szervezetnek országos jellegűnek és lefedettségűnek szükséges lennie, mivel a magyarországi energetikai politika és az aktuális kormányzati célok alapján alkotott szabályozói környezet egyértelmű indukciót képez erre. Az 1995-öt követő privatizációs folyamatok eredményeként kialakult szegmentált és versenyt biztosító piaci körülmény elsősorban az egyetemes szolgáltatás és elosztás területén ellehetetlenült. nem hagyva választást a piac szereplőinek és a versenynek. Amikor egy vállalat fenntarthatatlanná válik, de a tevékenysége közszolgáltatás, akkor egy drasztikus struktúraváltás szükséges. Jelen esetben az országos szintű szervezet létrehozása látszik egyetlen valós lehetőségnek, ami a gazdasági körülmények indukciója alapján működőképes lehet.
- a szervezetnek a centralizált működési modellt szükséges követni, hiszen az előkészítés alatt lévő közmű szolgáltatási törvény keretrendszere, valamint az ágazat működését meghatározó ár- és tevékenység-szabályozás nem engedi meg a decentralizált működést. Álláspontom szerint, mivel az energetikai tevékenység nem egy folyamat és ágazat, hanem komplex szolgáltatás struktúraként értékelendő a szervezet számára a funkcionális mátrix szervezet modellje a legalkalmasabb strukturális alap. E modellben a funkciók a különböző energetikai közmű szolgáltatási ágak, (mint szállítás, tárolás, elosztás, kereskedelem, egyetemes szolgáltatás) amelyeket a fejszervezet általános vállalati funkciói felé irányuló közvetlen kapcsolat szervez hálózatba. A törzskari irányítás pedig ezekhez a funkciókhoz, mint divíziókhoz vagy üzletágakhoz kapcsolódik.
- organikus-dinamikus szervezeti modellre van szükség, mivel az ágazat folyamatos változásban van és a jövőbeli trendek és gazdasági körülmények is bizonytalanok. Ennek oka egyrészt a szabályozó hatóság alkotta környezet bizonytalansága és folyamatos változása és kiszámíthatatlansága. Másik oldalról elemzéseim eredményeképpen azt kell kiemelnem, hogy a globális környezet és ezen belül a hazánk számára erősen determináló hatása Európai Unió által felállított elvárások és előírások éppen ellentétesek a hazai tendenciákkal. Amelyet kiegészít az, hogy a termékkör; az energia és annak ára, amely jelen értekezés vizsgálatát képezte világpiaci folyamatok által meghatározott. Azt egy hazai rendelet vagy kormányzati döntés nem képes befolyásolni. A hatás ott jelentkezik, ahol lecsapódik az a globális trend és hazai szabályozás eltérése; ahová telepítik ezt a hatást. Ez jelentős veszélyeket hordoz és bizonytalanságot jelent a közműszolgáltatás és annak szervezéséért, szervezetéért felelős szerveknek, hatóságoknak és szakembereknek egyaránt.

Szervezeti horizontális struktúrát tekintve az ágazati tevékenységek megosztása szükséges, mégpedig annak funkcionalitása alapján. Az egyes közműelemek - mint vízgazdálkodás, hulladékgazdálkodás, energetika; ezen belül pedig villamos áram és gázszolgáltatás – nem vonhatóak össze egy centralizált modellbe. Ennek oka, hogy rendkívül eltérő ezek szabályozási környezete, feltételrendszere és gazdálkodási környezete egyaránt. A hulladékgazdálkodás oly mértékben eltérő szakértelmet igények például a villamos áram termelés problémáitól, amely nem szabályozható vagy irányítható egy vállalat keretein belül. Tehát, amikor országos közműszolgáltatói hálóról beszélünk, akkor nem egy, hanem egymást

fedő, de eltérő funkcionális szervezeti hálózatok számosságáról kell beszélnünk. Ezek a hálózatok önmagukban, egyesével is rendkívül jelentősék. Illetve az egyes ágazatokon belül is – mint ahogy az előző fejezetekben már bemutattam – a funkciók, tevékenységek el kell, hogy különülnek már a jogszabályi előírások okán is. Így szervezeti hálókról és azok összefüggéseiről kell beszélnünk az országos közműszolgáltatáson belül. A hálózatot, mint Magyarország holdingot a kormányzat és annak funkcionális szerve, a szakminisztérium irányítja. De csak, mint stratégiai irányító testület. A szakmai irányítás vállalati formában kell, hogy megvalósuljon. A vállalat számára a funkcionális mátrix szervezeti megoldás ad lehetőséget arra, hogy a központi-törzskari, a corporate-irányítási, valamint a támogatói (mint humán erőforrás management, IT, jog, könyvelés, kontrolling, pénzügy, stb.) összevonásából illetve közös koordinációjából eredő szinergiák kihasználhatóak legyenek.

A holding funkcionális tevékenységei azonban területi elvek szerint is determináltak. Ennek az az oka, hogy a közműszolgáltatás tipikusan az a terület, amelynek teljes országos lefedettséggel és egyazon elvű és minőségű működéssel kell, hogy megvalósuljon. Érzékeltetésként a csatornahálózat folyamatos karbantartásának, vagy a gázvezeték hálózat működésbiztosítását említem, kifejezve azt, hogy ezek a tevékenységek fizikai tevékenységekben, szolgáltatásokban nyilvánulnak meg, amelyek csak a helyszínen biztosíthatóak. Ebből tehát az következik, hogy a míg szervezeti háló egyik síkja a funkcionális háló, tehát a szállítás, tárolás, elosztás, stb.; a másik síkja a területi elhelyezkedés és annak szervezeti formája. A területi elv ésszerű regionalitással közelíthető meg. A regionális felépítés ebben az iparágban hagyományos modell, amelyet a szükségszerűség alakított ki és jellemző eltérést a mai rendszer sem tudott felmutatni.

Európában a modell egyedülálló lenne, hiszen egyértelműen növekedne az állam szerepe a lakossági közműszolgáltatásban, míg az európai államok esetében a jogszabályok és a döntéshozók inkább a piaci verseny kialakítását szorgalmazzák és a politika szerepének csökkentésére törekednek. Ez a megállapítás mind az európai nemzetállamokban megfigyelhető indukciók és folyamatok alapján felismerhető, de maga az Unió is erre törekszik kontinentális szinten is. Az uniós direktívák által megteremtett szabályozói környezet egyértelműen a szabad versenyen alapuló ágazati struktúrát és az abból kinyerhető hatékonysági elemek kihasználását tűzi ki célul és feladatul a tagállamok számára mind országos mind az Unió egészére nézve is. De hasonló, sőt még jelentősebben eltérő következetés vonható le globális szinten is. Az amerikai kontinensre jellemző szabad verseny elve meghatározza az energetikát és közműszolgáltatást egyaránt. Ki kell itt hangsúlyoznom, hogy ez a szabad verseny sem „vad kapitalizmus”, hiszen rendkívül kimunkált és determinált szabályozási környezetet figyelhetünk meg, amely azonban indukálja a szolgáltatók versenyét, szintén ebben látva olyan társadalmi szintű előnyt, amely a teljes nemzetgazdaságok szintjén biztosítja a hatékonyságot és működésbiztonságot. Itt kell visszacsatolnom a jelen fejezet elején tett kijelentésemre, miszerint a hazai közműszektor jelenleg intenzív változásban van, amelynek az eredménye, célja folyamata, de lehetséges útjai sem térképezhetőek fel teljes biztonsággal. Jelen globális modell hordozza a centralizált országos hálózatban fellelhető előnyöket, de ugyanúgy rendelkezik az állami beavatkozás és szabad verseny hiányának lehetséges következményeit, amely felveti a jelen kutatásból eredő további kutatási célok sokszínűségét.

A globális és kontinentális környezet nem a centralizált modellt követi ugyan, de Magyarország számára mégis lehet létjogosultsága ennek a szervezeti struktúrának. Ennek oka pedig elsősorban hazánk rendkívüli exportfüggése az energetika, de leginkább a földgáz-beszerzés szempontjából. Mint ahogy korábban részletesen bemutattam a hazai földgázszükségletnek mindössze 15%-a fedezhető a hazai kitermelés által, így az import szerződések kondícióin múlik végeredményben, hogy a hazai fogyasztás milyen költséget kell

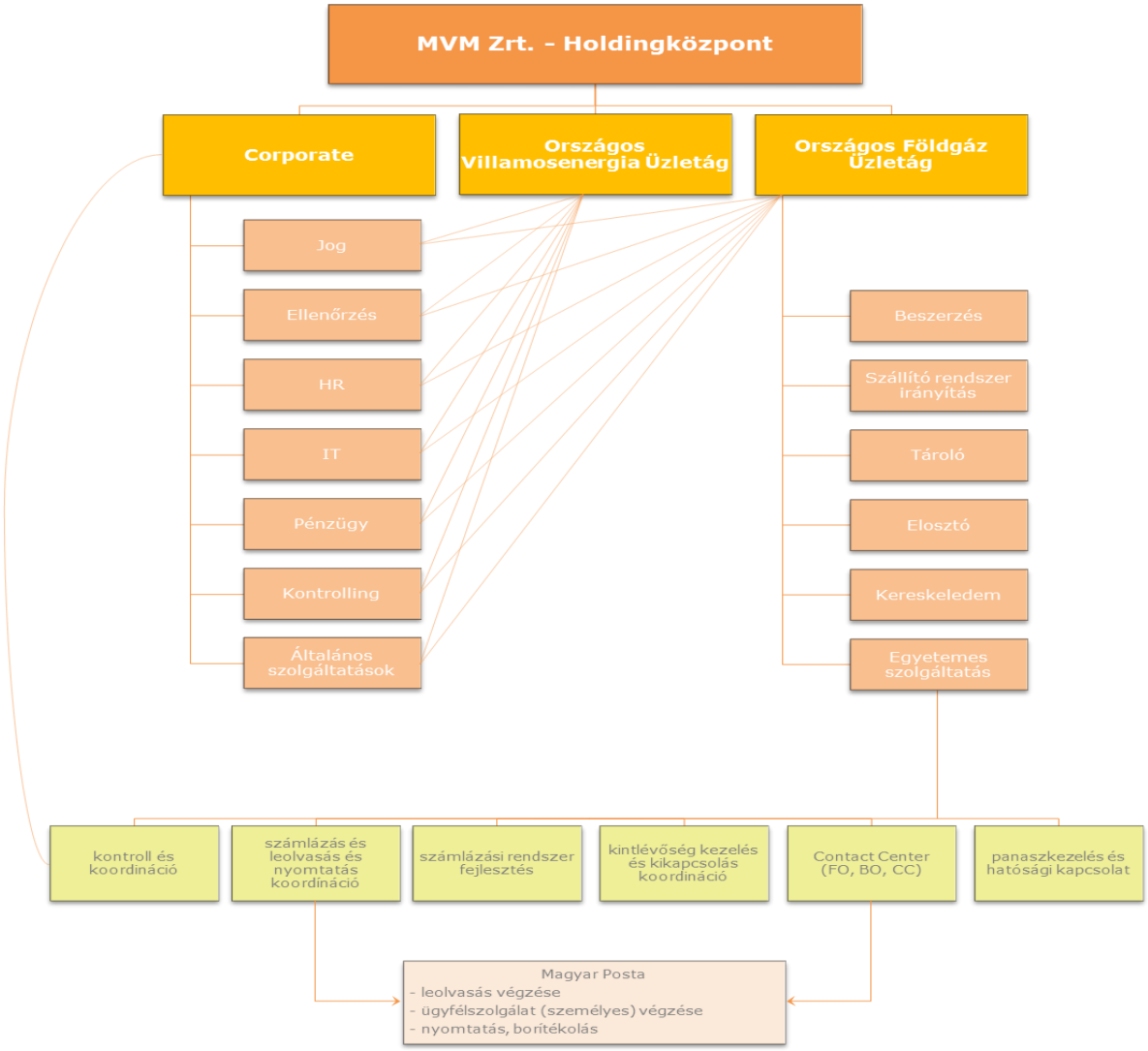
hogy viseljen. Azt pedig feltétlenül le kell vonnunk következtetésként, hogy a makrogazdasági szerződések, elsősorban a tárgyalási alapot képező volumenek miatt is kedvezőbb tárgyalási pozíciót jelenthetnek, mint egy-egy, a földgázpiacnak csak valamilyen részét birtokló társaság partnerségi kapcsolatai. Másodsorban a centralizált működésnek lehet egy makro-szinergiaszintű előnye, amely a nemzetgazdaság működésében, struktúrájában fellelhető gazdasági előnyök kihasználásának lehetőségeit jelentik. Ezen szinergia szintek és lehetőségek felismerése és megfelelő kihasználása makrogazdasági szintű hatékonyságnövelést, sőt költség-optimalizálást eredményezhet. Harmadrészt a hatósági szabályozás által determinált és centralizált működés megvalósítására már láttunk a magyar földgázipar történetében példát, mégpedig az OKGT szervezeti keretei között. Természetesen, mint ahogy a fentiekben bemutattam, nem egy egyenes vonalú szervezeti visszarendeződés jelenthet megoldást a jelenkori közszolgáltatás számára. Sokkal inkább az ezen piacokon működő és a privatizációt követő években drasztikus, elsősorban hatékonyságnövelést és optamilizációt célzó szervezeti átalakulási folyamaton végigment társaságok újabb átszervezése egy centralizált munkaszervezetté.

5.2 Az országos egyetemes földgázszolgáltató vállalat szervezeti jövőképe

A jelen értekezés tárgyát képező gázipar tekintetében és azon belül is az egyetemes szolgáltatás ügyfélkapcsolati tevékenységi területén lefolytatva a fenti gondolatmenetből származó elemzést következik, hogy indukált és okszerű ennek a szervezetnek az átgondolása is. A szervezeti indukció két vizsgálandó aspektust determinál. Egyrészt miszerint az ügyfélkapcsolati területet illeszteni szükséges az országos centralizált szolgáltatási modellhez, másrészt a megvalósítás során fel kell tárni és ki kell használni azokat a szinergiákat és előnyöket, amelyeket e modell kínál. A centralizált szolgáltatási modell szükségességét és elsődlegesen a külső szabályozási környezet által determinált feltételrendszerét az előző fejezetekben részletesen bemutattam. Így jelen fejezetben a gázipari ügyfélszolgálati modellt és annak lehetséges gazdasági hatásait kívánom részletesen bemutatni.

A szervezeti modell és tevékenység háló alapját gondolkodásomban a hazai gázipar jelenlegi szervezeti struktúrája képezte, hiszen mint kiindulópont erre van mód építkezni. A modell két szintje az energetikai holding, amelyet az MVM Zrt. jelenlegi szervezete alapozza meg, valamint az egyetemes szolgáltatási engedélyesek, így a Tigáz által is kifejlesztett ügykapcsolati szervezet.

A jövőbeni országos szintű ügyfélkapcsolati vállalat létrehozásának elsőszámú és legfontosabb feltétele, hogy ezeket a vállalatokat az állam visszavásárolja annak érdekében, hogy a legnagyobb tulajdonos minden Egyetemes Szolgáltató esetében a magyar állam legyen. Ezt követően a négy nagy Egyetemes Szolgáltatót az állami tulajdonú Magyar Villamos Művek Zrt.-be lehet integrálni (jelenleg egyetlen Egyetemes Szolgáltató van állami tulajdonban (Főgáz)). Az integrációt követően megkezdődhet a négy Egyetemes Szolgáltató egy vállalatba való szervezése. A szervezés előre jelezhető minimális időtartama 1-2 év több nagyobb lépcsőben.



36. ábra Az Országos Egyetemes Földgázszolgáltató szervezeti hálója

A négy Egyetemes Szolgáltató integrálásának a legfontosabb lépései az alábbiakban láthatóak. Jelenleg minden Egyetemes Szolgáltató esetében vannak úgynevezett nem közvetlen üzleti tevékenységek, mint humánpolitika, informatika, általános beszerzés és szolgáltatások, külső kommunikáció, pénzügy és kontrolling tevékenységek. Ezeket a tevékenységeket integrálni lehet az MVM Zrt. jelenlegi tevékenységeivel foglalkozó szakterületeibe. Ezen corporate funkciók támogató formában szolgáltatási szerződéseken keresztül nyújthatóak minden üzletág számára. Ez a szervezési modell biztosítja egyrészt a megrendelői oldalon a megkívánt és működéshez szükséges szolgáltatások beszerzését. Másik oldalról pedig a centralizált működés alapját képezi, hogy a központi irányítás alá tartozóan működjenek a fenti folyamatok ellenőrzést és irányítást engedve a holding stratégiai céljainak. A törzskari szervezeti funkciók pedig kommunikálják az egységes ágazati stratégiai célokat az üzletágak számára és felé. Ezt követően kezdődhet el egy integrációs projekt keretében a négy Egyetemes Szolgáltató szakmai tevékenységének integrációja egy ügyfélkapcsolati szervezeti egységgé vagy vállalattá.

A szakmai területek integrációját érdemes a földgázszolgáltatás folyamatának megfelelően megszervezni. Első lépésben ki kell alakítani az Egyetemes Szolgáltatók integrált

vállalati rendszereinek összevonását (IIR, ERP, SAP, VIR), hiszen jelenleg négy Egyetemes Szolgáltatónál négy, több szempontból is különböző informatikai és számlázási rendszer üzemel és képezi az integrált vállalatirányítási rendszert (ez elsősorban informatikai megoldást igényel, de minden szakmai folyamatra hatással van és rendkívül jelentős idő- és erőforrás igénnyel bír). A leendő szervezetben ki kell alakítani egy általános kontrolling szervezetet és rendszert, amely a teljes vállalatirányítás információszolgáltatását irányítja, koordinálja és szolgáltatja. Ezen túl szükségesnek mutatkozik egy törzskari koordinációs szervezet létrehozása, amely a stratégia döntéshozatal és irányítás területén jelentkező funkciókat viseli és felelős a stratégia kommunikációjáért és érvényesítéséért a funkcionális egységek felé. Ez a koordinatív szervezetet felel a vállalat tevékenységének méréséért, felügyeletéért, és koordinációjáért, valamint a központi kontroling szervezettel dolgozik együtt a hatékony irányítás és tervezés érdekében.

A földgáz üzletág szervezeti struktúrájában a gázszolgáltatási folyamat elemeit szükséges követni, amely mind a jogszabályi követelmények – szétválasztási szabályok – mind a szakmai szükségesség okán determinálható. A földgáz beszerzés, szállítás, tárolás, elosztás és kereskedelem területei a gyakorlatban is már kialakult szervezeti struktúrán alapulnak. Ehhez a folyamathoz az egyetemes szolgáltatás területén kapcsolódik az ügyfélkapcsolati terület, amely a fogyasztók felé történő kommunikáció minden formáját irányítja, és egyben felel is ezekért, valamint a feladati alapján kapott és megszerezhető információkat közvetíti a gázszolgáltató társaság felé.

Az ügyfélkapcsolati terület strukturális felépítésére szakmai ismereteim alapján az alábbiak szerint teszek javaslatot. Az ügyfélkapcsolat számára szükséges egy integrációs egység, amely a vállalatirányítási rendszer számlázási alrendszerének (SAP ISU) a fejlesztésével fog foglalkozni a törvényi előírások betartása és ügyfél elégedettség növelése érdekében. E mellett egy megfelelő szervezeti egységgel szükséges biztosítani az ügyfél leolvasás koordinációs, számlázási és nyomtatás borítékolási koordinációs tevékenységet, mely a lakossági ügyfelek leolvasását, számlázását és a számlák kinyomtatását biztosítja. A folyamat következő lépéseként a következő szervezeti egység felel a számlák ellenértékének beszedésesét garantáló kintlévőség kezelési, folyószámla kezelési és díjhátralék miatti kikapcsolás koordinációs funkciók megvalósításáért. Ennek a szervezetnek a feladata a kiszámlázott földgázdíjak beszedése a lakossági és kis üzleti ügyfelektől. Az egységes contakt centert funkciója országos szinten, hogy fogadja és megválaszolja, a meghatározott minőségi színvonalmutatók alapján az ügyfelek megkereséseit; legyen az írásos, telefonos, személyes vagy elektronikus megkeresés. Ezen kívül pedig esősorban a folyamatjavítások teljesülése, másodsorban pedig a hatósági és ügyfél panaszok, reklamációk közvetlen ügyintézése okán szükséges létrehozni egy független panasz és hatósági kapcsolattal foglalkozó szervezetet.

Ezek a szervezeti egységek, tehát az ügyfélkapcsolati szervezet vagy vállalat szervezete pedig a kontroll és koordinációs egységen keresztül csatol vissza a corporate szervezethez annak integratív irányítási rendszerét felhasználva és alkalmazva. Tehát ezen szervezeti egységen keresztül tud megvalósulni a hatékony corporate irányítás egyik legfontosabb követelménye a körkörös kommunikáció a vállalati folyamatok tekintetében.

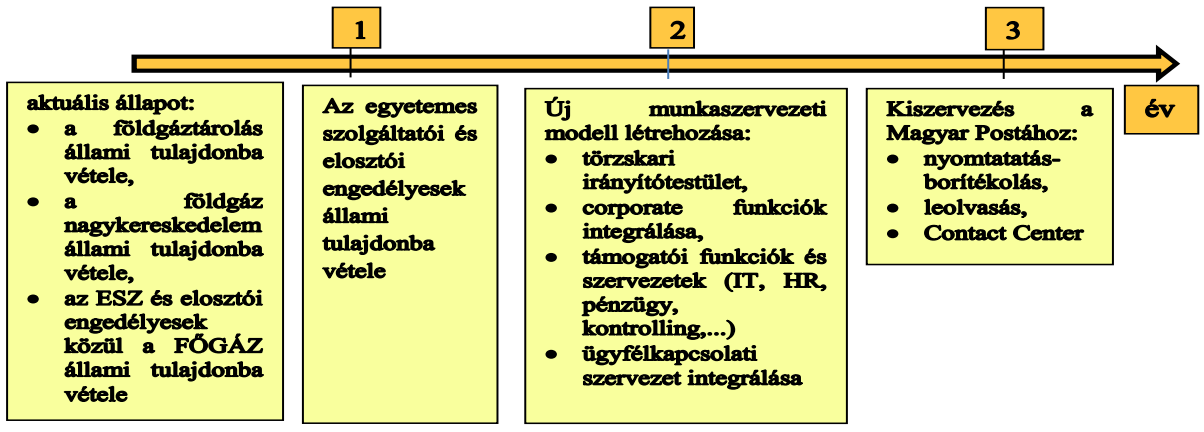
A leírt hat nagy szervezeti egység teljes egészében lefedi a lakossági és kisüzleti ügyfélkiszolgálással összefüggő feladatokat és biztosítható a hatékonyságnövelés és ügyfél elégedettség. Azonban az országos centralizált szervezeti modell felvet egy következő lépés logikus és az elemzésemből egyenesen következő további lehetőséget. Hiszen a hazai lakossági kapcsolatok és kommunikáció területén van egy működő és országos közvetlen hálózattal rendelkező szervezet; a Magyar Posta. A Magyar Posta olyan országos hálózattal rendelkező szervezet, amely egyrészt alkalmas a lakosság közvetlen, fizikai elérésére a kézbesítési hálózatán keresztül, valamint az ügyfelek ügyintézését is alkalmasan biztosítja a

postahivatali hálózatán keresztül. Tehát további hatékonyságnövelés érhető el, ha a négy Egyetemes Szolgáltató üzleti és egyéb szervezetének összeszervezését követően a lakossági mérők leolvasási tevékenységét a Magyar Posta alkalmazottjai végezik az ország területén a leendő szervezetben lévő leolvasási koordináció irányítása mellett. A leolvasási tevékenység a postai kézbesítő hálózat számára tud további feladatot adni, ami a munkahatékonyság növelése érdekében egy olyan jelentős lépés, amelyet a magyar Posta jelenleg megszenved és keres. Mivel az elektronikus kommunikáció szélesedésével párhuzamos a fizikai kézbesítési megbízások jelentősen csökkentek. Azonban a hálózat fenntartási költségének bázisa nem változott. Így a kézbesítési hálózat „kiterhelése" és további országos szintű feladattal történő megbízása makroszintű hatékonyságnövelést eredményez, amely a centralizált szervezeti struktúrákból folyó szinergia hatásként definiálható.

Ezen túl, mivel a Magyar Posta országos ügyfélszolgálati hálózattal rendelkezik, adódik a makro szinergiák másik aspektusa, azaz hogy az ügyfélszolgálati irodákat és pontokat szintén ezen állami vállalatba lehet szervezni (jelenleg is végez bizonyos szolgáltatók részére ilyen tevékenységet). Ez a megbízás is szolgáltatói és igénybevevői oldali előnyt indukál. A szolgáltató számára költséghatékonyságot és munkafolyamat optimalizálást jelent a postahivatalok feladatainak kiterjesztése azok változatlan fenntartási (fix) költségei mellett. Igénybevevői oldalon a személyes ügyintézés folyamatába számos egyszerűsítést és segítséget nyújt alakosság és kis üzleti ügyfelek számára, ha a közszolgáltatókkal szükséges kommunikációjuk egyazon hivatal keretein belül egy helyen és egy időpontban valósítható meg.

Végül pedig, a Magyar Posta nyomtatási és borítékolási üzletággal rendelkezik (jelenleg is van szolgáltató, akinek a számla és egyéb dokumentumok nyomtatását végzi) célszerű országos szinten a számla és egyéb dokumentum nyomtatásai és borítékolási tevékenységet itt outsourcingolt módon elvégeztetni. A folyamat ezen lépése közvetlenül kapcsolható továbbá a közszolgáltatási számlák és papír alapú egyéb kommunikációk fogyasztókhoz, ügyfelekhez való eljuttatásának hatékonyságához. Ha egy szervezeten, szervezetcsoporton belül valósítjuk meg ezeket az egymással rendkívül szoros tevékenységeket szintén makroszintű előnyhöz jutunk.

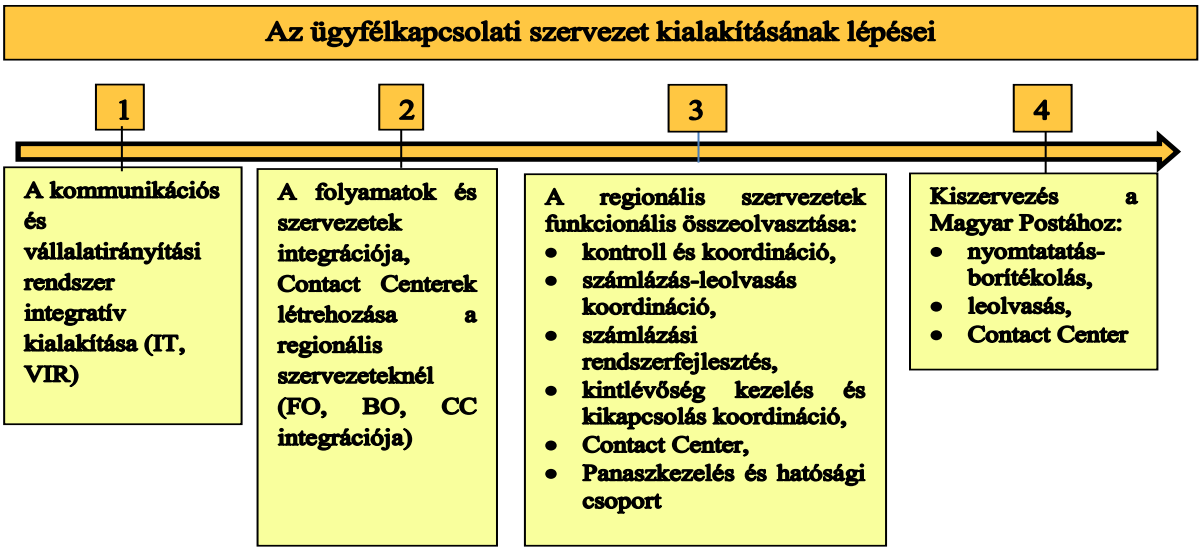
Természetesen ezek a tevékenységek csak akkor szervezethetőek a Magyar Postához ha bizonyítottan költséghatékonyabban tudja végezni, mint más vállalkozó. A piaci verseny, és annak lehetősége, valamint az általa elérhető érdekeltség a vállalatok részéről arra, hogy hatékonyabban és optimálisabban végezzék munkafolyamataikat szükséges eleme a gazdasági hatékonyság elvárhatóságának.



37. ábra Az új centralizált földgáz szolgáltatási modell létrehozásának folyamata

5.2.1 Szervezeti hatékonyság vizsgálat

Az ügyfélkapcsolati szervezet kialakítása jelentős idő és infrastrukturális felkészültséget igénylő folyamat, amelynek hatékony megvalósítása csak a megfelelő lépések és folyamatok egymásból következő végrehajtása eredményeképpen valósítható meg. Ennek oka egyrészt, hogy a földgázszolgáltatás folyamatos működőképességének biztosítása fenntartható legyen, másrészt pedig, hogy megtarthatóak legyenek azon hatékonysági elemek és megvalósult szervezethatékonyságot biztosító folyamatok, amelyeket az iparág már kimunkált. Továbbá a szervezet-átalakítás folyamatának lépései egymásból következő elemek, így minden lépés csak a megelőző folyamatszervezési lépések hatékony megvalósulása esetében hajthatóak végre az alábbiak szerint:



38. ábraAz ügyfélkapcsolati szervezet kialakításának lépései

Kontroll és koordináció feladata az ügyfélszolgálati Társaság többi szervezetének koordinálása és kontrollja, felügyelete. Riportrendszereket készít és riportálja az egyes szervezetek munkáját valamint méri azok munkavégzését, segíti az egyes szervezetek közötti kommunikációt. Folyamatosan méri és ellenőrzi az egyes szervezetek költségigényét és méri, hogy a tervezésnek megfelelően tartják-e a költségszintet. Szakterületekkel közösen kidolgozza a rövid, közép és hosszú távú tervet, majd ellenőrzi azok megvalósulását. Kidolgozza, szükség esetén módosítja a szakterületek folyamatait, a szakterületek közreműködésével. Felügyeli és ellenőrzi, hogy az egyes szakterületek a meghatározott folyamatok szerint működnek, vagy sem és erről visszajelzést ad mind a szakterületeknek, mind pedig az ügyvezetés, valamint a corporate részére. Kommunikál a Társaságon kívüli szervezetekkel a szükséges adatszolgáltatásokkal kapcsolatosan.

Leolvasás, számlázás koordináció és nyomtatás koordináció területe végzi az országos szintű egyetemes szolgáltatásban lévő földgázfogyasztók leolvasásának vezérlését és irányítását. Itt történik a Vállalkozó, vagy Vállalkozók munkavállalóinak leolvasási feladatainak irányítása és felügyelete, illetve a leolvasási eredményeknek a fogadása. Ez a szervezet végzi a leolvasási eredmények (mérőfotó) SAP rendszerben történő tárolását és megfelelő ellenőrzését a leolvasási munkaminőség garantálása érdekében. Ezen szervezet ad biztosítékot arra, hogy megfelelő minőségű számla elkészül, ami nagy hatással van az

ügyfélszolgálati csatornák forgalmára, a Társaság gazdálkodására az ügyfelek elégedettségére és a reklamációjára és panaszok darabszámára és azok kezelésére. A terület irányítja és ellenőrzi a nagyságrendileg 3,4 millió Egyetemes Szolgáltatásra jogosult földgázfelhasználó jelenleg éves szinten egy dokumentált leolvasásának megvalósítását. Feladata, hogy a szükséges leolvasások a lehető leghatékonyabban megvalósuljanak a legkevesebb költség felhasználása mellett.

Számlázási terület végi az ügyfelek fogyasztásának elszámolását, számlázását, szükség esetén a szükséges számlázási beállítások elvégzését és biztosítja, hogy az ügyfél havi rendszerességgel a lehető legköltséghatékonyabban megkapja a papír vagy elektronikus alapú elszámolását. Közreműködik és felügyeli a szükséges számlázási fejlesztéseket, módosításokat a számlázási rendszerben. A számlázási rendszerekben készülő egyedi számlák elkészítése is ennek a területnek a feladata. Nyomtatási koordináció területe végzi a számla papír alapú megjelenítésének irányítását és felügyeletét. Tartja a kapcsolatot a Magyar Posta nyomdai szervezetével. Biztosítja a napi szintű teljes körű számlázási állományok átadását a nyomda részére. Ellenőrzi az elkészült számlák minőségét és tartamát. Felügyeli, hogy az elkészült számlák határidőben az ügyfélhez kerüljenek, ezzel segítve a Társaság optimális likviditási szintjét. Ez a terület szorosan együttműködik és dolgozik a leolvasási vállalkozó vagy vállalkozók operatív munkavégzést végző szervezeteivel. Legfontosabb feladataihoz tartozik ezen tevékenységek felügyelete és ellenőrzése és a megfelelő visszajelzése a végreható társaság részére.

Számlázási rendszer fejlesztés szervezet feladata a jövőbeni országos szintű ügyfélszolgálati társaság ügyfélkiszolgálást biztosító rendszerének szükséges fejlesztése, módosítása és az országos szintű számlázási rendszer integrációja. Kommunikál a számlázási és egyéb ügyfélszolgálati rendszer informatikai terület fejlesztőivel legyen az belső vagy külső informatikai rendszerfejlesztő (mindennemű informatikai fejlesztés és módosítás, ami a közvetlen ügyfélkiszolgálást érinti). Folyamatosan nyomon követi, a jogszabályi változásokat és felügyeli azok implementálását a számlázási és egyéb ügyfélszolgálati rendszerekben. Ezen kívül pedig felügyeli és koordinálja az egyes rendszerfejlesztéseket, módosításokat.

Kintlévőség kezelés és kikapcsolás koordináció feladata a lejárt határidejű számlák ellenértékének beszedése, nyomon követése a teljes folyamat során. Irányítja és felügyeli a kintlévőség kezelés folyamatát. Kidolgozza a kintlévőség kezelési stratégiát és működteti is azt a gyakorlatban. Felügyeli a felszólítási folyamatot, irányítja a telefonos (soft jellegű) kintlévőség kezelést. Irányítja, koordinálja és felügyeli a hátralék és egyéb okok miatti kikapcsolást végző vállalkozókat. A végrehajtásra kerülő munkákat közvetlenül ez a terület adja a kikapcsolást végző társaságoknak elektronikus formában a gyors és pontos munkavégzés érdekében. Ez a szervezet adja át az elosztói engedélyeseknek azokat a helyeket amelyek esetében a kikapcsolást nem lehet megvalósítani, a közterületen történő vezeték levágása érdekében. Feladata a behajthatatlan követelések értékesítése, esetleg a kintlévőségek faktoráltatása. Feladata a befizetések informatikai és vállalatirányítási rendszerben való ellenőrzése, szükség esetén korrigálása, folyószámlák karbantartása.

Contact center (személyes, írásos és telefonos ügyfélszolgálat) országos szinten egy szervezeti egységben végzi az országos szintű ügyfélmegkeresések feldolgozását és kezelését, legyen az személyes, telefonos, elektronikus vagy írásos megkeresés. Az egységes szervezet biztosítja a legoptimálisabb létszámot és leghatékonyabb működést. Szoros együttműködés szükséges a kiszervezett tevékenységet végző vállalkozóval vagy vállalakozókkal. A megkereséseket egy egységes és informatikai szinten is összekötött szervezetnek szükséges végeznie, ami lehetőséget nyújt a hatékony működésre. Mindig annyi erőforrás dolgozik az adott csatornán történő megkereséseken, amennyi éppen szükséges, a ki nem terhelt erőforrás átirányítva mindig háttér jellegű feladatokat old meg. Prioritása a személyes és telefonos

megkereséseknek van, hiszen azok kiszolgálása azonnal szükséges, míg az írásos, elektronikus megkeresések megválaszolása nem azonnal szükséges. Feladata az egyes kiszervezett tevékenységek felügyelete, ellenőrzése és koordinálása. Az előírt színvonalmutatók tartása úgy, hogy közben mindig a lehető legoptimálisabb költségszinten dolgozzon.

Panaszkezelés és hatósági kapcsolatok szervezet legfontosabb feladata, hogy a jogos reklamációk és panaszokból folyamatjavító intézkedéseket alkosson annak érdekében, hogy ezek a jogos panaszok ismételten ne fordulhassanak elő. Ezeket a folyamatjavító intézkedéseket visszajelezze az érintett szakterületnek és ellenőrizze is azok módosítását és megvalósítását; azt, hogy ezek elvégzésre is kerültek. Az előbbieken túl megválaszolja a társasághoz érkezett panaszokat és reklamációkat (reklamáció az a megkeresés, ami már ugyanabban az ügyben második alkalommal érkezett). Minden hatóságtól, elsősorban a Magyar Engedélyezési és Közmű Hivataltól (MEKH), és a Nemzeti Fogyasztóvédelmi Hivataltól (NFH) érkezett megkereséseket és ügyfél panaszokat, reklamációkat kezeli és megválaszolja. Folyamatosan tartja a kapcsolatokat a hatóságokkal és a hatóságok általi jelzéseket visszacsatolja az érintett szakterületeknek. Felügyeli a jogszabályban előírt ügyfélkapcsolati színvonalmutatókat és jelzi azon szakterület számára ahol esetlegesen jelentős változás következik be az ügyfélkiszolgálás minőségi szempontjából. Legfontosabb, hogy független szervezetként működjön, közvetlenül a menedzsment felügyelete mellett, a pártatlan és független visszajelzés érdekében. Ezen kívül az érintett szakterület esetleges hiba vagy folyamathiba végrehajtásának ellenőrzése is fontos feladata, annak érdekében, hogy a jogos panaszok és reklamációk száma csökkenje, ezáltal csökken a megkeresések száma is mely végül költséghatékonyságot és ügyfél elégedettséget eredményez.

Az alábbiakban a rendelkezésre álló tényadatok és költségek, illetve az elmúlt évek szervezetfejlesztéseiből származó konkrét tapasztalatok alapján megbecsültem a felvázolt szervezeti modell lehetséges eredményét, mint az új országos szintű Egyetemes Szolgáltató Vállalat jövőbeni költségszintjét és ezzel az elérhető megtakarítást országos szinten. A becslési módszer szempontjából az intervallumbecslés módszerét alkalmaztam az egyes főbb költségelemek tekintetében.

Abban az esetben, ha ezeket a társaságokat egy országos szintű ügyfélkapcsolati vállalatba szerveznénk a jelenlegi költségek esetében (bér, IT, ingatlan, egyéb) az alábbi megtakarításokat érhetnénk el. (Háttérszámítások és levezetést lásd az 1. számú mellékletben.)

Országos szintű költség (milliárd HUF/év)	**bérköltség**	**informatikai költség**	**ingatlan és azok üzemeltetésével összefüggő költségek**	**egyéb költség**	**összesen**
jelenlegi költségek becsült értéke (iparág összesen mrd HUF)	7,5	2,5	2	3	15
megtakarítás becslése a Tigáz Zrt-nél megvalósított szervezetfejlesztési folyamatok alapján	40%	16%	9%	12%	19%
vonatkozó szórás mutató értéke	6,5%	6,5%	6,5%	6,5%	-
alsó szélsőérték	34%	10%	0%	6%	-
felső szélsőérték	47%	23%	16%	19%	-
jövőbeli költségek alsó értéke (iparág összesen mrd HUF)	4,99	2,26	2,00	2,84	12,09
jövőbeli költségek felső értéke (iparág összesen mrd HUF)	4,01	1,94	1,69	2,45	10,09

22. táblázat Költségmegtakarítási számítás

A bér és egyéb bér jellegű költségek esetében a hatékonyabb szervezeti felépítésből és a vezetői és munkatársi létszám csökkentése következőleg nagyságrendileg első lépésben 40%-al csökkenthetők. Ez az országos szintű vállalat esetében éves szinten 2,51-3,49 milliárd forint bérköltség megtakarítást jelent a jelenlegi 7,5 milliárd forint bér és bérhez kapcsolható költséghez képest. Informatikai költségek esetében a négy Egyetemes Szolgáltató egy vállalatba való szervezésével 16%-al csökkenthetőek az elmúlt évek szervezetfejlesztési tapasztalatai alapján. Ez a jelenlegi 2,5 milliárd Forint éves szintű informatikai költségének a jelentős részét jelentené amely 0,24-0,56 milliárd forint éves szinten. Az ingatlannal és azok üzemeltetésével kapcsolatos költségek esetében a négy Egyetemes Szolgáltató egy vállalatba való szervezésével szintén a jelenlegi 2 milliárd Forint éves költség 9 %-kal csökkenthető mely 300 millió forint éves megtakarítást jelent. Egyéb költségek esetében a négy Egyetemes Szolgáltató egy vállalatba való szervezésével a jelenlegi éves szintű 3 milliárd Forint szintén nagyságrendileg 12 %-kal csökkenthetőek, mely a jelenlegi költségszinthez képest 170-560 millió forint megtakarítást eredményez.

Fentiek alapján tehát megállapítható, hogy a jelenlegi négy Egyetemes Szolgáltató egy vállalattá való szervezése esetében a jelenlegi éves szintű 15 milliárd forint költség 10-12 milliárd forint/év-re csökkenthető, ami nagyságrendileg 3-5 milliárd forint költségcsökkenés a jelenlegi költségszinthez képest. Tehát kimondható, hogy az összeszervezéssel első lépésben nagyságrendileg 2 év alatt a magyarországi Egyetemes Szolgáltató éves költségszintje 3-5 milliárd forinttal csökkenthető azáltal, hogy a fentiekben leírt szervezetfejlesztéseket végrehajtjuk.

5.3 Jövőbeni országos szintű Egyetemes Földgázszolgáltató vállalat további hatékonyságnövelő lépései és azok eredményei

A létrehozott országos szintű Egyetemes Földgázszolgáltató vállalat egyes tevékenységei kiszervezhetőek, mellyel további hatékonyságnövelés és ezzel költségcsökkenés érhető el. A tapasztalatok alapján olyan vállalathoz, mely jelenlegi tevékenysége miatt egyébként is rendelkezik országos szintű ügyfélszolgálati rendszerrel és egyéb szolgáltatásokon keresztül jelenleg is kapcsolatban áll a magyarországi földgázfelhasználókkal. A Tigáz csoportnál végzett kiszervezés tapasztalatai alapján az alábbi szakterületek kiszervezése lehet a cél a Magyar Postához:

- számla és egyéb dokumentumok nyomtatása és borítékolása (Magyar Postának jelentős nyomdai kapacitása van)
- földgázmérők leolvasása (jelentős erőforrással rendelkezik a kézbesítési területen)
- telefonos, személyes és írásos ügyfélszolgálati csatornák: contact center, (országos szintű ügyfélszolgálati irodai hálózat)

A fenti tevékenységeket iparági tapasztalatok alapján a legköltséghatékonyabban a Magyar Posta tudná ellátni, hiszen erőforrása és irodái és technológia is van a tevékenység ellátásához. Ezen kívül mivel a Magyar Posta tulajdonosa a Magyar Állam így a közös tulajdonosi akarat is megvan ahhoz, hogy a lehető legtöbb szinergiát használjuk ki a fenti tevékenységek átcsoportosításával, ezzel is további költséghatékonyságot elérve.

Ezen kívül a Magyar Posta klasszikus levélkézbesítési tevékenységeivel összefüggő feladatok és árbevétel évek óta csökken, egyre erősebb a verseny a már liberalizált kézbesítési területeken így szüksége van a Társaságnak egyéb tevékenységek végzéséből származó árbevételre. Jelenleg az országos szintű ügyfélszolgálati irodáik forgalma is csökken így az ott dolgozó kollégák és ingatlanok kihasználása sem a leghatékonyabb. A kiszervezéssel tehát mindkét állami vállalat nyer, hiszen a Posta növeli árbevételét és növeli egyes tevékenységeinek hatékonyságát (ügyfélszolgálati irodák, kézbesítők és nyomdai kapacitások

magasabb szintű kihasználása) az MVM pedig hatékonyabb szervezetet működtet alacsonyabb költségszinten. Az Magyar Postához történő kiszervezés esetében az elmúlt időszak szervezetfejlesztési tapasztalatai alapján a további költségcsökkentés érhető el.

A fentiekben részletezett három terület Magyar Postához való kiszervezésének lehetséges eredményei:

Országos szintű költség (milliárd HUF/év)	nyomtatás borítékolás	földgázmérők dokumentált leolvasása	telefonos, írásos és személyes ügyfélszolgálat (contact center)	összesen
jelenlegi költségek becsült értéke (iparág összesen mrd HUF)	1	0,9	7	8,9
megtakarítás becslése a Tigáz Zrt-nél megvalósított szervezetfejlesztési folyamatok alapján	27%	6%	9%	14%
vonatkozó szórás mutató értéke	10%	10%	10%	-
alsó szélsőérték	17%	0%	0%	-
felső szélsőérték	37%	16%	19%	-
jövőbeli költségek alsó értéke (iparág összesen mrd HUF)	0,83	0,90	7,00	8,73
jövőbeli költségek felső értéke (iparág összesen mrd HUF)	0,63	0,76	5,67	7,06

23. táblázat Költségmegtakarítási számítás

- Számla és egyéb dokumentumok nyomtatása és borítékolása: Felhasználva a Tigáz csoport éves küldeményszámát és azt a tényt, hogy az ország egyetemes szolgáltatásra jogosult ügyfeleinek nagyságrendileg 30 %-ot szolgálja ki, országos szinten évente a küldendő számla és egyéb dokumentum küldemény darabszáma nagyságrendileg 60 millió db a 3,4 millió Egyetemes Szolgáltatásra jogosult gázfogyasztó részére. A jelenlegi négy Egyetemes Földgázszolgáltató esetében ez nagyságrendileg éves szinten ez 1 milliárd forint nyomtatási és borítékolási költség a számla és egyéb dokumentum esetében.

Amennyiben a teljes mennyiséget a Magyar Posta végezné saját gépparkján az ország minden egyetemes szolgáltatásra jogosult földgázfelhasználója részére, akkor a nyomtatási költségek 27%-kal csökkenthetőek azzal, hogy a Posta a nyomtatási gépparkját jobban ki tudja használni. Ezzel a kiszervezéssel országos szinten 170-370 millió forint megtakarítást tenne lehetővé a nyomtatási és borítékolási tevékenységen.

- Földgázmérők leolvasása:Felhasználva a Tigáz csoport éves leolvasás darabszámát illetve azt a tényt, hogy a az ország egyetemes szolgáltatásra jogosult ügyfeleinek nagyságrendileg 30 %-át szolgálja ki, ez országos szinten végeznék, akkor az nagyságrendileg 3,4 millió ügyfél leolvasását jelentené. A jelenlegi négy egyetemes földgázszolgáltató esetében ez nagyságrendileg éves szinten 900 millió Forint nyomtatási és borítékolási költség a számla és egyéb dokumentum esetében.

Amennyiben a Magyar Posta alkalmazottjai olvasnának le az ország teljes területén az Egyetemes Szolgáltatásra jogosultak mérőjét a törvényi előírásoknak megfelelően akkor az esetben 6% megtakarítás érhető el azzal, hogy a Posta jelentős szinergiákat tud kihasználni, a már meglévő kézbesítői hálózatának teljes vagy részbeni felhasználásával. Ezzel a kiszervezéssel az országos szintű leolvasási tevékenység estében 0-140 millió forint megtakarítást jelentene.

- Telefonos, személyes és írásos ügyfélszolgálati csatornák (contact center): Felhasználva a Tigáz csoport jelenlegi ügyfélszolgálati csatornákon dolgozók tény létszámát és azt, hogy az ország egyetemes szolgáltatásra jogosult ügyfeleinek nagyságrendileg 30%-át

szolgálja ki, a jelenlegi négy egyetemes földgázszolgáltató esetében nagyságrendileg éves szinten 7 milliárd forint az ügyfélszolgálati csatornák összes költsége (bér, informatikai, ingatlan és egyéb költség). Amennyiben a teljes tevékenységet a Magyar Posta végezné saját erőforrásával és országos szintű irodáival az ország minden egyetemes szolgáltatásra jogosult földgázfelhasználója részére, akkor a költségek 9%-kal csökkenthetőek mivel a Posta jelentősen szinergiákat tud teremteni erőforrás és ingatlanjai és azok üzemeltetése segítségével. Ezzel a kiszervezéssel országos szinten 0-1,3 milliárd forint megtakarítást érhető el a telefonos, írásos és személyes megkeresések (contact center) megválaszolása szakterületen.

Összességében tehát megállapítható, hogy a számla és egyéb dokumentumok nyomtatási és borítékolási, a földgázmérők leolvasási és a személyes, írásos és telefonos ügyfélszolgálati csatornák Magyar Postához történő kiszervezésével az országos egyetemes szolgáltató vállalat további közel 0,2-1,8 milliárd forint megtakarítást tud elérni. Mindezek megvalósíthatóak oly módon, hogy közben egy másik állami tulajdonú vállalat a Magyar Posta is jelentősen tudja növelni árbevételét és hatékonyságát, mivel a klasszikus postai tevékenységekben az elmúlt években jelentős csökkenés volt tapasztalható.

A jelen fejezetben kimunkált szervezeti modell egy olyan értelmezésem szerint működőképes struktúrát képes alkotni, amely működtethetővé illetve fenntarthatóvá teszi a közműszolgáltatás megvalósításához szükséges vállalati támogatói funkciókat. Mindezt oly módon lehet a fentiekben leírtak alapján megvalósítani, hogy a működési fenntarthatóság költséghatékonysággal párosul. Ez a szervezeti modell természetesen – mint ahogy a bevezetőmben már leírtam a gáz ára által indukált iparági gazdasági eredményességet közvetlenül nem befolyásolja, annak elemzése jelen disszertációnak nem volt célja. A kimunkált és részleteiben elemzett szervezeti modell válasz a szabályozó hatóság által teremtett jogi környezet kihívásaira oly módon, hogy mint vállalati modell teljesíti és megvalósítja a modern vállalatszervezettől elvárt ügyfélközpontúság és hatékony működési leveket.

6 A földgáziparban megvalósult szervezetfejlesztések tárgyában végrehajtott primer kutatás bemutatása és az ágazat szervezeti jövőképének ezen belül elsősorban az ügyfélkapcsolati szervezet szakértői vizsgálata

6.1 Az alkalmazott kutatási módszer bemutatás és a célok meghatározása

Az általam elvégezett kutatás egy egyszeri keresztmetszeti, leíró kutatás. Egyszeri keresztmetszeti kutatás, mivel az alapsokaságból csak egyszer veszek mintát és ez a minta szolgáltatja az elemzésekhez szükséges információt. Leíró kutatás, mivel egyes vállalati csoportok viselkedésének leírása, jellemzőik közötti ok-okozati összefüggéseinek feltárása a fő célja.

A bevezetőben megfogalmazottak alapján a kutatásom célját az alábbiak szerint határozom meg:

- energetikai vállalatok felsővezetővel készített mélyinterjúkban megfogalmazott véleménynek alapján megvizsgálom az iparági folyamatok, körülmények és feltételek általam bemutatott helytállóságát

- a hazai földgázpiac helyzetéről és jövőképéről levont következtetéseim ellenőrzése az iparágban tevékenykedő és tapasztalattal rendelkező vezetők által,
- a következő fejezetben kutatási eredményeim alapján következtetésként megalkotott és bemutatott jövőbeli vállalati forma gazdasági racionalitásának kontrollja, annak célját, megvalósíthatóságát és szervezeti modelljét illetően,
- az ügyfélszolgálati jellegű tevékenységek szervezeti fontosságának értékelése az out- és in-sourcing szempontjából,
- az ügyfélszolgálati tevékenységeknek a bemutatott jövőbeli vállalati modellbe való átszervezése által kinyerhető szinergiák értékelésének ellenőrzése a szakértők által.

A feldolgozott szakirodalmi források alapján arra a következtetésre jutottam a felvázolt célok érdekében kérdőívben megfogalmazott szakértői mélyinterjú készítése szükséges ahhoz, mindazon rendkívül összetett és speciális szakmai ismeretek birtokában megválaszolható kérdésekre választ kaphassak, amelyek alkalmasak következtetések és értékelések levonására. A besorolás legnagyobb kihívása az volt, hogy a kérdőívek alapján felvett speciális szakmai véleményeket milyen kvantifikációs eszközökkel lehet kiértékelni és következtetésre alkalmas állapotba rendezni. A mélyinterjú alapjául azonban egy előre összeállított kérdőív alkalmazását láttam célszerűnek, amely a szakmai beszélgetés alapvonalát képes megalkotni és vezetni. A kérdőív technika alkalmazását azért tartom fontosnak, mert jelen vizsgálat tárgyát képező kérdésekben, az interjúban résztvevő felek specifikusan lettek kiválasztva olyan vezető beosztású szakértőként, akik mind szakmai életpályájuk mind jelenlegi tevékenységük során mély ismeretekkel rendelkeznek a felvetett kérdéskörben. Így a szakmai beszélgetés és véleményalkotás végtelenbe torkollóan is érdekes és tartalmas beszélgetéseket eredményezhetett és eredményezett. Attól függően, hogy az érintett interjú partner milyen specifikus érdeklődéssel rendelkezett, vagy az aktuális szakmai feladatai között fellelhető volt-e valamely felvett pl. outsourcing kérdés. Így rendkívül hasznosnak bizonyult egy iránytűként vagy vezérfonalként szolgáló kérdőív alkalmazása a beszélgetések során, amely így biztosítani volt képes azt, hogy a vizsgálni és kontrollálni kívánt általam felállított kutatási eredmények és következtetések átfogó szakmai konzultáció alá kerüljön. A kérdőíves technika bevonása az interjúba azt a célt is szolgálta, hogy az egyes témakörökhöz kérdésekhez kapcsolódó kötetlen véleménykifejtés mellett lehetőséget biztosítson bizonyos kvalifikációs módszerek bevonására az értékelésbe. Elsődlegesen mérési skálák és osztályozásos véleményezés kvantifikációs módszereinek alkalmazása útján. A válaszadás fokozása érdekében egyrészt természetesen személyes ágazati kapcsolataimat használtam fel, másrészt pedig személyesen szerveztem és készítettem el a szakmai interjúkat és beszélgetéseket. Továbbá a „vonalzóként” használt kérdőívet az interjút megelőzően elektronikusan is megküldtem az interjú alanyok részére annak érdekében, hogy a szakmai felkészülést és a gondolkodást a lehető leghatékonyabban előkészítsem.

A kutatásom alapsokasága a hazai, tevékenységére engedéllyel rendelkező földgázipari (ESZ, szabad piac, elosztás) vállalat, amely ügyfélszolgálati csatornákat üzemeltet. Ezen feltételeknek rendkívül szűkös számosságú vállalat felel meg, hiszen kiemelten speciális tevékenységi körre kell koncentrálni ahhoz, hogy szakmailag hozzáértő válaszokat és ellenőrzést tudjak bemutatni. A megfigyelési egység egy-egy, a fenti paramétereknek megfelelő vállalat volt. Az adatgyűjtés ezen vállalatok szakmai vezetőivel illetve vezető beosztású szakembereivel készített interjú alapján valósult meg. Így tömeges vizsgálat végrehajtására, nagy minta alkalmazására objektíven sem volt lehetőség. A minta kiválasztása tekintetében ki kell emelnem azt, hogy kizárólag ez a szakmai kör rendelkezik azzal a szakmai felkészültséggel, tapasztalattal és rálátással, amely elengedhetetlen a disszertációmban felvetett kérdések és megcélzott szervezeti modell véleményezéséhez. Dolgozatomban kijelölt kutatási cél specifikusan földgázipari vonatkozású, valamint

közszolgáltatási támogatói tevékenység szervezetalakítását célozza kimunkálni, így annak szakmailag kellő felkészültségű megítéléséhez szükségesek a földgázszakmai ismeretek és gyakorlat.

Előnye ennek a módszernek, hogy a megkérdezett szakértők a kérdőívet alkotó speciális szakmai kérdésekre szakmailag releváns válaszokat tudtak adni és a megkérdezettek gyakorlatilag mindegyike rendelkezésre állt a véleménynyilvánításra. Így az iparág ezen területekkel foglalkozó szakembereinek teljes körében tesztelésre kerülhetett a felállított modell és a levont következtetések. Hátránya azonban, hogy jellegéből adódó, hogy nincs lehetőség nagy elemszámú lekérdezés végrehajtására, így a vélemények jellemzően szubjektív valamint szakma-specifikus elemeket is tartalmaznak. A minta összeállítása során a fentiek alapján tehát kizárólag a szisztematikus kiválasztás módszere volt alkalmazható. A teljesség és a legjobb átfogó kép kialakítása érdekében az egyetlen lehetséges eszköz került alkalmazásra: mégpedig minden, a feltételeknek megfelelő vállalat szakembereit megkerestem és véleményét, értékelését bevontam a lekérdezésbe.

A kérdőív célja volt a jelen értekezésben általam létrehozott szervezeti modell és a szinergiák eredményeképp megvalósuló hatékonyságnövelésre levont következtetések ellenőrzésének, szakmai kontrolljának a megvalósítása. A vizsgálat során arra törekedtem, hogy a szakértők véleményét a lehető legalaposabban megismerhessem annak érdekében, hogy minél erősebb kontroll alá vessem az általam felállított szervezeti modellt. Ezen célokból a létrehozott kérdőív az alábbi kérdésköröket tartalmazta:

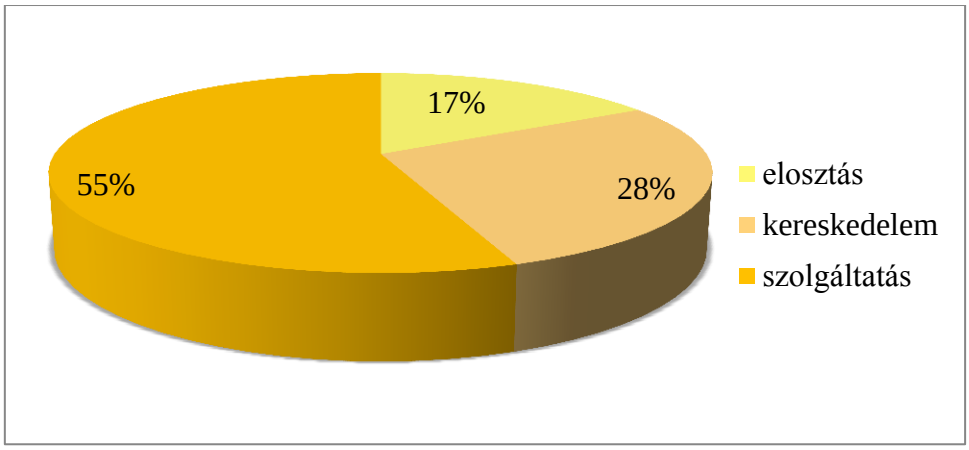
- bevezető kérdések a társaság és a megkérdezett adatairól (1-4 és 35 kérdések)
- az amerikai és európai földgázpiac szakmai értékelése és összehasonlítása: amely kontrollt jelent majd a hazai földgázpiaci tendenciák és feltételek irányultságának értékeléséhez, (5-10 kérdések)
- a hazai földgázpiac jellemzőinek értékelése: a hazai tendenciák és elvárások helyes értékelésének ellenőrzése céljából, amely megalapozza a jövőbeli szervezet létjogosultságát és szükségességét a jövőben, (11-15 kérdések)
- az ügyfélkapcsolati szervezet és annak tevékenységeivel kapcsolatos szervezeti és szervezési kérdések: amelynek célja a vizsgált ágazatban tevékenykedő vállalatok azonos és eltérő szervezési gyakorlatának megismerése, összefüggések és a lehetséges szinergiák meghatározásának céljából, (16-21 kérdések)
- külön került megvizsgálásra az, hogy az ügyfélszolgálati tevékenységek körében az outsourcing jellegű szervezési megoldások hogyan valósíthatóak meg, hiszen az általam felállított szervezeti megoldás elsődleges célja a közszolgáltatási szinergiák kihasználása a tevékenységek át- és egyben kiszervezése által, (22-27 kérdések)
- a jövőbeni szervezet folyamataival és megoldásaival kapcsolatos kérdések, amelyek a megvalósíthatóság ellenőrzését hivatottak szolgálni. (28-34 kérdések)

A kérdőív tesztelése saját irányításom alatt dolgozó vezető kollégák segítségével történt. Ezen próba-kitöltési periódus során kapott visszajelzések alapján néhány kérdés finomítása és pontosítása történt, amely elsődlegesen a kérdések könnyebb érthetőségét és így megválaszolhatóságát szolgálták.

A beérkezett 21 kérdőív és azok teljes körű kiértékelése alapján a továbbiakban a levont következtetéseket szeretném bemutatni, kihangsúlyozva azokat a pontokat, ahol összehasonlító értékelés tehető az általam levont eredmények és a megkérdezett szakértők véleményalkotásának összehasonlításából.

6.2 Az elvégzett primer kutatás eredménye, az eredmények értékelése

Az előző pontokban leírtak alapján a szakértői mélyinterjú minden gázipari ügyfélszolgálat területével érintett vállalat vezetőivel elkészítésre került. Ezen túl a kapcsolódó kereskedelmi és elosztási területek részéről is történtek megkérdezések annak érdekében, hogy azok a területek, amelyek számára – mint core területek számára – az ügyfélkapcsolatok szolgáltat, miként vélekednek ezen tevékenységek jelenlegi és jövőbeli lehetőségeiről. Így a megkérdezettek megoszlása az alábbiak szerint alakult a tevékenységi területek szempontjából:

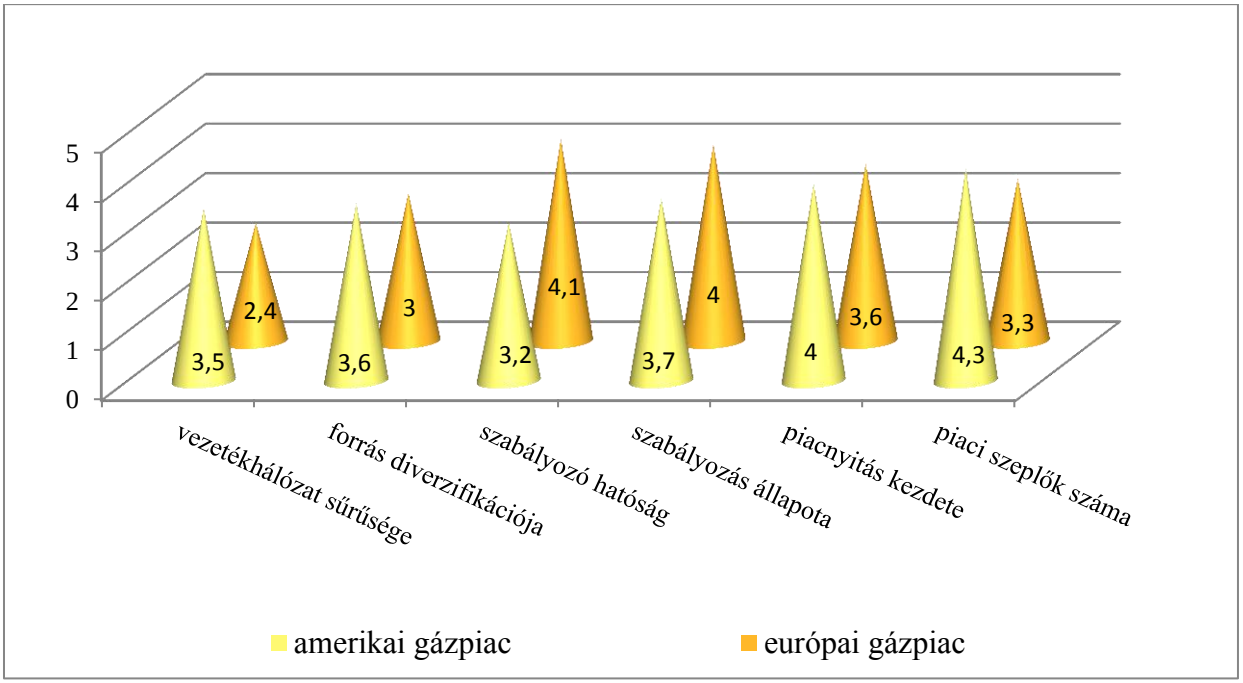


39. ábra A megkérdezettek megoszlása a vállalat tevékenységi köre szerint

A megkérdezett társaságok gyakorlatilag mindegyike nagyvállalat, amelynek dolgozói létszáma meghaladja a 250 főt. Esetenként a megkérdezett vezetők irányítása alá tartozó leányvállalatok munkavállalói létszáma alacsonyabb ennél a szintnél, de mint vállalatcsoport feltétlenül nagyvállalati kategóriába kell ezeket is sorolnunk, hiszen a működés jellege ezt indokolja. Az interjú alanyok köre kizárólag felsővezető, akik felelősségi köre és tapasztalata kellő rálátást biztosít az interjú tárgyát képező kérdéskörre mind a hazai mind a nemzetközi összefüggések vonatkozásában. Valamint tevékenységük és szakmai gyakorlatuk kellő kontrollt és útmutatást biztosít a jelen értekezésben megfogalmazott szervezeti vízió és annak kapcsán tett megállapítások és hipotézisek ellenőrzéséhez, igazolásához illetőleg cáfolatához. A megkérdezett vállalati vezetők mindegyike 35 év feletti felsővezető, átlag életkoruk 48,9 év. Tehát a vizsgálatba bevont kollégák már legalább 10 év ágazati vezetői gyakorlattal rendelkeznek. Szakmai végzettségük tekintetében mindegyikük felsőfokú végzettséggel rendelkezik mérnöki vagy közgazdasági tudományokból. A tényleges adatfelvételre 2014 tavaszán került sor.

1. Az észak-amerikai és Európai Unió földgázpiacának elemzése és a megállapítások értékelése

Az észak-amerikai és Európai Unió földgázpiacának összehasonlító elemzése a 3. fejezetben irányt mutat a lehetséges piaci-szervezési utak tekintetében, illetve összehasonlításként szolgálhat a hazai energiastratégia számára. Összehasonlítást ad a tekintetben, hogy milyen alternatív utak lehetséges a gázpiac szervezése számára, illetve elemzésre ad alapot akkor, amikor megmutatja, hogy az adott stratégia eredményeképp alkalmazott beavatkozás milyen következménnyel jár, és milyen hatásokat okoz a gázpiac és annak szereplői tekintetében. A megvalósított kutatásban alkalom nyílt a 3. fejezetben tett megállapítások kontrollálására és további szakértői vélemények feltárására annak érdekében, hogy a globális folyamatok alapján levont következtetéseim értékelésre kerüljenek.

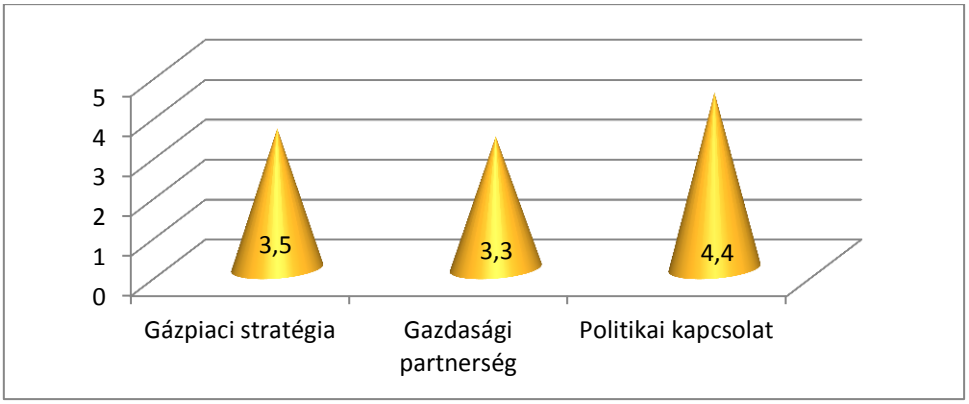


40. ábra Az észak-amerikai és Európai Unió gázpiaca jellemzőinek súlya a szakértői minősítésben

Az Európai Unió és az észak-amerikai piac jellemzőinek meghatározása és a piaci működés leírása és értékelése szempontjából a szakértők rendkívül hasonló és az általam a 3. fejezetben leírtakkal lényegében megegyező következtetésekre jutottak. Az amerikai piac tekintetében külön hangsúlyt kapott, hogy a vezetékhálózatok regionálisan szerveződtek államközi összekötésekkel, míg az európai vezetékhálózat jellege országonként eltérő. A gázforrások tekintetében a legnagyobb hangsúlyt és jelentőséget a szakértők annak tulajdonították, hogy az amerikai gázpiac pozitív export-import aránnyal rendelkezik és döntően a belföldi termelésen nyugszik, míg az európai gázipar importfüggő. Gyakorlatilag ez a tény, ami a gázipari fejlődéstörtént legfontosabb meghatározója, illetve ami indukálni tudta a szabad piac érvényesülését. A szabad piaci determinizmus Amerikában gyakorlatilag spot tőzsdei kereskedelem útján megvalósult, ahol már 1978-tól piacnyitásról beszélhetünk. Míg Európa a szabad piaci mechanizmussal 1998-tól próbálkozik, de puha, felmentésekkel teli szabályozási környezetben. Az alábbi ábra foglalja össze – a szakértői „osztályozások” eredményét a piaci jellemzőkről, amelyen jól tükröződik, hogy az európai gázpiaci szabályozási orientációja mint úgy, ahogy az amerikai gázpiac szabadpiaci jellege.

További érdekes megállapítás a szakértők által, hogy míg Észak-Amerikában a források versenyeznek a fogyasztókért, ez az Unióban pont fordítva működik. Ami alapvetően meghatározza az árképzés módját és jellegét illetve a szabadpiaci mechanizmusra is hat.

Az Európai Unió gázstratégiájával kapcsolatos, az általam korábban kifejtetthez képest új információt hordozó véleményekből kiemelendő az a megállapítás, hogy az EU-ban tervezett forrásdiverzifikáció inkább szolgálja az ellátásbiztonságot, mint a szabad versenyt. Továbbá, hogy az EU gázpiacát néhány nagy – a nemzetállamokhoz kötődő – piaci szereplő uralja, ami szintén inkább egy békés piacfelosztást eredményezett és indukált, mint a szabad verseny megteremtését. A fentieket alátámasztólag foglalja össze az alábbi kimutatás, amely az európai nemzetállamok gázstratégiai összefüggésének elemeit minősíti azok kapcsolati szorossága alapján:



41. ábra Az európai nagy nemzetállamok földgázpiaci kapcsolata szempontjainak minősítése

A közép-európai országok földgázpiaca tekintetében a szakértők azonos véleményeket fogalmaztak meg a 3. fejezetben általam kifejtettekkel. A lényegi hangsúly az orosz földgázforrástól való függések és a vezetékhálózat kelet-nyugati orientáltsága volt. Pozitív véleményt formáltak a megkérdezettek a forrásdiverzifikációt célzó vezetékfejlesztésekkel kapcsolatban. De ezen beruházások rendkívül jelentős tőkeigénnyel valósíthatóak meg, amelynek biztosítására ez a régió önmagában nem képes, így a politikai szempontok és döntések válnak meghatározóvá.

2. A hazai földgázpiac szakértői értékelése

A hazai földgázpiaci körülmények és feltételek szakértői értékelése jellemzően tükrözi az általam bemutatott összefüggéseket. Azonban szükséges kihangsúlyozni néhány többlet információt hordozó véleményt. Ezen vélemények éppen az általam jelen kutatásban alkalmazott szakértői mélyinterjú létjogosultságát hangsúlyozzák. Hiszen elsősorban az eltérő szakmai és vezető gyakorlatból adódnak, tehát hogy a megkérdezett kollégák az iparág és az iparágra ható tényezők más-más aspektusát látják. Összességében – az ágazat teljességét lefedve – azaz a szakértői mozaikokat összeillesztve megkapható a teljes kép, amely alapján értékelhető a vizsgált gazdasági terület jelene, lehetőségei és jövőképe.

A szakértők gyakorlatilag mindegyike meghatározónak ítéli a hazai gázipar szempontjából, hogy a hazai középtávú földgázigény importhányada hosszú-távú szerződéssel lefedett. Jelenleg éppen a túl sok szerződött mennyiség átütemezéséről folynak tárgyalások. A hazai földgázfogyasztás ellátásbiztonságát szolgáló gáztárolók kapacitása megfelelő, sőt a szükséges mértéket is meghaladja, hiszen kb. 9,5 Mrdm³/év országos fogyasztás mellett 6,13 Mrdm³ összes mobil kapacitással és 80 Mm³ napi kitermelési kapacitással rendelkeznek. A szállítóvezeték- hálózat jól kiépített, megfelelve a települések kb. 98 %-ának gázellátottságából eredő szállítási kötelezettségeknek. A szállítói betáplálási pontok közül a beregdaróci (Ukrajna felőli) belépési kapacitás önmagában képes az éves hazai fogyasztás teljes mennyiségének fogadására, a szállítórendszer pedig ennek szétosztására. A gáztárolók felőli egyesített betáplálási kapacitása pedig önmagában képes az országos téli fogyasztás napi csúcsigényének kiegyenlítésére (80,1 Mm³/nap), a szállítórendszer pedig annak szétosztására.

A hazai földgázpiac szabályozása – a szakértők egységes megítélése szerint – átmeneti állapotban van. Az átmenet pedig a közel liberalizált (versenypiaci) állapotból a mindinkább szabályozott (hatósági áras) piac megvalósítása irányába értendő. A hatósági szabályozás az egyetemes szolgáltatói piacon erősödött fel 2010. óta. Először – a liberalizált piacot jellemző elvektől eltérően – megjelent az egyetemes szolgáltatásra jogosultakat ellátók prioritása a kapacitás hozzáférés területén, majd a stratégiai gázkészletekhez (mint olcsó forráshoz) való irányított hozzáférés, - először - szintén az egyetemes szolgáltatásra jogosultak érdekében. Ezt

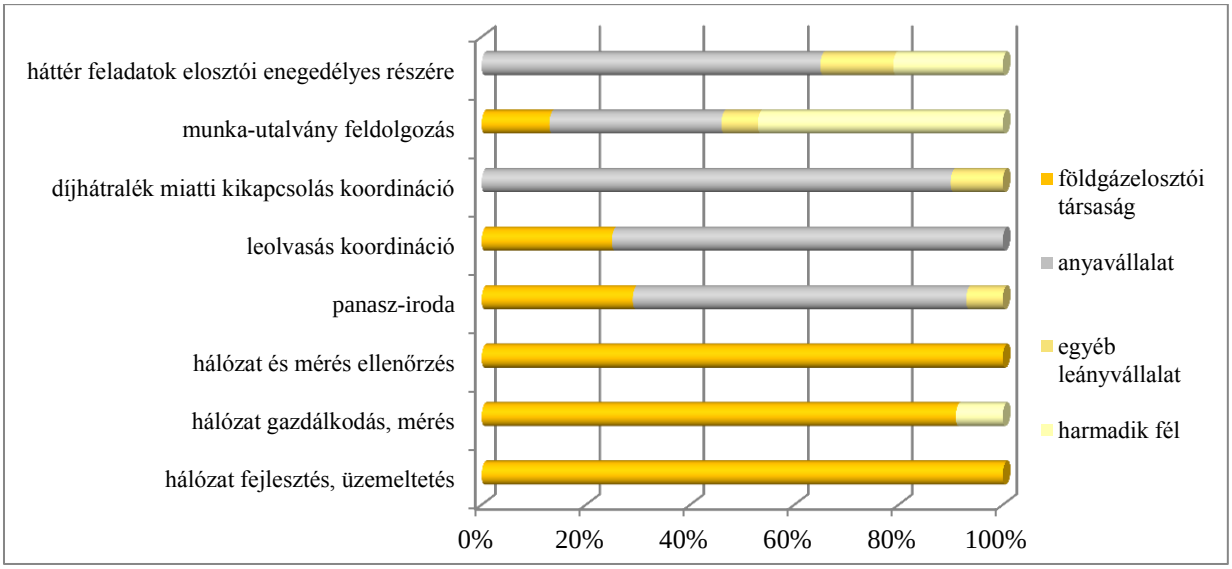
később a lakossági hőszolgáltatást végző távfűtőművekre is kiterjesztették, akik akkor még szintén az egyetemes szolgáltatásra jogosultak közé tartoztak.

Kiemelendő azonban, hogy az előbbiekben leírt ágazati stratégia megvalósításának hatását a földgáz nagykereskedelem szakértői oly módon értékelték, hogy ez az előny nem a jogszabályok által megcélzott módon csapódott le. Hanem a piacfelügyelet politikai befolyásoltsága és a jogi kiskapuk következtében ellenőrizhetetlen tulajdoni hátterű, de közvetetten állami támogatást is élvező társaságoknál. A politikai szinten meghirdetett közüzemi szolgáltatási elvek (nonprofit szolgáltatás) megvalósítása, és a „szabadpiaci" szektorra történő kiterjesztése várható a következő kormányzati ciklusban, ami hozhat – relatíve – olcsóbb gázszolgáltatást, ugyanakkor a jelenlegi uniós gázdirektíváknak, jogszabályoknak ellentmond.

Egységes vélemény alakult ki mintegy tökéletes visszaigazolásaként a 6. fejezetben vázolt jövőbeli szervezeti vízió megalapozásaként arról, hogy a teljes magyarországi gázpiaci kereskedelem, ellátás (beleértve a szállítást, tárolást, elosztást) állami tulajdonba vétele, illetve többségi állami tulajdoni befolyás szerzése, új állami (többségű) monopóliumok kialakulása várható.

Az FGSZ Zrt. által kezdeményezett és megkezdett regionális hálózati összekötések elsősorban az érintett két ország ellátásbiztonságát szolgálják, de ha ezekkel az összekötésekkel (interconector) új forrásokat is el lehet érni, akkor már a forrásdiverzifikáció is jelentkezhet. Ez a beavatkozás és fejlesztés egyértelműen pozitív megítélést kapott azzal, hogy így az infrastruktúra rövid időn belül nem lehet akadálya a gázpiac fejlődésének. Az eddig megépült és építés alatti magyar-román, magyar-horvát és magyar-szlovák összekötések ma inkább szolgálják a szomszéd országok ellátásbiztonságát (valamint a magyar gáztárolók jobb kihasználtságát) a magyar gáztárolói készletek és kapacitások elérése révén, míg magyar részről távlati előnyei lehetnek ezen kapcsolatoknak (pl.: román belföldi gáztermelés növekedése, vagy privatizációja révén, illetve a horvát összekötés az adriai LNG-terminál megépülése esetén jelenthet új forrást. A szlovák átkötés kisegítést jelenthet egy beregszászi üzemzavar esetén, illetve a majdan elkészülő lengyel LNG-terminál és a lengyel-szlovák összekötés révén. Azt azért hangsúlyozni kell, hogy ezek az összekötések az ellátásbiztonságot egy-egy váratlan helyzet esetén javítják, illetve stabilizálják, vagyis a kihasználtságuk nagyon alacsony lehet, így a rendszerüzemeltetés fix költségeit növelik, azaz mindenképpen drágítják az ellátást. Igazi diverzifikációt és biztonságnövekedést – érdemi költségnövekedés nélkül – az átmenő tranzit vezetékek (Déli Áramlat, Nabucco, stb.) jelentenének. Ezeket a szakértői vélemények szerint leginkább kell szorgalmazni.

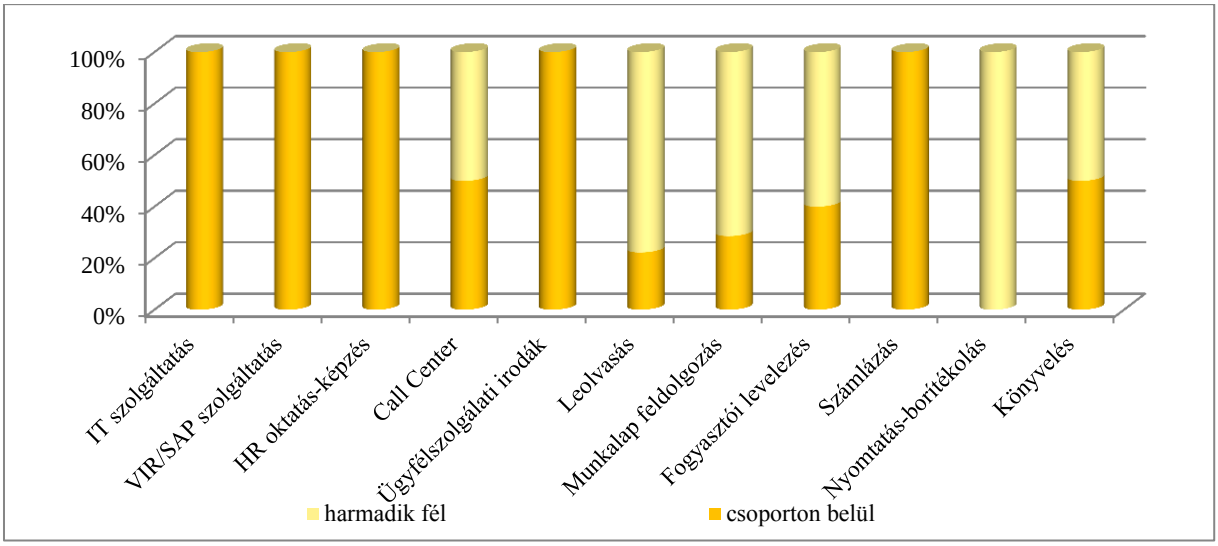
Azt a kérdést vizsgálva, hogy a hazai földgázpiaci liberalizáció során az elosztói engedélyes jogi szempontból történő önálló társaságba szervezése miként valósult meg, a válaszadók mindegyike a kereskedői engedéllyel rendelkező anyacég 100 %-os leányvállalataként történő kiszervezést határozták meg. Hiszen így érvényesült leginkább az uniós jogszabályok által megkövetelt önállóság mellett a tulajdonosi (csoport) érdekek érvényesíthetősége. Az egyes elosztói tevékenységek tekintetében azonban nem azonos a szervezeti felépítés. Ezen tevékenységek közül a háttérfeladatokat az egyes társaságok vagy anyavállalati szolgáltatásként vagy külső, harmadik félre kiszervezett módon veszik igénybe.



42. ábra Az elosztói engedélyes főbb tevékenységének ellátása a hazai engedélyesek körében

Rendkívül érdekesnek bizonyult a hazai engedélyesekre jellemző – a hazai gázpiaci liberalizáció óta megvalósított – hatékonyságot növelő szervezeti változások jellemzőinek elemzése. Közel egységes kép írható le az engedélyesi körben, a tekintetben, hogy mely tevékenységek kiszervezettek, milyen a megvalósított kiszervezési forma és melyek voltak annak elsődleges indokai.

43. ábra Az engedélyesi tevékenység megvalósításának formája

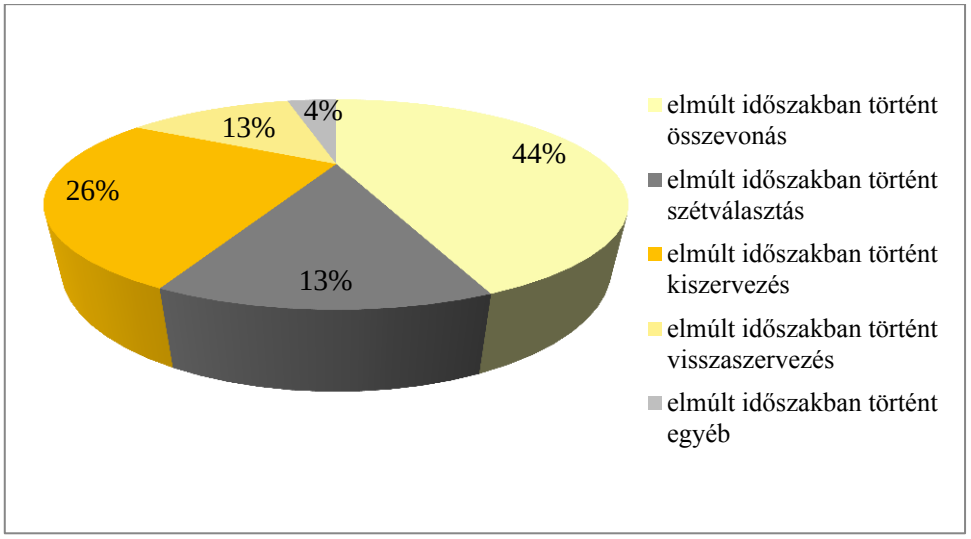


44. ábra Az engedélyesek által kiszervezett tevékenységek formája

3. Az ügyfélkapcsolati területek megvalósult szervezetfejlesztésének értékelése

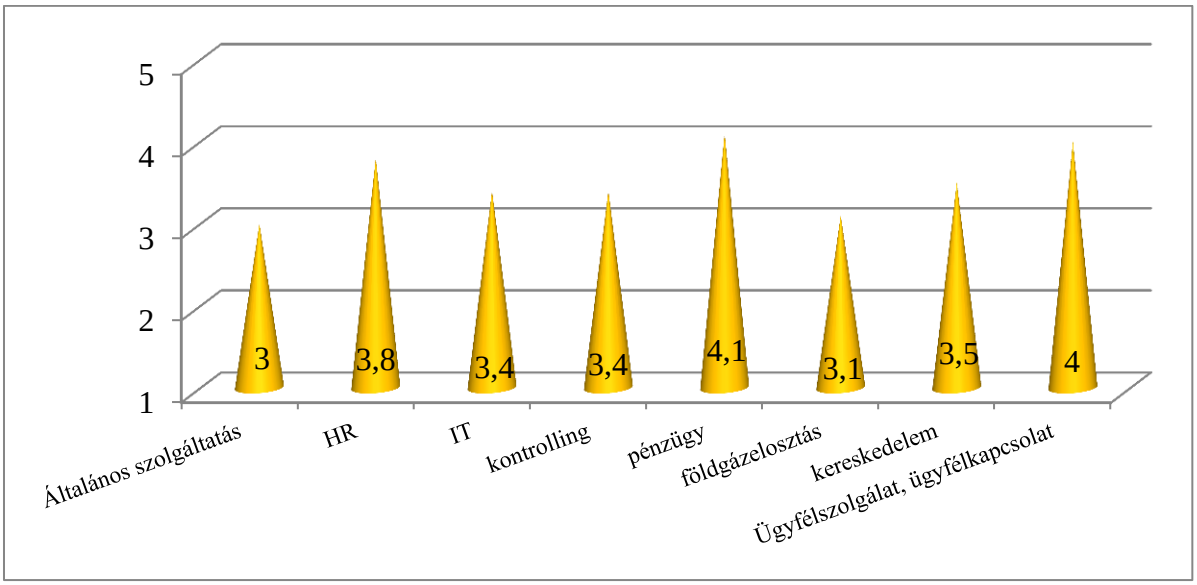
Az ügyfélkapcsolati tevékenységek szervezetfejlesztésén belül elsőként a leolvasás és a nyomtatás-borítékolási feladatok megvalósításának összehasonlítása volt a megkérdezés célja. Mivel ez a tevékenység előre mutatóan outsoursingolt tevékenységként jelent meg a Tigáz modernizációjának folyamatában. A szakértői vélemények 69%-ában szerint a gázipari társaságok a múltban saját erőforrással oldották meg a gázmérő leolvasási feladatokat, jelenleg pedig 85%-ban kiszervezett módon. Ki kell emelnem, hogy a jelenlegi megoldások közül is számos társaság a Magyar Postát – akár mint egyik partnerét – bízta meg ezen feladat végrehajtásával. Ez a tény és visszajelzés egy jelentős visszaigazolása a 6. pontban kifejtett földgázipari szervezeti vízió második lépése létjogosultságának, hiszen már jelenleg is felfigyeltek mind a közműszolgáltatók, mind az új piacokat kereső Magyar Posta arra, hogy ezek a feladatok milyen szinergiális potenciált jelentenek ezeknek a társaságoknak.

A nyomtatás-borítékolási tevékenység megvalósítására is hasonló adatok és tendenciák jelentek meg: a múltban a megkérdezettek 85% válaszolta, hogy a saját munkaerővel történő megvalósítás volt jellemző, míg jelenleg 82%-ban kiszervezett tevékenységről van szó. Azon kérdés kapcsán, hogy melyek a legfontosabb előnyei és hátrányai ezen feladat kiszervezésének a szakértő kollégák az outsoursing alapelvét fogalmazták meg válaszukban, miszerint a magas beruházás és technológiai igényű, de tömeges feladatok kiszervezett megvalósítása biztosítja az egyik legjobb hatékonyságot, hiszen a fajlagos költségek így a legalacsonyabbak gyakorlatilag mind a megbízó, mind a megbízott számára. A nagy munkacsúcsokkal jellemezhető feladatok elvégzésére a saját erőforrás kiépítése és alkalmazása helyett költségtakarékosabb megoldás a feladat kiszervezése ilyen jellegű tevékenységre szakosodott társaságokba. Ugyanakkor kiemelésre kerültek az általam már az 2. fejezetben is hangsúlyozott elvek, miszerint az outsourcing hatékony működésének másik alapja a kiemelkedően magas szintű kapcsolattartás és ellenőrzés megvalósítása.



45. ábra Az elmúlt időszak legfontosabb ügyfélszolgálati szervezetalakítási lépései

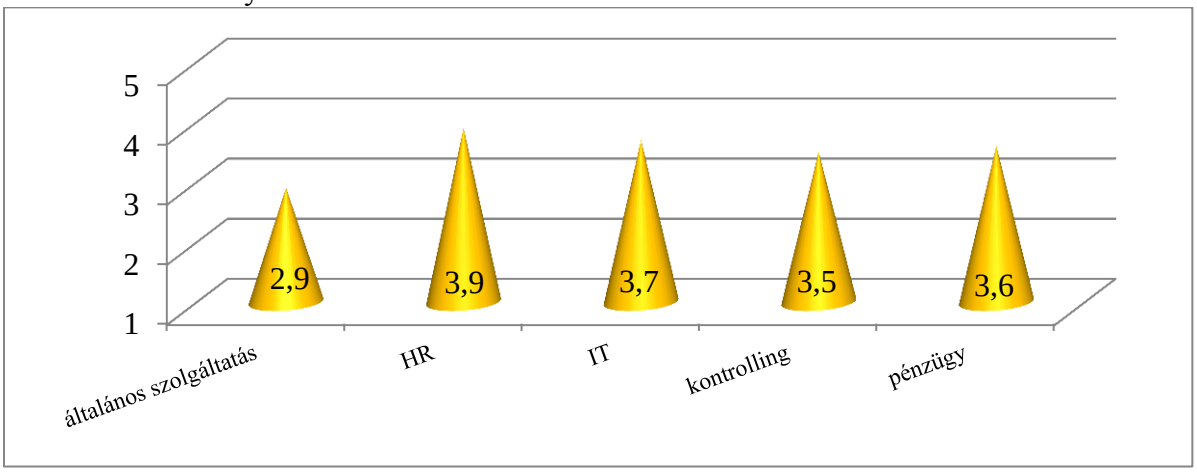
Az egyetemes szolgáltatás területén a gáziparban megvalósított szervezetalakítási lépések jellemzően az egyetemes szolgáltatást nyújtó és versenypiaci kiskereskedelmet is folytató társaságnál a jogszabályi követelmények okán megvalósítandó szervezeti elkülönülést célozták – már csak – a számviteli szétválasztás követelménye miatt is, ugyanakkor a szakértői véleményekben kiemelték, hogy a lényegi támogató területek együttes kialakítása szükséges a hatékony működés biztosításához. A földgázipari szervezetekben a leggyakoribb szervezetalakítási eszközök az összevonások voltak az elmúlt időszakban, ami jellemzően a hatékonysági ezen belül is a költséghatékonysági intézkedéseknek tudhatóak be. Ezt követték a kiszervezések gyakorlatilag hasonló céllal.



46. ábra A főbb tevékenyégi területek hatékonyságának megítélése

A gázipari vállalatoknál megjelenő főbb tevékenységi területek értékelése kapcsán feltett kérdés és a hozzá kapcsolódó kontrollkérdés alapján rendkívül érdekes megállapítások tehetőek. Egyrészt ki kell hangsúlyoznunk, hogy az iparági vezetők értékelése szerint sincs olyan tevékenységi terület, amely kevésbé hatékonynak vagy hatékonytalannak minősíthető. Másrészt azonban jó minősítést a pénzügy mellett kizárólag az ügyfélkapcsolati terület kapott. Ez mindenképpen visszaigazolja az 3. fejezetben leírtak egyik legfőbb mondani valóját,

miszerint a gázipar ezen területén olyan szervezetalakítási beavatkozások valósultak meg az elmúlt 3-5 évben, amely a „hagyományos” vállalati működési formából kiemelte ezeket a területeket és a modern vállalat szervezeti követelményeihez illeszkedő struktúrákat, rendszereket és folyamatokat hozott létre.



47. ábra A kiszolgáló tevékenységek ellátásával való elégedettség mérése

Határozott összefüggés mutatkozik, az un. általános szolgáltatások – mint ingatlan gazdálkodás, gépjármű- és flotta-kezelés, stb. – tevékenységek alacsony minősítésében. Ez a terület bizonyult a legkevésbé hatékonynak és ezzel a legkevésbé elégedettek a megkérdezett szakértők. Ezzel szemben érdekes és szintén figyelemfelkeltő a pénzügy megítélése, amely ámbár a leghatékonyabb minősítést kapta, de a megítélések szerint mégiscsak közepes elégedettek a szakemberek ezzel a területtel. Ez a válaszok alapján levonható különbség felveti az ezen terület esetleges későbbiekben megvalósítható mélyebb elemzésének célszerűségét és lehetőségét is.

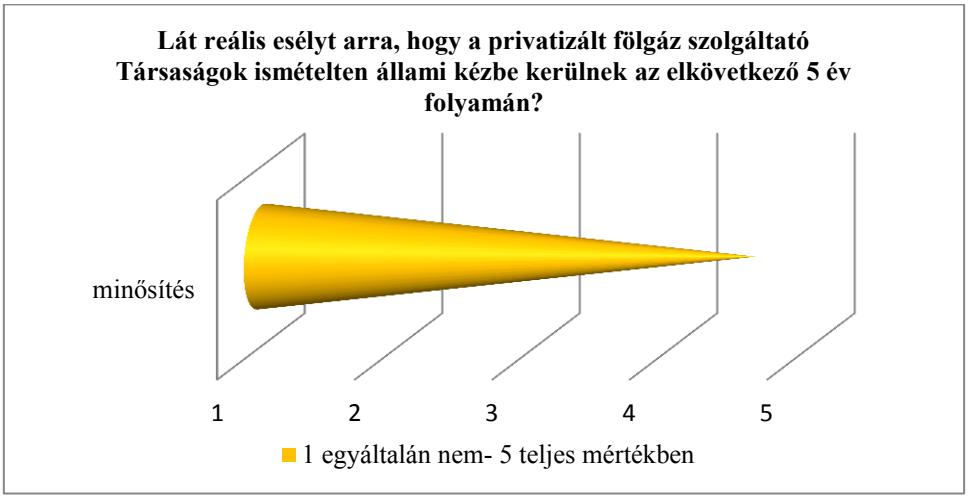
Tézis 1. Az iparág szolgáltatói szervezeti szempontból egyaránt végighaladtak a modernizáció útján. A privatizáció és az azóta ismertté vált szabályozói és gazdasági feltételekben bekövetkezett változások jelentős szervezeti változást okoztak. Voltak olyan szervezeti változások melyeket jogszabály indukált és többletköltséget okoztak. Számos szervezetfejlesztés viszont bizonyítottan költségcsökkenést eredményezett. Elterjedt az iparágban bizonyos tevékenységének outsourcingja. A földgázipari engedélyesek szervezetalakítási reakciói jellemzően hasonlóak voltak az egyes szabályozói, valamint gazdasági indukciókra. Eltérések a szervezeti hálók strukturális kialakításában, valamint a költséghatékonysági követelmények eltérő mértékű nyomásából fakadóan tapasztalhatóak.

4. A szervezeti jövőkép szakértői kontrollja

A szakértők elsőként egy általános kérdésre válaszolva arról nyilatkoztak, hogy hogyan látják saját társaságuk helyzetét a jelenlegi szabályozási és piaci környezetben. Az iparág előző pontokban leírt „bizonytalan” jövőképét támasztja alá, hogy a megkérdezettek fele rossznak ítéli a vállalata helyzetét és mindössze 14%-uk volt, aki jó minősítést adott erre a kérdésre. Tehát feltétlenül látható, hogy egy változásban lévő iparágról beszélünk, ahol a tevékenység fenntartása biztos – azaz, hogy a földgáz szolgáltatására szükség van, de a társaságok szintjén már jelentősen bizonytalan és negatív jövőkép érvényesül.

A következőkben a konkrét vállalati modell megvalósításának lehetőségét vizsgáltam a szakértői véleményezéssel. A megkérdezettek 80% látta úgy, hogy reális esély mutatkozik a közeljövőben arra, hogy a korábban privatizált földgáz szolgáltató társaságok ismételten állami kézbe kerüljenek.

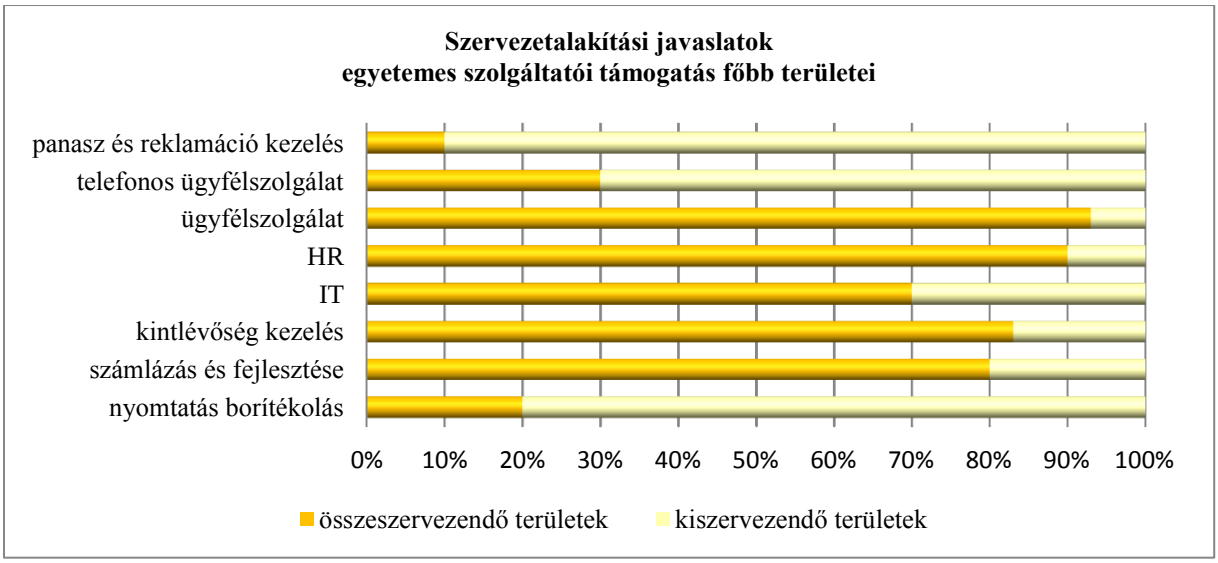
A jelenlegi szabályozási tendencia 5 év múlva „elhozhatja” a gázpiac minden szegmensét uraló új állami monopólium megvalósulását, amiben nincs helye más, versenypiaci szereplőknek.



48. ábra A földgáz szolgáltatás újra-államosításának megítélése (saját szerkesztés)

Az egy társaságba szervezés módját firtatva a leggyakoribb vélemény volt az egyes engedélyesi tevékenységek külön-külön vállalatokba szervezése mellett a támogatói feladatok kiszervezése szintén egy, minden core tevékenységet végző társaság számára szolgáltató leányvállalatba. Ez a megállapítás és vélemény gyakorlatilag a 3. fejezetben bemutatott szervezeti vízió alátámasztásaként és visszaigazolásaként értelmezhető.

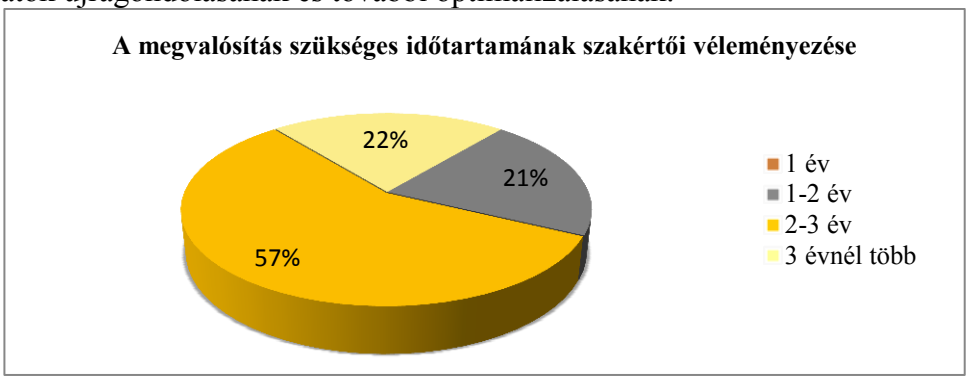
Felmerült a szakértői véleményekben a Magyar Posta szerepe és bevonása az ügyfélkapcsolati támogatói feladatok ellátásába, amelyre már jelenleg is vannak kezdeményezések. Ez a meglátás szintén az előző fejezetben leírt szervezetalakítási folyamat második lépésének létjogosultságát igazolja.



49. ábra Szervezetalakítási szekértői javaslatok (saját szerkesztés)

Tézis 2. Értekezésem egyik legfontosabb eredménye az országos centralizált szolgáltatási modell. Az országos centralizált közszolgáltatási modell megvalósítható a földgázszolgáltatás egyetemes szolgáltatói tevékenysége tekintetében, oly módon, hogy az biztosítja a működés folyamatosságát és egyben leképezi az iparágban a privatizáció óta megvalósított szervezet-hatékonysági intézkedésekből fakadó előnyöket. Valóban bizonyítható, hogy szükségessé teszi a jelenlegi politikai szándék és piaci helyzet egy egységes országos szintű egyetemes szolgáltató társaság kialakítását. Önmagában ez a lépés nem fogja megoldani az iparág rendkívül nehéz gazdasági helyzetét. Az országos szintű szervezetet kezdetben nem szabad mechanikus szervezetként felépíteni, mert a folyamatosan változó környezetre nem tud kellően rugalmasan reagálni, így célszerű organikus szervezetet kialakítani, mely rugalmasan tud reagálni a folyamatosan változó külső környezeti és jogszabályi változásokra.

A megvalósítás lehetséges időtartama szempontjából a szakértői vélemények viszonylag egységesnek értékelhetőek. A megkérdezettek 57% szerint 2-3 év legalább szükséges egy ilyen volumenű, makro- és mikro-szervezeteket egyaránt érintő változás gyakorlati lebonyolításához. Amely időtartamhoz képest még további időigénye van a folyamatok újragondolásának és további optimalizálásának.

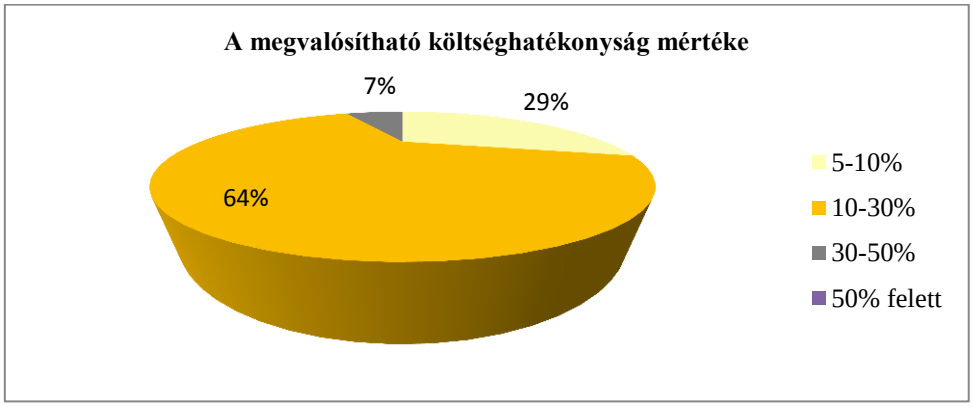


50. ábra A megvalósítás szükséges időtartamának szakértői becslése (saját szerkesztés)

Tézis 3. Kutatásom során részletesen modelleztem és ütemterv készítéssel szimuláltam az egyetemes földgázszolgáltató létrehozásának folyamatát és lépéseit, kidolgozva annak munkaszervezeti folyamatait és a funkcionális csoportok munkaszervezeti modelljét. Ennek a szakterületnek a megfelelő színvonalú és megbízható működésének kialakítása önmagában meghaladja a hipotézisben vázolt időintervallumot. További időigénnyel rendelkezik a centralizált közmű szolgáltatási modellek magasabb rendű szinergiáinak kihasználása, azaz a közműszolgáltatás ügyfélkapcsolati területeinek Magyar Postához történő outsourcingja. Az általam végrehajtott primerkutatás során a megkérdezett szakértők ezt a megállapítást határozottan megerősítették azzal, hogy véleményük szerint több mint két év szükséges a centralizált közműszolgáltató vállalati működés megvalósításához.

Az egy társaságba való szervezés működési és költséghatékonysági arányát azonban a szekértők nem értékelték jelentősen magasnak. A megkérdezettek 29% vélte úgy hogy ez a mérték 10%-ot nem meghaladó mértékű és így a földgáz fogyasztói árában nem érzékelhető hatással bír. A kérdőívet megválaszolók 64% úgy vélekedett, hogy ez a mérték 10-30% közötti, ami a fogyasztói árakban már megjelenhet, azonban ennek mértéke mindössze pár százalék lehet. Ennek oka pedig az, hogy a földgáz anyagköltségéhez képest (molekula és szállítási-, kapacitás – díjak) a társaságok működési költsége elenyészően alacsony és azok

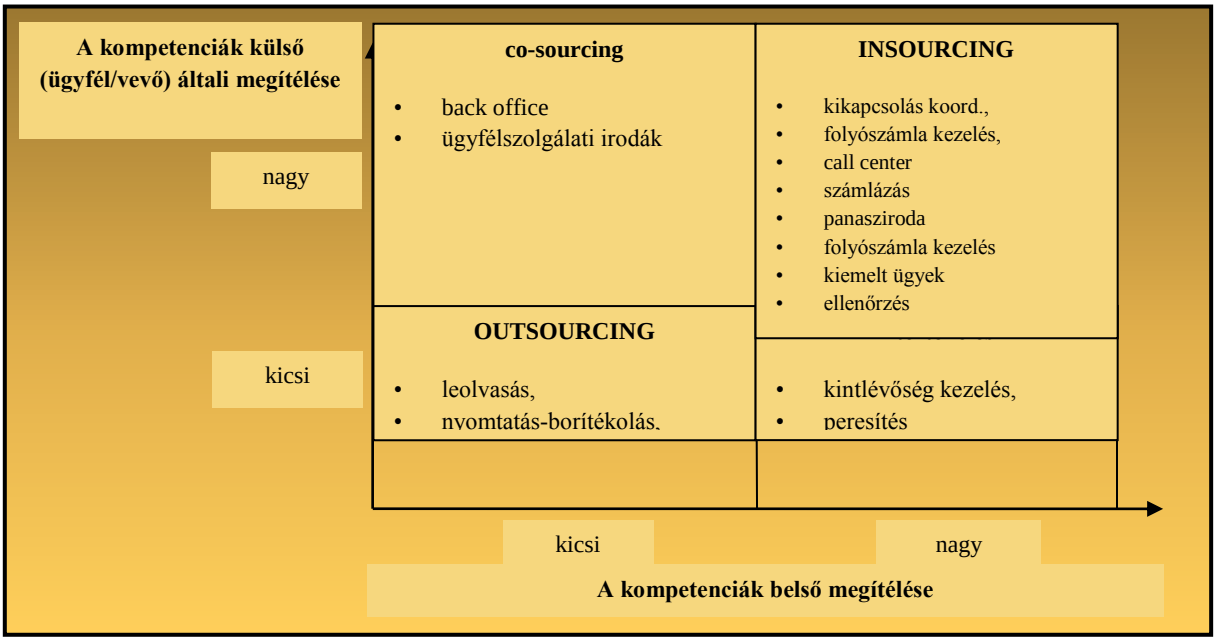
már jelenleg is a költséghatékony modernizációs folyamatok eredményeként jelentősen optimalizálásra kerültek.



51. ábra A megvalósítható költséghatékonyság szakértői becslése (saját szerkesztés)

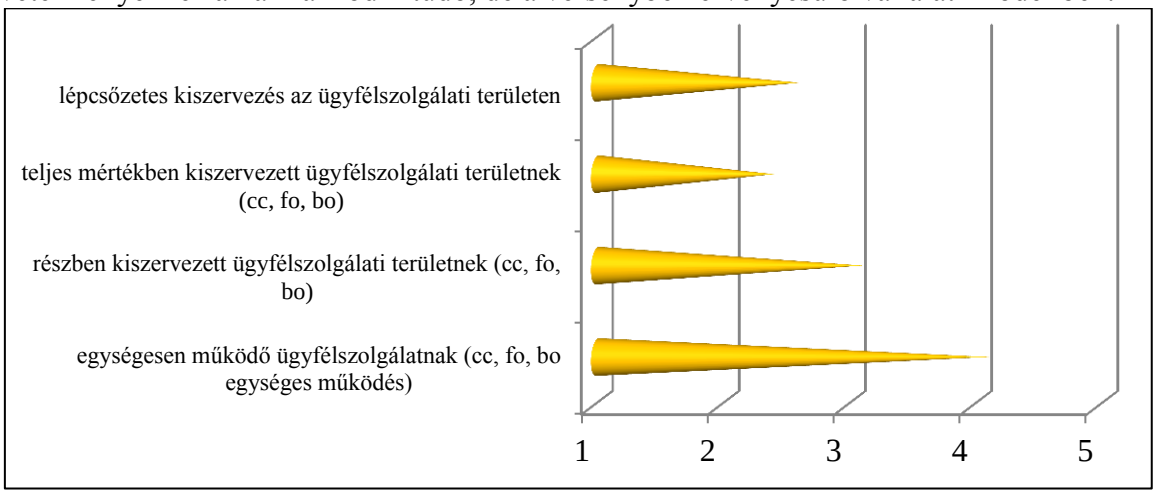
Tézis 4. A vizsgálataim során bebizonyosodott, hogy az országos szintű egyetemes szolgáltató létrehozásával nem csökkenthető 50 %-kal a jelenlegi négy Egyetemes Szolgáltató működési költségszintje. Az értekezésemben alkalmazott levezetés alapján a jelenlegi költségszintet maximum 19%-kal lehet csökkenteni. A modellezett szervezetalakítás második lépéseként meghatározott ügyfélkapcsolati outsourcing megvalósítása során a kiszervezett feladatok költségszintje vizsgálataim eredményeképpen átlagosan további 14%-kal csökkenthető. Ezt megerősítették a megkérdezett szakértők is. Véleményük szerint az elérhető költséghatékonyság összességében nem lehet magasabb 10-30%-nál.

A kompetenciák alapján (Insigna-mátrix) értékelésre kerültek az ügyfélszolgálati tevékenységek abból a szempontból, hogy a szakértői véleménynek milyen szervezési elvek szerint látják legjobbnak ezek elhelyezését. Az eredmény itt is érdekes következtetésekre ad alapot.



52. ábra A szakértői válaszok alapján meghatározott ügyfélszolgálati Insigna mátrix

Az általam az 3. fejezetben bemutatott értékelés számos területen eltér a szakértői vélemények átlagaként kialakított modelltől. Az ügyfélszolgálati irodák, tehát az un. front office területet mind a szakértők mind az általam korábban tett megítélés co-sourcing kategóriába sorolta, annak rendkívül magas külső megítélésbeli fontossága, de nem szakma specifikus jellege okán. Azonban a szakértői vélemények a back office területet is ide sorolták, míg az általam adott vélemény a call-center és a számlázás tekintetében volt azonos. Ezt a két területet azonban a megkérdezettek olyként ítélték meg, amelyek hatékony működéséhez belső kompetencia is nagyban szükséges. A másik jelentős eltérés a peresítés megítélésben volt, ahol az én véleményem szerint nem szükséges jelentős belső kompetencia, de a szakértői többség az átértékelés kategóriába helyezte. Fontos következtetés a fentieken túl, hogy az átlagos szakértői megítélés jóval több feladatkört ítélt olyan fontosnak mind a belső mind a külső kompetenciák szempontjából, amely miatt az insourcing kategóriába sorolhatóak. Ez összhangot mutat a fentiek kifejtett azon véleménnyel miszerint az ügyfélszolgálati területek és feladatok egységes működtetése szükséges a hatékony és a piaci követelményekhez alkalmazkodni tudó, de a versenyben érvényesülő vállalati modellben.

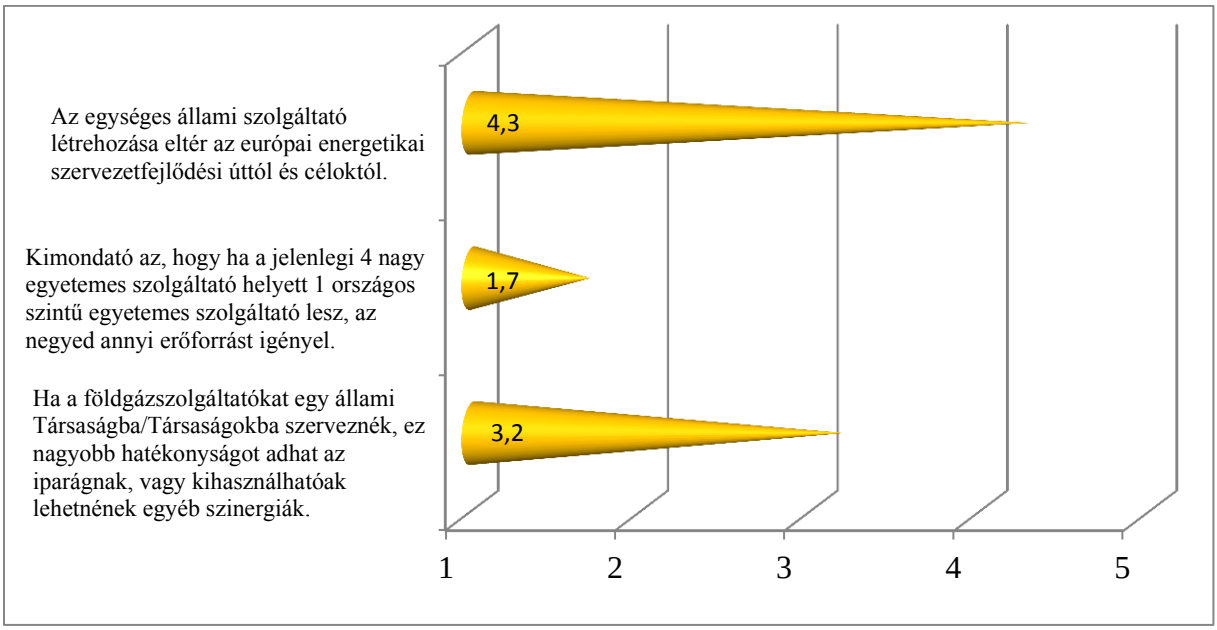


53. ábra Az ügyfélszolgálati szervezetalakítási elvek előnyösségének megítélése

Az ügyfélszolgálati tevékenységeket ellátó szervezet szempontjából azonban rendkívül figyelemfelkeltő véleményt kaptam. Eszerint a válaszadók legelőnyösebbnek az egységesen működő ügyfélszolgálatot tekintették. Ezzel szemben gyakorlatilag hátrányosnak ítélték, ha az ügyfélszolgálati tevékenységek teljes mértékben vagy akár lépcsőzetesen, de kiszervezettek. Ez a megítélés egyrészt alátámasztja a 6. fejezetben tett azon megállapításomat, miszerint az ügyfélszolgálati területek gyakorlatilag a core business részének tekintendők, hiszen ezeken a csatornákon érhetőek el a vállalat ügyfelei, a fogyasztók. Ezt a véleményt és megállapítást támasztja alá a jelenlegi ügyfélszolgálati működési modell tekintetében feltett kérdésre adott válaszok többsége is. Ezek szerint az engedélyesi tevékenységek szétválasztása mellett jellemzően az anyavállalaton belül – de néhány esetben 100%-os tulajdonban lévő leányvállalatba szervezetten – valósul meg az ügyfélszolgálati feladatok ellátása.

Végezetül általános érvényű és a téma kapcsán hipotéziseimben is felvetett megállapítások véleményezésére kertem a megkérdezetteket. Gyakorlatilag egységes megállapítás tehető arra nézve, hogy a jelenlegi hazai földgázipari tendenciák ellentmondásban vannak az Európai Unió által javasolt és a nyugati országokban megvalósított szervezetfejlesztési úttól. A tekintetben azonban, hogy az állami társaságba vagy társaságokba szervezés hatékonysági előnyt biztosítana az iparágban a véleményt alkotók csak közepes mértékben biztosak, tehát sem az nem igazolható hogy kihasználhatóak a lehetséges szinergiák sem az, hogy ilyenek nincsenek vagy nem kihasználhatóak a leírt

szervezetalakítási folyamattal. Ezzel jelen értekezés írója is egyetért. Hiszen a bemutatottaknak megfelelően vannak szinergia – lehetőségek, de ezek mértéke nem egyértelműen mérhető jelenleg és nagyban függ a megvalósítás mikéntjétől és a jövőbeli szervezet tényleges működési elveitől. Ezen tényezők azonban nem csak szervezéstudományi alapokon nyugszanak, hanem számos olyan tényező is hatást gyakorol, amely jelen disszertációnak nem képezi vizsgálati célját. Az azonban egyértelműen megállapítható a válaszok alapján, hogy az összeolvasztott társaságok erőforrásigénye nem áll egyenes arányosságban azok számával. tehát egy társaság nem negyede a jelenleg egyetemes szolgáltatást végző négy szervezetnek. Ennél sokkalta összetettebb feladatköröket és hálózatokat kell látnunk és értelmeznünk egy ilyen mondhatni makroszintű szervezetalakítási folyamat kapcsán.



54. ábra A kiszolgáló tevékenységek ellátásával való elégedettség mérése

Tézis 5. Értekezésemben megállapítottam, hogy az országos szinten egységesített contact center ellenőrzési, oktatási, számlahelyesbítési feladatait nem szabad kiszervezni. Az outsourcing elméleti tanainak és iskoláinak részletes vizsgálata kutatási megállapításom alátámasztásául szolgált, miszerint a szervezetek koordinációs és ellenőrzési funkciói magas értéktartalommal bírnak mind a vállalatok belső értékelése, mind az ügyfelek értékelése szempontjából, így azokat nem célszerű kiszervezett formában megvalósítani. Az általam elvégzett primer kutatás során a szakértők még szigorúbb véleményeket fogalmaztak meg. Bemutatásra került, hogy core illetve magas értéktartalommal járó tevékenységként minősítették az ügyfélkapcsolati területnek nem csak a koordinációs és ellenőrzési funkcióit, hanem a contact center integrált folyamataiba tartozó front office, back office és call center funkciókat is; így ezek kiszervezését sem látják a hatékonyan megvalósíthatónak.

7 Összefoglaló következtetések, tézisek

Az értekezésemben 3 alaphipotézist és 5 darab hipotézist állítottam fel, majd a kutatásom folyamán ezeket vizsgáltam. Az alaphipotéziseim egy része az észak-amerikai és Európai Unió földgázpiacának jelenlegi sajátosságait vizsgálta. Feltártam a jelenlegi piacok főbb sajátosságait és különbségeit. Rámutattam arra, hogy melyek az uniós piac versenyt gátló főbb tényezői és azok milyen hatással vannak az európai gazdaságra és annak versenyképességére. Továbbá elemeztem a hazai földgázpiac jellemzőit és jelenlegi állapotát, viszonyát az európai törekvésekkel. Vizsgáltam a jogszabályi, piaci, szabályozási és gazdasági változások okozta szervezeti változásokat a hazai egyetemes szolgáltatóknál, különösen Magyarország legnagyobb egyetemes szolgáltatója a Tigáz Zrt. esetében. Vizsgáltam, hogy ezek a szervezeti változások milyen okokból, eredménnyel és időrendben és időintervallumban valósultak meg.

A kutatómunkám során megállapítottam, hogy az észak-amerikai piac egyértelműen piaci alapokon működik, de ehhez a tengerentúlon is több mint tíz év kellett. A szabályozó hatóság erőteljes módon a piaci működést szorgalmazza. A kontinens gazdag földgázforrásban – a palagáz tovább csökkentette az importot és az árakat – így ez segíti a versenyt. Bebizonyosodott, hogy a vezetékhálózat sűrű, amely segíti a verseny kialakulását és a tulajdonviszonyok sem gátolják a piaci szereplők hozzáférést a vezetékekhez és a forrásokhoz.

A kutatásom során egyértelműen kiderült, hogy az Európai Unió földgázpiac túlszabályozott, a politikai és az egyes nagy nemzeti célok különbözősége érvényesül, akár a kisebb tagállamok rovására is. Gázforrások tekintetében az „öreg" kontinens szegény, így az oroszországi földgáz a meghatározó, amelynek politikai hatása is érvényesül. Minél nyugatabbra helyezkedik el egy tagállam, annál kisebb mértékben függ az orosz földgáztól. A közép és kelet európai tagállamok, jelenleg szinte kizárólag orosz forráshoz tudnak csak jutni. Az európai földgázhálózat nem annyira sűrű, mint az amerikai és minél inkább keletre haladunk, annál inkább K-Ny-i irányú, hiányoznak az É-D-i összekötések a verseny támogatása érdekében.

A kutatásom során megállapítottam, hogy a hazai vezetékhálózat – mint a többi kelet-közép európai országok vezetékhálózatai – K-Ny irányúak és még mindig nem aktívak az É-D-i összekötő vezetékek így nem segítik a verseny kialakulását, nehezítik a forrásokhoz való hozzáférést. A szűk illetve mesterségesen, hatóságilag szűken tartott határkeresztező kapacitások nem segítik az olcsóbb földgázforrásokhoz való hozzáférést. Azonban az is megállapítható, hogy jelenleg az oroszországi földgáz árának nagy mennyiségben nincsen versenytársa. Alternatíva lehetne az Észak-Afrikából származó cseppfolyósított (LNG) földgáz, de ahhoz terminálokat kellene építeni illetve a jelenlegi árszinteken magasabb árat képvisel, mint az oroszországi földgáz. De a szakértői kontroll során az is megvilágításra került, hogy a földgázszállítással foglalkozó és a nagynyomású hálózatot tulajdonoló, jelen időszakig jellemzően szakértői, szakmai alapon üzemeltetett FGSZ Zrt. és MOL Nyrt. által tervezett és részben megvalósított keresztező kapacitásfejlesztések célja és volumene a jövőben biztosítani képes azt, hogy a magyarországi vezetékhálózati infrastruktúra nem lesz akadálya a szabad verseny kialakulásának, fejlődésének.

Tézis 1. A kutatásaim során, két szinten vizsgáltam a hazai földgázszolgáltató vállalatoknál az elmúlt években bekövetkezett, jogszabályi, gazdasági, szabályozási környezet által indukált szervezetalakítási folyamatokat és azok eredményét. Egyrészt vizsgáltam a Tigáz történeti fejlődése során, elsősorban a piacnyitás óta, megvalósított szervezetalakítási lépéseket. Elemeztem a szervezetalakítások indukcióját,

módszertanát, valamint szervezeti és gazdálkodási hatását. Másrészt a hazai egyetemes szolgáltatók és más iparági szereplők vezetői körében végzett primer kutatás során átfogó képet kívántam kapni a fenti kérdésben megvalósult ágazati folyamatokról. Ezen elemzések során megállapítottam, hogy az iparág szolgáltatói szervezeti szempontból egyaránt végighaladtak a modernizáció útján, valamint hogy a privatizáció és az azóta ismertté vált szabályozói és gazdasági feltételekben bekövetkezett változások rengeteg és jelentős szervezeti változást hoztak. Az azonban egyértelműen kiderült, hogy voltak olyan szervezeti változások melyeket jogszabály indukált, de nem járt kézzelfogható költségmegtakarítással, sőt bizonyos esetekben többletköltséget okozott. Számos szervezetfejlesztés viszont bizonyítottan költségcsökkenést okozott és nagymértékben elterjedt az iparágban bizonyos tevékenységének outsourcingja. Megállapítottam, hogy a földgázipari engedélyesek szervezetalakítási reakciói jellemzően hasonlóak voltak az egyes szabályozói valamint gazdasági indukciókra. Eltérések a szervezeti hálók strukturális kialakításában, valamint a költséghatékonysági követelmények eltérő mértékű nyomásából fakadóan tapasztalhatóak. Kérdőíves vizsgálatom is alátámasztotta, hogy vállalati kultúrából fakadó eltérésekkel, de azonos elvek és stratégiák mentén valósultak meg a modernizációs folyamatok iparági szinten is. *Összességében tehát megállapítható, hogy a hipotézis teljesült.*

Tézis 2. Értekezésem talán legfontosabb eredménye az országos centralizált szolgáltatási modell kidolgozása. Vizsgálataim során mind az elméleti tanok elemzése, mind a hazai folyamatok és szervezetek elemzése egyértelműen felveti a jelenlegi szervezeti struktúra megkérdőjelezhetőségét. A válasz a centralizált szolgáltatási szervezet lehet. Elemezve a centralizált szolgáltatási modellt és annak hatásait, makrogazdasági összefüggéseit; létjogosultsága igazolást nyert. Az általam javasolt szervezeti modell megvalósítható. Ezt megerősítették a primer kutatásom eredményei is, amelyek egyértelműen visszaigazolták, mind a leírt szervezet okszerűségét, mind azt, hogy van szinergia, hatékonysági potenciál e szervezeti átalakulás folyamatában. Makrogazdasági előnyöket is biztosíthat a közmű-szolgáltatási tevékenységek tekintetében. Az országos szintű egyetemes szolgáltató vállalat esetében, ezen belül pedig a centralizált ügyfélkapcsolati szolgáltató szervezet kialakítását követően lehetséges további szervezetalakítási lépés megvalósítása. Ezen keresztül további makroszintű gazdasági és funkcionális hatékonysági előnyből származó szinergiák kihasználása lehetséges. A továbbfejlődéshez, azaz az országos centralizált vállalatok közötti funkcionális előnyök kihasználásához bizonyos feladatok és szervezeti csoportok outsourcing jellegű szervezetalakításán keresztül vezet az út. Ehhez a lépéshez azonban először a koordinatív és integratív (FO, BO, CC) funkciók szétválasztása, majd az integratív funkciók összeszervezése szükséges. Tehát a magasabb szintű szinergiák kihasználása érdekében megvalósítani tervezett és lehetséges kiszervezést egy szervezeti integráció kell, hogy megelőzze. *Összességében tehát megállapítható, hogy a hipotézis teljesült.*

Tézis 3. Kutatásom során részletesen modelleztem és ütemterv készítéssel szimuláltam az egyetemes földgázszolgáltató létrehozásának folyamatát és lépéseit, kidolgozva annak munkaszervezeti folyamatait és a funkcionális csoportok munkaszervezeti modelljét. Bemutattam, hogy a centralizált szervezet kialakításához szükséges tulajdonos váltás, mint első lépés is jelentős időigénnyel rendelkezik. Amelyet követhet az új centralizált vállalati modell létrehozásának szervezetalakítási folyamata. Ennek során valósulhat meg a támogatói, corporate funkciók (jog, pénzügy, humán, informatika, általános szolgáltatások) becsatornázása és a funkcionális mátrix

szervezet létrehozása. Ezen lépés során kerülhet sor a centralizált ügyfélkapcsolati szervezet létrehozására, amelynek szervezetalakítása az általam vázolt négy lépésben valósítható meg. Ennek a szakterületnek a megfelelő színvonalú és a megbízható működést biztosító létrehozása önmagában meghaladja a hipotézisben vázolt időintervallumot. További időigénnyel rendelkezik a centralizált közmű szolgáltatási modellek magasabb rendű szinergiáinak kihasználása. Azaz a centralizáltan működő vállalatok egymás közötti, makroszintű munkamegosztása az optimális szervezeti háló létrehozása. Amennyiben az integrált centralizált contact center megbízható működése biztosított, úgy további 1 éven belül lehetséges az újabb hatékonyságnövelő szervezeti változás, amelynek keretében a leolvasás, nyomtatás és borítékolás és az egységes contact center a Magyar Postához kerül szervezetileg és funkcióit illetően. Az általam végrehajtott primerkutatás során a megkérdezett szakértők ezt a megállapítást határozottan megerősítették azzal, hogy véleményük szerint is több mint két év szükséges a centralizált közműszolgáltató vállalati működés megvalósításához. *Összességében tehát megállapítható, hogy a hipotézis nem teljesült.*

Tézis 4. A vizsgálataim során bebizonyosodott, hogy az országos szintű egyetemes szolgáltató létrehozásával – legalább is első lépésben – biztosan nem csökkenthető 50 %-al a jelenlegi négy egyetemes szolgáltató működési költségszintje. Részletes költségbecslést végeztem az országos egyetemes szolgáltatás jelenlegi fix költségeinek meghatározására. Bemutattam olyan szervezetalakítási intézkedéseket és azok részletes költséghatásait a Tigáz tény adatai alapján, amelyhez hasonló szervezetalakítási folyamatok megvalósítása szükséges a jövőbeli, javasolt szervezet létrehozásához. Majd ebből a bázisból kiindulva intervallumbecsléssel közelítve határoztam meg az országos szintű szervezetre vetített költséghatást. Számításaim szerint első lépésben a jelenlegi költségszintet maximum 19%-kal lehetne csökkenteni. Amennyiben lehetségesnek bizonyul az újabb hatékonyságnövelő szervezeti változás, amelynek keretében a leolvasás, nyomtatás és borítékolás és az egységes contact center a Magyar Postához kerül szervezetileg és funkcióit illetően, a kiszervezett tevékenységek tekintetében további 14 %-os költségcsökkentés érhető el. A primer kutatásban megerősítést nyert az állami vállalatok – ezen belül a Magyar Postával való outsourcing kapcsolat – szükségessége, de a költségmegtakarítás mértéke nem haladja meg összességében a 10-30%-ot a szakértők többsége szerint. Ez a költségmegtakarítási arány is kizárólag abban az esetben tartható, ha a folyamatoptimalizálás olyan szigorú és hatékony út mentén valósul meg, mint azt a példaként bemutatott Tigáz esetében láthattuk. Amennyiben soft jelleggel, nem csak a gazdálkodási elvek mentén kerül megközelítésre a bemutatott szervezetalakítási folyamat, annak költségszintű eredménye közel sem okoz a számításaimban bemutatott hatékonyságjavulást. Ezt erősítik a primer kutatásomban megkérdezett szakértői vélemények, miszerint jelentős költséghatékonysági hatás nem várható önmagában a centralizált működéstől, ehhez szükséges lenne az optimalizációs célok szigorú megvalósítás is. Ehhez szükséges egyes szervezetek, tevékenységek és folyamatok kiszervezése egy másik állami tulajdonú vállalathoz, amelynek megvan a technológiai és erőforrás háttere is ennek az ellátására. *Összességében tehát megállapítható, hogy a hipotézis nem teljesült.*

Tézis 5. Kutatásomban részletesen elemeztem az ügyfélkapcsolati szervezet egyes feladatait, valamint azok szervezetfejlődését és optimalizációs célú szervezetalakítási lépéseit. Továbbá az elmúlt években ezen szakterületen megszerzett szakmai tapasztalataim és a jelen hipotézis tárgyát érintő kiszervezési folyamatok megvalósítása során szerzett ismereteim alapján értekezésemben megállapítottam, hogy az országos szinten egységesített contact center ellenőrzési, oktatási, számlahelyesbítési feladatait nem szabad kiszervezni. Az outsourcing elméleti tanainak és iskoláinak részletes vizsgálata kutatási megállapításom alátámasztásául szolgált, miszerint a szervezetek koordinációs és ellenőrzési funkciói magas értéktartalommal bírnak mind a vállalatok belső értékelése, mind az ügyfelek értékelése szempontjából, így azokat nem célszerű kiszervezett formában megvalósítani. Az általam elvégzett primer kutatás során a szakértők még szigorúbb véleményeket fogalmaztak meg. Bemutatásra került, hogy core illetve magas értéktartalommal járó tevékenységként minősítették az ügyfélkapcsolati területnek nem csak a koordinációs és ellenőrzési funkcióit, hanem a contact center integrált folyamataiba tartozó front office, back office és call center funkciókat is; így ezek kiszervezését sem látják a hatékonyan megvalósíthatónak. Így véleményük megerősítette kutatásom és szakmai tapasztalatom által levont következtetéseimet. *Összességében tehát megállapítható, hogy a hipotézis teljes mértékben teljesült.*

Összefoglalásként megállapítható, hogy a kutatási céljaimban megfogalmazottakat az értekezésemben megvizsgáltam. A közszolgáltatás helyzetét, azon belül is a földgázipar rendkívül jelentős és hazánk gazdálkodását jelentősen befolyásoló folyamatait, annak minden általam hosszú évek szakmai gyakorlata alapján is megismert aspektusát áttekintettem mind nemzetközi mind történeti mind horizontális jelleggel. A szakmai vizsgálódásaim alapján levont következtetéseimet olyan szakértőkkel konzultáltam meg és egyben ellenőriztettem le, akik szintén rendelkeznek iparágunk specifikumainak mélyreható és menedzseri szintű ismereteivel nem csak az egyetemes szolgáltatás területén, hanem ennek a különleges területnek minden ágazata vonatkozásában. Eredményül az ügyfélkapcsolati területen egy olyan szervezeti modellt dolgoztam ki, amely válaszol az aktuális energetika-politika, szabályozási környezet és gazdasági verseny által felállított követelményeknek egyaránt. Egyben szakmai elveket követve, részletesen kimunkálva, konkrét folyamatszervezési levezetésekkel alátámasztva munkáltam ki az egyetemes földgázszolgáltatás ügyfélkapcsolati szervezetét, mintegy hosszú távú szervezeti stratégiát alkotva ezen szakterületek számára.

Értekezésem konkrét céllal rendelkezik, amelyben nem vizsgálom a termék, a földgáz árát és annak befolyásolási lehetőségeit, illetve nem vizsgálom az ágazat egyéb tevékenységeinek folyamatait sem. Mindezeknek szükségességére azonban írásomban is már számos összefüggésben felhívtam a figyelmet és ezeket egyben további kutatási célomul is ki szeretném jelölni. Továbbá értekezésem számos, rendkívül összetett és motiváló kutatási kérdést is felvet. Csak néhányat kiemelve hangsúlyoznám az egyes földgáz-szolgáltatási folyamatok centralizált működtetése lehetőségeinek kimunkálást. Például a földgáz elosztási tevékenység országos hálózattá szervezését, amely a jelenleg regionális elveken nyugvó, különböző nagybefektetői tulajdonban álló társaságok tevékenységének átstrukturálását jelöli ki célnak. De legalább ilyen horderővel bír az országos centralizált vállalatok számára szükséges vezetési, irányítási és kontrolling rendszer kimunkálása, amely minden szervezet alapja. Ezen túl feltétlenül ki kell hangsúlyoznom a nemzetközi hatásokat, reakciókat és következményeket. Hazánk nem „elszigetelt” vagy „elszigetelhető”, sem politikailag, sem gazdaságilag, sem akár az infrastruktúrát tekintve. Így igenis számolnunk kell a nemzetközi hatásokkal és reakciókkal, mind a gázforrásunkat meghatározó keleti hatások, mind a

gazdasági fejlődésünkre oly nagymértékben ható Uniós hatások tekintetében. A globális aspektusok elemzése is további célom és értekezésemből folyó indukált lehetőség.

Jelen írás kutatói munkám egy jelentős összefoglalója, amely bemutatni szándékszik eddigi szakmai tapasztalataimból és elméleti kutatásaimból folyó és az alapján levont következtetéseimet. Továbbá kijelöli azokat a további irányokat, amelyek mint lehetőségek nyíltak meg számomra munkám során.

Saját publikációk jegyzéke

1. Holyevácz Cs. [2015] „Vevőelégedettségi kutatási gyakorlat és eredményei, mint a vevőorientált marketing stratégia és annak kontrollja a gázszolgáltatónál” - Marketing + Management (Pécsi Egyetem) (megjelenés alatt)
2. Holyevácz Cs. [2015] „A hazai földgázipari vállalatok optimalizációs és innovatív szervezetfejlesztési jövőképe” Lambert Academic Publishing (Saarbrücken, Germany) (megjelenés alatt)
3. Holyevácz Cs. [2014] „Current challenges in organisations of natural gas industry and the results of primary research into the vision for this industry with a special emphasis on expert analyses of customer relations organisations” International Journal of Research In Social Sciences (IJRSS) in Volume 4: Issue 2 June, 2014.
4. Holyevácz Cs. [2014] A magyar földgázipari vállalatok jelene és jövője szakértői szemmel Gazdasági Hirtükör, XVI. évfolyam, 2014. 9. szám
5. Holyevácz Cs. [2013] „Outsourcing and organisational innovation: the example of a service provider” - Theory, Methodology, Practice Miskolci Egyetem VOL 9 nr. 2.
6. Holyevácz Cs. [2013] „The role of marketing inincreasing customer satisfaction:cases tudy of a Hungarian naturalgas service provider” - webside of Hungarian Chamber of Commerce and Industry)
7. Holyevácz Cs. [2012] „A szervezeti innovációban rejlő értékteremtés egy hazai gázipari vállalat példáján” Gazdasági Hírtükör XVIII. évfolyam 33. szám
8. Holyevácz Cs. [2012] „A szervezeti innovációban rejlő értékteremtés egy hazai gázipari vállalat példáján” Új eredmények a közgazdasági és üzleti tudományokban tudományos konferencia a Debreceni Egyetem Közgazdaság – és Gazdaságtudományi Kara rendezésében az egyetem centenáriumának alkalmából (ISBN 978-963-473-600-4)
9. Holyevácz Cs. [2010] Szakmai előadás és kerekasztal beszélgetés a II. Energy Summit Hungary, Lábra áll a gazdaság, nő a gázfogyasztás, nő az import ár, úton a gáztőzsde felé, Magyarország tranzit ország és tároló ország, szabályozott árak, szabad árak konferencián, 2010. november 25. Budapest
10. Holyevácz Cs. [2009] Kutatási program az Ügyfélkiszolgálás jelentősége a liberalizált kiskereskedelmi piacon címmel. A kutatás eredményének publikációja a 41. Nemzetközi Gázkonferencián tartott szakmai előadásban, 2009. október 28-29. Siófok

Szakirodalomjegyzék

1. Argiris, C. (1971): A vezetés aktív módszere. Egy sikeres vezető portréja. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
2. E. Babbie (2008): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata (Balassi Kiadó, Budapest)
3. Bakacsi, Gy. (1988): A vezetés fogalmi körébe tartozó kifejezések egy rendszerezési kísérlete. Vezetéstudomány, (Aula Kiadó, Budapest)
4. Barnard, C. (1948) Organization and management: selected papers. Cambridge, MA: Harvard University Press
5. Beissinger, Mark R. (1988), Scientific Management, Socialist Discipline, and Soviet Power, London, UK: I.B. Tauris & Co Ltd
6. Bencsik Andrea (2000): Változások menedzselése, szervezetfejlesztés Veszprémi Egyetemi kiadó,Veszprém
7. Bene, L. (1970): A vezetés tudományos megalapozása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
8. BKL Kőolaj és Földgáz 140. 2007/3: 70 éves a magyar kőolaj- és földgázbányászat,
9. Borbély Szilvia (2006): EU: gázpiaci liberalizáció és szétválasztás, MARMOL MARMOL (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest)
10. Thierry Bros (2012): After the US Shale Gas Revolution [Az amerikai palagáz-forradalom után], Technip, Párizs
11. Browne, C. G., Cohn, T. S. (1963): Chefs et meneur. Paris, P.U.F.
12. Crozier, M., Frieberg, E. (1977): L'acteur et le Systeme. Seuil, Paris.
13. Dobák Miklós (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest
14. Dobossy I., Murányi M., Susánszky J. (1971): A korszerű vezetés. B.m. Tanulmányi és Kiképzési Csoport főnöksége, Budapest
15. Eperjesi Zoltán (2010): Az Európai Unió földgázpolitikája, valamint az Energia 2020 stratégia ismertetése (2014. október – 10. évfolyam, 3-6. szám)
16. Easterby-Smith M. – Thorpe R. – Jackson R. P. (2008): Management Research (London, Sage.)
17. Fábián-Zsidegh: (1998) Bevezetés a tudományos kutatás módszertanába TF (Magyar Testnevelési Egyetem, Sport Kiadó)
18. Fama, Eugene F. (1980): Agency problems and the theory of the firm. Journal of Political Economy, vol. 88, issue 2
19. Figari, G. (1994): Évaluer: quel referenciel? De Boeck, Université, Bruxelles.
20. Global and Russia Energy Outlook up to 2040 [Orosz és világenergetikai előrejelzés 2040-ig], www.eriras.ru.
21. Hofstatter, P. R. (1969): A vezetői szerep és annak hordozói = Csoportlélektan (Szerk.: Pataki Ferenc), Gondolat Kiadó, (Budapest)
22. Iacocca, L. (1988): Iacocca, egy menedzser élete. Gondolat, Budapest.
23. Indul a verseny a gázpiacon, Index 2008. január 30.
24. Laáb Ágnes (2009): Vezetői számvitel – Elmélet és módszertan Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest
25. Laki János (1998): Tudományfilozófia, Osiris Kiadó Bp.
26. Lawrence, P.R. – Lorsch. J. W (1969): Organisation and Environment
27. Lawrence, P. and Lorsch, J.(1967), Differentiation and Integration in Complex Organizations, Administrative Science Quarterly 12
28. Lipták Katalin (2013): A globalizáció hatása a munkaerőpiacokra – kiegyenlítődés vagy leszakadás, Disszertáció Miskolci Egyetem
29. Majoros Pál (2004): A kutatásmódszertan alapjai Perfekt Kiadó

30. Musinszki Zoltán (2005): Költségelszámolás, Önköltségszámítás In Gazdaságtudományi Közlemények, 4. kötet 1. szám
31. Dr. B. Nagy Sándor (2014): Szervezetfejlesztés változásmanagement Zsigmond Király Főiskola (Jegyzet)
32. dr. Drótos György (2000): Outsourcing: elméleti alapok, nemzetközi és hazai tapasztalatok, és egy lehetséges döntési modell (Aula Kiadó, Budapest)
33. Petit, F. (1979): Introduction a la psychosociologie des organisations. Privat, Toulouse.
34. Pfeffer, J (1981): Power in organisations. Pitman Publishing, Marshfield, Massachusetts
35. Porter, Michael E. (1985): Competetive Advantage
36. Prahalad C. K. – Hamel, G. (1990): The Core Competencies of the Corporation. Harvard Business Review, May-Jun
37. Reboul, O. (1992): La philosophie de l'Education. P.U.F., Paris.
38. Szabó, L. (1967): A vezetés szervezéselméleti értelmezése. Vezetési ismeretek I. kötet (Sorozatszerkesztő: dr. Susánszky J.). (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest)
39. Szentpéteri I. (1966): Általános vezetéselméleti koncepciók. Acta Universitatis Szegediensis de Attila József nominatae. Szeged
40. Szentpéteri I. (1974): Az igazgatástudomány szervezéselméleti alapjai. Akadémiai Kiadó, Budapest.
41. Sziebig Péter (2006): Kiszervezve elmélet és gyakorlat az IT – outsourcingban (Vogel Burda Communications Kft. Budapest)
42. Dr. Szigeti András (2001): Filozófia Főiskolai jegyzet, LSI Oktatóközpont
43. Dr. Szintay István (2011): Az elméletek határai – határtalan szervezetek (Miskolci Egyetem)
44. Dr. Szintay István (2008): Hálózat és Klaszter (Miskolci Egyetem)
45. Dr. Szintay István (2011): Az outsourcing, mint az innovatív szervezetek karcsúsításának egyik meghatározó irányzata (Miskolci Egyetem)
46. Dr Sztanó Imre – Veress Attila (2010): Vezetői Számvitel; Budapesti Gazdasági Főiskola - Budapest
47. Torgersen, P. E., Weinstock, I. T. (1979): A vezetés integrált felfogásban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
48. Vince Péter (2009): Modellváltás a földgázellátásban (MTA KTI, Budapest)
49. Williamson, O. (1975): Markets and Hierarchies. The Free Press, New York
50. Why is Economics not an Evolutionary Science? (2010) E:CO Issue Vol. 12 No. 2
51. James P. Womach – Daniel T. Jones. (2009): Lean szemlélet-A veszteségmentes, jól működő vállalat alapja, HVG Kiadó
52. A Tigáz Zrt. belső anyagai, tanulmányai
53. az MGE belső anyagai, tanulmányai
54. 98/30/EK irányelv
55. 2003. évi XLII. törvény a földgázellátásról
56. 2008. évi XL törvény
57. 111/2003. (VII. 29.) Korm. rendelet
58. 77/2011. (X. 14.) OGY határozat
59. www.tigaz.hu
60. www.eni.com
61. www.hungas.hu
62. www.iea.org/statistics/topics/naturgas
63. www.statista.com/topics/1220/natural-gas-energy

Ábrák jegyzéke

1. ábra A Rendszer Beavatkozási Stratégia három egymást átfedő szakasza (saját szerkesztés) 20
2. ábra Porter-féle kilenc értékteremtő tényező (forrás: Porter, Michael E. (1985): Competetive Advantage alapján) 24
3. ábra A kutatási folyamat lépései (E. Babbie (2008) után saját szerkesztés) 29
4. ábra Az információgyűjtés módszerei (Majoros Pál (2004) után saját szerkesztés) 31
5. ábra A világ 10 legnagyobb földgáztermelője 2013-ban (forrás: portfólio.hu, 2014. 07. 08.) 34
6. ábra A világ 10 legnagyobb földgázkészletével rendelkező országa (forrás: portfólio.hu, 2014. 07. 08.) 34
7. ábra A világ földgázfogyasztásának főbb adatai (forrás: portfólio.hu, 2014. 07. 08.) 35
8. ábra Az amerikai gázszerződések megoszlása időtartamuk szerint, forrás: APX portfolio.hu 37
9. ábra Földgáz árak alakulása a Henry HUB csomóponton 38
10. ábra Az Európai HUB-ok körzeteihez tartozó tárolókapacitások nagysága (forrás: www.statista.com) 40
11. ábra: A német gázpiac szerkezete, forrás: Bundesverband der deuchen Gas-und Wasserschaft e. V. (saját szerkesztés) 46
12. ábra: Eon jelenlegi szervezete, forrás: eon honlap 2014. (saját szerkesztés) 47
13. ábra British Gas csoport jelenlegi szervezeti felépítése forrás: British Gas honlap saját szerkesztés 2014. 48
14. ábra A földgázpiac működése, (Forrás: MEKH honlap) 51
15. ábra Földgázlelőhelyek Magyarországon (forrás: http://fold1.ftt.uni-miskolc.hu) 53
16. ábra Részesedés a teljes energiafogyasztásból 2012. év (forrás: KSH évkönyv, 1012) 54
17. ábra Nagynyomású földgázvezetékek Magyarországon (forrás: FGSZ Zrt.) 55
18. ábra Hazai gáztárolók elhelyezkedése és kapacitása (forrás: FGSZ Zrt.) 56
19. ábra A hazai négy nagy egyetemes szolgáltató területe (forrás: portfolio.hu) 59
20. ábra Az OKGT szervezete (saját szerkesztés) 61
21. ábra A Tigáz Rt. szervezete, 1996 (saját szerkesztés) 64
22. ábra A Tigáz Rt. területi igazgatósági szervezete, 1996 (saját szerkesztés) 64
23. ábra A TigázZrt szervezete, 2007 (saját szerkesztés) 65
24. ábra A cégek fejlődése a vertikális integrációról a hálózatszerű cégépítés felé (forrás: Allen.Chandraskerar, 2004) 67
25. ábra Az ügyfélkapcsolatok igazgatóság szervezete a Tigáz Zrt-nél, 2009. (saját szerkesztés) 68
26. ábra A funkciók és folyamatok védettségének megítélése a TigázZrt. ügyfélszolgálati területein (forrás: Gottfredson, Puryear és Philips, 2005) 69
27. ábra A kompetenciák külső-belső megítélése a Tigáz Zrt. ügyfélkapcsolati tevékenységében (forrás: Allen. Chandraskerar, 2004) 70

28. ábra A Tigáz Zrt. elsődleges költségmegoszlása 2008-2010—2013 években (saját szerkesztés)..... 73
29. ábra Az elsődleges költségek alakulása szervezeti egységenként 2008-2010-2013 években (saját szerkesztés)..... 74
30. ábra Az elsődleges költségmegtakarítási arányok alakulása 2010/2008 összehasonlításában (saját szerkesztés)..... 75
31. ábra Az elsődleges költségmegtakarítási arányok alakulása 2013/2010 összehasonlításában a kiszervezett tevékenységek vonatkozásában (saját szerkesztés)..... 75
32. ábra A másodlagos költségek alakulása szervezeti egységenként (saját szerkesztés) 77
33. ábra Az ügyfélkapcsolati összköltség alakulása a szervezeti tevékenységek között (saját szerkesztés)..... 77
34. ábra Az ügyfélkapcsolati egy főre jutó összköltség alakulása a szervezeti tevékenységek szerint (saját szerkesztés) 78
35. ábra A Contact Center új szervezete és feladatai 82
36. ábra Az Országos Egyetemes Földgázszolgáltató szervezeti hálója 100
37. ábra Az új centralizált földgáz szolgáltatási modell létrehozásának folyamata 102
38. ábraAz ügyfélkapcsolati szervezet kialakításának lépései 103
39. ábra A megkérdezettek megoszlása a vállalat tevékenységi köre szerint 111
40. ábra Az észak-amerikai és Európai Unió gázpiaca jellemzőinek súlya a szakértői minősítésben..... 112
41. ábra Az európai nagy nemzetállamok földgázpiaci kapcsolata szempontjainak minősítése 113
42. ábra Az elosztói engedélyes főbb tevékenységének ellátása a hazai engedélyesek körében 115
43. ábra Az engedélyesi tevékenység megvalósításának formája..... 115
44. ábra Az engedélyesek által kiszervezett tevékenységek formája 116
45. ábra Az elmúlt időszak legfontosabb ügyfélszolgálati szervezetalakítási lépései 117
46. ábraA főbb tevékenyégi területek hatékonyságának megítélése..... 117
47. ábra A kiszolgáló tevékenységek ellátásával való elégedettség mérése 118
48. ábra A földgáz szolgáltatás újra-államosításának megítélése (saját szerkesztés) 119
49. ábra Szervezetalakítási szekértői javaslatok (saját szerkesztés)..... 119
50. ábra A megvalósítás szükséges időtartamának szakértői becslése (saját szerkesztés)..... 120
51. ábra A megvalósítható költséghatékonyság szakértői becslése (saját szerkesztés) 121
52. ábra A szakértői válaszok alapján meghatározott ügyfélszolgálati Insigna mátrix..... 121
53. ábra Az ügyfélszolgálati szervezetalakítási elvek előnyösségének megítélése..... 122
54. ábra A kiszolgáló tevékenységek ellátásával való elégedettség mérése 123

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat A mechanisztikus és organikus szervezettípusok összehasonlítása (Forrás: Naylor 1999, p. 417)..... 14
2. táblázat A szervezetelméleti irányzatok fejlődéstörténete (saját szerkesztés) 17
3. táblázat A szervezetelméleti irányzatok vállalatalkítási összefüggése (saját szerkesztés)... 17
4. táblázat A szervezettervezés struktúrája (saját szerkesztés)..... 19
5. táblázat Szervezettervezés és szervezetfejlesztés összehasonlítása (saját szerkesztés) 21
6. táblázat A pénzügyi kiadás a költség időbeli viszonya (saját szerkesztés) 27
7. táblázat Az Európai Unio országainak földgáz termelése és fogyasztásának alakulása 2007 és 2012 évek összehasonlításában (forrás: www.iea.org/statistics/topics/naturgas)..... 41
8. táblázat Az Európai Unió tagállamainak orosz földgázszállításoktól való függése (forrás: www.iea.org/statistics/topics/naturgas)..... 42
9. táblázat Magyarország földgáz felhasználásának alakulása (forrás: http://www.mekh.hu/statisztika/energia-statisztika/adatok-es-tablazatok/foldgaziparitarsasagok-adatai.html)..... 55
10. táblázat A határkeresztező kapacitások kihasználtságának alakulása Magyarországon (forrás: http://fgsz.hu/content/betaplalasi-es-kiadasi-pontok-muszaki-es-kapacitas-adatai) ... 55
11. táblázat A Tigáz szervezetfejlesztési folyamatainak időrendi összefoglalása (saját szerkesztés)..... 63
12. táblázat A Tigáz Zrt. gazdasági hozzáadott értékének (EVA) levezetése (saját számítás) 71
13. táblázat A Tigáz-DSO Kft. gazdasági hozzáadott értékének levezetése (saját számítás).. 71
14. táblázat Az ügyfélkapcsolati szervezet tevékenységstruktúrájának változása (saját szerkesztés)..... 72
15. táblázat Az ügyfélkapcsolati másodlagos költség azok forrása szerinti megoszlásban (saját szerkesztés)..... 76
16. táblázat Contact Center létszám és működési költség áttekintése..... 84
17. táblázat Contact Center feladatainak áttekintése..... 84
18. táblázat Contact Center költségeinek megoszlása..... 84
19. táblázat A saját ellátásban maradó és kiszervezett feladatok áttekintése..... 85
20. táblázat A Tigáz Zrt, Ügyfélkapcsolati igazgatóság jelenlegi 2014. évi tervezett költségei 91
21. táblázat A jelenlegi négy Egyetemes Szolgáltató (E-on, GDF-Suez, Főgáz, Tigáz) becsült költsége..... 92
22. táblázat Költségmegtakarítási számítás..... 105
23. táblázat Költségmegtakarítási számítás..... 107

Mellékletek

1. számú melléklet

A Tigáz Zrt. ügyfélkapcsolati tevékenységeinek költségelemzése

Jelen mellékletben bemutatott költségelemzés a vállalat számára bizalmas információkat tartalmaz, így azok bemutatását és elemzését alátámasztó részletes adatokat és táblázatokat csak kumulált és összesített formában csatolom jelen mellékletben.

A. Az elsődleges költségek elemzéséhez használt adatok, táblázatok

Elsődleges költségek megoszlása a vizsgált időszakban			
	2008	**2010**	**2013**
1. Anyagköltség, ebből:	**1,03%**	**1,43%**	**0,59%**
Anyagköltség	78,08%	70,97%	80,91%
Munka/védőruha	0,04%	16,93%	0,00%
Nyomtatvány, irodaszer	21,87%	12,09%	19,09%
2. Igénybe vett szolgáltatások, ebből:	**28,63%**	**32,61%**	**36,66%**
Egyéb anyag jellegű szolgáltatás	2,85%	1,22%	0,44%
Egyéb, nem anyag jellegű szolgáltatások	10,00%	2,75%	8,37%
Gépjárművek bérleti díja	0,38%	0,07%	7,80%
Hirdetés, reklám, piackutatás	0,23%	0,12%	0,00%
Oktatás, továbbképzés	2,46%	1,48%	0,36%
Ingatlanokhoz kapcsolódó ktg.	0,24%	0,48%	1,99%
Közlekedési és szállásköltség	3,24%	2,44%	2,10%
Munkaerő kölcsönzés	80,60%	91,44%	78,94%
3. Egyéb szolgáltatások költségei, ebből:	**0,16%**	**0,33%**	**0,11%**
Hatósági, igazgatási szolgáltatási díj	100,00%	100,00%	100,00%
4. Bérköltség	**47,14%**	**47,08%**	**43,52%**
5. Személyi jellegű egyéb költségek	**7,26%**	**6,36%**	**6,15%**
6. Bérjárulékok	**15,78%**	**12,19%**	**12,97%**
Összesen	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

Az elsődleges költségek döntő többsége az emberi munkaerő biztosításához kapcsolódó költség a vizsgált időszakban. Ettől jelentősen kisebb arányban, de számottevő értékben jelenik meg a tevékenységekhez kapcsolódó irodai szerek valamint az egyéb nem anyagi szolgáltatások igénybevétele. Az időbeli összehasonlítás szempontjából a 2010-re átvett tevékenységek hatásaként a munkaerőhöz kapcsolódó költségek növekedése figyelhető meg. Ezzel szemben a kiszervezési döntések eredményeképp a munkaerőhöz kapcsolódó költségek csökkentek, míg a nem anyagi szolgáltatások aránya növekedett.

Az elsődleges költségek alakulása a megelőző vizsgált időszak összehasonlításában		
	2010/2008	**2013/2010**
1. Anyagköltség, ebből:	**183%**	**48%**
Anyagköltség	166%	55%
Munka/védőruha	70027%	0%
Nyomtatvány, irodaszer	101%	76%
2. Igénybe vett szolgáltatások, ebből:	**150%**	**130%**
Egyéb anyag jellegű szolgáltatás	64%	47%
Egyéb, nem anyag jellegű szolgáltatások	41%	396%
Gépjárművek bérleti díja	28%	14226%
Hirdetés, reklám, piackutatás	79%	0%
Oktatás, továbbképzés	90%	32%
Ingatlanokhoz kapcsolódó ktg.	298%	543%
Közlekedési és szállásköltség	113%	112%
Munkaerő kölcsönzés	170%	113%
3. Egyéb szolgáltatások költségei, ebből:	**275%**	**38%**
Hatósági, igazgatási szolgáltatási díj	275%	38%
4. Bérköltség	**132%**	**107%**
5. Személyi jellegű egyéb költségek	**115%**	**112%**
6. Bérjárulékok	**102%**	**123%**
Összesen	**132%**	**116%**

Az elsődleges költségek kumulált adatai főtevékenységekre csoportosítva kerültek bemutatásra. Az összehasonlíthatóság érdekében elsőként al-tevékenységek szerint kerültek megosztásra a költség nemek.

Az elsődleges költségek tevékenységekre tisztított értékeinek alakulása a megelőző vizsgált időszak arányában		
Szervezet	**Megtakarítás 2010/2008**	**Megtakarítás 2013/2010**
Ügyfélkapcsolatok	**80%**	**76%**
Szolgáltatás koordináció	**127%**	**59%**
Ebből Szolgáltatás Koordináció	88%	62%
Ebből Tömeges futtatások csoport	-	53%
Gázdíjszámlázás	**117%**	**80%**
Ebből Gázdíjszámlázás	81%	74%
Ebből Leolvasás koordináció	-	94%
Panasziroda	**-**	**101%**
Kiemelt Számlázás	**86%**	**96%**
Ebből Kiemelt számlázás	68%	85%
Ebből Egyéb számlázás	-	142%
Kintlévőség kezelés	**108%**	**77%**
Ebből Kintlévőség kezelés	85%	77%
Ebből Kikapcsolás koordináció	-	76%
Kiemelt folyószámlakezelés	**36%**	**163%**
Folyószámla kez. cs.	**73%**	**69%**
BO Támogatás (ÜFHT)	**-**	**102%**
Back Office Ügyfélszolgálat	**63%**	**39%**
Ügyfélszolgálati iroda	**98%**	**127%**
Call Center	**103%**	**71%**
Összesen	**100%**	**86%**

Az al-tevékenységek szerinti megbontás alapján a 2009-2010 években „átvett” tevékenységek és a hozzájuk kapcsolódó munkavállalói létszámarányok alapján kerültek megosztásra az elsődleges költségek. Így vált kiszűrhetővé és összehasonlíthatóvá a 2008 és 2010 évek elsődleges költsége. Tehát a többletfeladatokat leválasztva került kimutatásra a folyamat optimalizálás eredményeként létrejövő költségmegtakarítás az egyes szervezeti csoportokra vetítve.

A folyamat-optimalizálás által elért költségmegtakarítás 2010/2008 összehasonlításában			
Szervezet	**Megtakarítás 2010/2008**	**Megtakarítás átlag értéke η**	**Megtakarítás szórása ϭ**
Szolgáltatás koordináció	88%		
Gázdíjszámlázás	81%		
Kiemelt Számlázás	68%		
Kintlévőség kezelés	85%		
Kiemelt folyószámlakezelés	36%		
Folyószámla kez. cs.	73%		
Back Office Ügyfélszolgálat	63%		
Ügyfélszolgálati iroda	98%		
Call Center	103%	**81%**	**6,50%**

A kiszervezett tevékenységekre tisztított bázis és tárgyévi összehasonlítás az alábbiak szerint alakult:

A kiszervezési döntések által elért költségmegtakarítás 2013/2010 összehasonlításában			
Szervezet	**Megtakarítás 2013/2010**	**Megtakarítás átlag értéke η**	**Megtakarítás szórása ϭ**
Nyomtatás-borítékolás	53%		
Leolvasás	94%		
Peresítés	77%		
Munkalap feldolgozás	102%	**86%**	**10%**

Az elsődleges költségek fajlagos, egy főre jutó értéke is mutatja a szervezetfejlesztési döntésekből fakadó megtakarítási arányokat:

Az egy főre jutó tisztított elsődleges szervezeti költségek az ügyfélkapcsolati szervezet vonatkozásában (adatok: ezer HUF)			
Szervezet	**2008**	**2010**	**2013**
Szolgáltatás koordináció	6,5	3,9	2,9
Ebből Szolgáltatás Koordináció	6,5	4,8	3,2
Ebből Tömeges futtatások csoport	-	2,8	2,3
Gázdíjszámlázás	4,1	3,7	2,7
Ebből Gázdíjszámlázás	4,1	3,8	2,8
Ebből Leolvasás koordináció	-	3,5	2,6
Panasziroda	-	3,9	3,2
Kiemelt Számlázás	5,5	2,9	2,7
Ebből Kiemelt számlázás	5,5	4,0	2,8
Ebből Egyéb számlázás	-	1,4	2,4
Kintlévőség kezelés	4,3	3,3	2,7
Ebből Kintlévőség kezelés	4,3	3,3	2,8
Ebből Kikapcsolás koordináció	-	3,2	2,2
Kiemelt folyószámlakezelés	15,4	2,3	2,6
Folyószámla kezelési csoport	3,4	2,8	2,3
BO Támogatás (ÜFHT)	-	2,8	2,5
Back Office Ügyfélszolgálat	3,4	3,3	2,5
Ügyfélszolgálati iroda	3,8	2,9	2,8
Call Center	2,7	2,4	2,2
Összesen	**4,0**	**3,1**	**2,7**

B. A másodlagos költségek elemzéséhez használt adatok, táblázatok

A másodlagos költségek a vállalati általános költségek újraallokálása útján keletkeznek, tehát nagyságrendjüket a vállalati általános költségtömeg változása határozza meg. Az ügyfélkapcsolati szervezet másodlagos költségei azok a költségek, amelyek SLA rendszeren keresztül valamilyen okszerű és indokolt vetítési alap alapján kerülnek allokálásra erre a szervezetre.

Másodlagos költség forrása	2008	2010	2013
Call center üzemeltetése	4%	3%	3%
Egyéb általános szolgáltatások	23%	5%	3%
Gépjármű szolgáltatás	1%	4%	3%
Hálózat-üzemeltetés	3%	4%	4%
HR szolgáltatás	6%	8%	8%
Ingatlan szolgáltatás	11%	11%	17%
Irodai környezet biztosítása	8%	12%	14%
Jelentések	1%	1%	1%
Lecserélt, de lekérdezésre használt rendszerek	0%	0%	0%
SAP bázis rendszer üzemeltetése, SAP modulok üzemeltetése	18%	34%	15%
SAP BI és EDM	0%	0%	12%
SAP tömeges feldolgozás, SAP tömeges dokumentum előállítás	12%	4%	7%
Számvitel, adózás és mérleg	3%	4%	4%
Szervezés és minőség-irányítás	2%	2%	2%
Tervezés és controlling	3%	4%	4%
Treasury	2%	1%	0%
Vezetékes kommunikációs szolgáltatások	3%	4%	3%
Összesen	**100%**	**100%**	**100%**

Másodlagos költségek megoszlása ügyfélkapcsolati szervezetenként			
	2008	**2010**	**2013**
Szolgáltatás koordináció	**3%**	**1%**	**1%**
Ebből Szolgáltatás Koordináció	100%	44%	39%
Ebből Tömeges futtatások csoport	0%	56%	61%
Gázdíjszámlázás	**6%**	**9%**	**9%**
Ebből Gázdíjszámlázás	100%	44%	39%
Ebből Leolvasás koordináció	0%	56%	61%
Panasziroda	**0%**	**3%**	**3%**
Kiemelt Számlázás	**7%**	**6%**	**7%**
Ebből Kiemelt számlázás	100%	100%	71%
Ebből Egyéb számlázás	0%	0%	29%
Kintlévőség kezelés	**16%**	**14%**	**14%**
Ebből Kintlévőség kezelés	100%	78%	79%
Ebből Kikapcsolás koordináció	0%	22%	21%
Kiemelt folyószámlakezelés	**4%**	**4%**	**4%**
Folyószámla kez. cs.	**8%**	**6%**	**5%**
BO Támogatás (ÜFHT)	**0%**	**4%**	**4%**
Back Office Ügyfélszolgálat	**15%**	**15%**	**14%**
Ügyfélszolgálati iroda	**22%**	**19%**	**25%**
Call Center	**19%**	**20%**	**16%**
Összesen	**100%**	**100%**	**100%**

A másodlagos költségekből az ügyfélkapcsolati területen legnagyobb arányban az ügyfélszolgálati kapcsolattartással foglalkozó területek (FO, BO, CC) részesednek. Ennek oka

természetesen ezen területek nagyobb létszámából, valamint nagyobb szolgáltatás és eszközigényéből fakad.

Az egy főre jutó másodlagos költségek változása szervezetenként		
	2010/2008	**2013/2010**
Szolgáltatás koordináció	**14%**	**80%**
Ebből Szolgáltatás Koordináció	-	-
Ebből Tömeges futtatások csoport	-	98%
Gázdíjszámlázás	**108%**	**92%**
Ebből Gázdíjszámlázás	71%	90%
Ebből Leolvasás koordináció	-	85%
Panasziroda	**-**	**72%**
Kiemelt Számlázás	**52%**	**114%**
Ebből Kiemelt számlázás	92%	68%
Ebből Egyéb számlázás	-	-
Kintlévőség kezelés	**62%**	**105%**
Ebből Kintlévőség kezelés	62%	111%
Ebből Kikapcsolás koordináció	-	86%
Kiemelt folyószámlakezelés	**39%**	**70%**
Folyószámla kez. cs.	**88%**	**91%**
BO Támogatás (ÜFHT)	**-**	**87%**
Back Office Ügyfélszolgálat	**150%**	**179%**
Ügyfélszolgálati iroda	**68%**	**100%**
Call Center	**89%**	**102%**
Összesen	**78%**	**100%**

C. Az ügyfélkapcsolati teljes költségmegtakarítás elemzéséhez használt adatok bemutatása

Ügyfélkapcsolati összköltség (elsődleges és másodlagos költségek összesen) megoszlása szervezeti tevékenységenként			
Szervezet	**2008**	**2010**	**2013**
Ügyfélkapcsolatok	**1%**	**1%**	**1%**
Szolgáltatás koordináció	**4%**	**4%**	**2%**
Ebből Szolgáltatás Koordináció	100%	61%	63%
Ebből Tömeges futtatások csoport	0%	39%	37%
Gázdíjszámlázás	**8%**	**10%**	**10%**
Ebből Gázdíjszámlázás	100%	59%	52%
Ebből Leolvasás koordináció	0%	41%	48%
Panasziroda	**0%**	**3%**	**3%**
Kiemelt Számlázás	**7%**	**6%**	**7%**
Ebből Kiemelt számlázás	100%	91%	70%
Ebből Egyéb számlázás	0%	9%	30%
Kintlévőség kezelés	**13%**	**13%**	**12%**
Ebből Kintlévőség kezelés	100%	78%	79%
Ebből Kikapcsolás koordináció	0%	22%	21%
Kiemelt folyószámlakezelés	**5%**	**3%**	**4%**
Folyószámla kez. cs.	**8%**	**6%**	**5%**
BO Támogatás (ÜFHT)	**0%**	**5%**	**6%**
Back Office Ügyfélszolgálat	**16%**	**13%**	**10%**
Ügyfélszolgálati iroda	**21%**	**20%**	**27%**
Call Center	**17%**	**17%**	**14%**
Összesen	**100%**	**100%**	**100%**

Ügyfélkapcsolati egy főre jutó összköltség (elsődleges és másodlagos költségek összesen) alakulása a megelőző vizsgált év arányában szervezeti tevékenységenként		
Szervezet	**2010/2008**	**2013/2010**
Ügyfélkapcsolatok	**80%**	**51%**
Szolgáltatás koordináció	**43%**	**74%**
Ebből Szolgáltatás Koordináció	46%	67%
Ebből Tömeges futtatások csoport	-	86%
Gázdíj számlázás	**97%**	**81%**
Ebből Gázdíj számlázás	84%	79%
Ebből Leolvasás koordináció	-	80%
Panasziroda	**-**	**78%**
Kiemelt Számlázás	**52%**	**104%**
Ebből Kiemelt számlázás	84%	69%
Ebből Egyéb számlázás	-	441%
Kintlévőség kezelés	**68%**	**95%**
Ebből Kintlévőség kezelés	68%	100%
Ebből Kikapcsolás koordináció	-	78%
Kiemelt folyószámlakezelés	**25%**	**86%**
Folyószámla kez. cs.	**85%**	**87%**
BO Támogatás (ÜFHT)	**-**	**89%**
Back Office Ügyfélszolgálat	**122%**	**136%**
Ügyfélszolgálati iroda	**72%**	**98%**
Call Center	**89%**	**96%**
Megtakarítás átlagértéke (η)	**73%**	**90%**
Megtakarítás szórása (ő)	**8%**	**24%**

D. Az alkalmazott intervallumbecslés levezetése

A 3.4.4. pontban bemutatott intervallumbecslés használatának indoka, az új szervezeti modellben bemutatott optimalizációs döntések költséghatékonyságának vizsgálata. Ehhez a vizsgálathoz és levezetéshez szükséges olyan mérőszám meghatározása, amely alkalmas mutatója annak, hogy az iparági szinten hogyan csapódik le a szervezeti és folyamat optimalizációból származó költségelőny. A vizsgálat során az iparági vállalatok éves beszámolóiban fellelhető eredmény kimutatásokból származó és számítható költséghatékonysági mutatók és azok eloszlása képezte az alapot. tehát a költséghatékonysági mutatók átlaga és szórása, valamint az ehhez kapcsolódó intervallumbecslés eredménye alkalmas mutatószáma annak, hogy a Tigáz ismert részadatai alapján kiszámított egyes költségelemek, milyen szorzótényezőkkel korrigálva vetíthetőek le az iparági szintű azonos mutatóvá.

Jelen vizsgálatban a teljes sokaság, tehát mind a négy egyetemes szolgáltatási engedéllyel rendelkező vállalat költséghatékonysági mutatóinak elemzésére van lehetőség. Tehát a vizsgálati módszerünk nem mintavétel, hanem a teljes sokaság vizsgálata. A vizsgált költséghatékonysági mutatónk, pedig a „költséghatékonyság, azaz a költségek aránya a bevételben mutató (ahol bevételnek tekintem az értékesítés nettó árbevétel, aktivált saját teljesítmények értéke, egyéb bevételek). A mutató jelentése jelen vizsgálat számára, hogy a Tigáz esetében a tételes költségelemzésben levezetett megtakarítási arányok iparági szinten milyen korrekciós tényezővel vetíthetőek le, azaz értelmezhetőek.

Fogalmak, értelmezések:

- várható értéke úgy értendő, hogy az összes lehetséges elemből számítható átlagérték ($\overline{Y}$)
- szórásnégyzete: az összeg szórásnégyzete megegyezik a mintaelemek szórásnégyzeteinek összegével. $Var(\overline{y}) = \frac{\sigma^2}{n} = \sigma_{\overline{y}}^2$
- Standard hiba: azt a szórásnégyzetet, amelyik valamely mintából számított jellemző átlagos négyzetes eltérését adja meg annak várható értéke körül, mintavételi szórásnégyzetnek, négyzetgyökét pedig standard hibának nevezzük. A mintaátlag standard hibája FAE minta esetében: $\sigma_{\overline{y}} = \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$
- Intervallumbecslés: azt keresi, hogy melyik az az intervallum (hol vannak felső, illetve felső határai), amelyik nagy (pl.95%-os) valószínűséggel tartalmazza a becsülni kívánt jellemzőt.
- Konfidencia intervallum: intervallumbecslés esetén, a minta alapján intervallumot határozunk meg, amely előre megadott (nagy) valószínűséggel tartalmazza az ismeretlen jellemzőt, ezt az intervallumot nevezzük konfidencia intervallumnak. $P(\overline{\theta}_{a(\alpha)} < \theta < \overline{\theta}_{f(\alpha)}) = 1 - \alpha$. A konfidencia intervallum számításának módja az, hogy a mintát és megfelelő külső információkat (ha vannak) felhasználva előre megadott α függvényében meghatározzuk $\overline{\theta}_a$ és $\overline{\theta}_f$ értékeit.
- Megbízhatósági (konfidencia) paraméter: 1-α
- Hibahatár: a $z_{1-\frac{\alpha}{2}} \frac{\sigma}{\sqrt{n}}$ mennyiséget hibahatárnak is szokták nevezni, és Δ-val jelöljük.

E. Az ágazati költségmegtakarítás levezetése

Mivel jelen vizsgálatunk a teljes elemszám vizsgálatára kiterjed, ezért az ágazati intervallum az egyes vizsgált költségelemek tekintetében a szórásnégyzet segítségével közelíthetőek meg.

A földgázipari ESZ társaságok elsődleges becsült költségei	
adatok: mio HUF	**2013**
1. Anyagköltség, ebből:	46
- Anyagköltség	38
- Munka/védőruha	0
- Nyomtatvány, irodaszer	9
2. Igénybe vett szolgáltatások, ebből:	2 879
- Egyéb anyag jellegű szolgáltatás	13
- Egyéb, nem anyag jellegű szolgáltatások	241
- Gépjárművek bérleti díja	225
- Hirdetés, reklám, piackutatás	0
- Oktatás, továbbképzés	10
- Ingatlanokhoz kapcsolódó ktg.	57
- Közlekedési és szállásköltség	61
- Munkaerő kölcsönzés	2 273
3. Egyéb szolgáltatások költségei, ebből:	9
- Hatósági, igazgatási szolgáltatási díj	9
4. Bérköltség	3 419
5. Személyi jellegű egyéb költségek	483
6. Bérjárulékok	1 019
Összesen	7 855

A földgázipari ESZ társaságok másodlagos becsült költségei (adatok: mio HUF)	
Másodlagos költség forrása	**2013**
Call center üzemeltetése	164
Egyéb általános szolgáltatások	204
Gépjármű szolgáltatás	184
Hálózat-üzemeltetés	240
HR szolgáltatás	501
Ingatlan szolgáltatás	1 047
Irodai körrnyezet biztosítása	828
Jelentések	47
Lecserélt, de lekérdezésre használt rendszerek	2
SAP bázis rendszer üzemeltetése, SAP modulok üzemeltetése	931
SAP BI és EDM	714
SAP tömeges feldolgozás, SAP tömeges dokumentum előállítás	397
Számvitel, adózás és mérleg	242
Szervezés és minőség-irányítás	100
Tervezés és controlling	261
Treasury	8
Vezetékes kommunikációs szolgáltatások	160
Összesen	**6 032**

Az iparági megtakarítás lehetőségnek intervallumbecslése:

(adatok m HUF)	TIGÁZ	GDF SUEZ	E.ON	Főgáz	A mutató szám várható értéke	A mutató szám szórása
Bevétel	312 714	280 303	529 022	229 265		
Anyagi jellegű ráfordítások	289 143	264 019	499 955	206 384		
Személyi jellegű ráfordítások	3 384	3 104	2 045	3 955		
Anyagi jellegű ráfordítás arány a bevételben	92,5%	94,2%	94,5%	90,0%	92,8%	0,02
Személyi jellegű ráfordítás aránya a bevételben	1,1%	1,1%	0,4%	1,7%	1,1%	0,01

2. számú melléklet

A szakértői mélyinterjú kérdőíve

"A HAZAI FÖLDGÁZIPARI VÁLLALATOK OPTIMALIZÁCIÓS ÉS INNOVATÍV SZERVEZETFEJLESZTÉSI VÍZIÓJA A NEMZETKÖZI ÉS HAZAI FÖLDGÁZIPARI FEJLŐDÉSTÖRTÉNET ÉS A GAZDASÁGPOLITIKAI KÖRNYEZET ÁLTAL DETERMINÁLT FELTÉTELEK RENDSZERÉBEN - MAGYARORSZÁG LEGNAGYOBB FÖLDGÁZSZOLGÁLTATÓJÁNAK PÉLDÁJÁN" DOKTORI DISSZERTÁCIÓHOZ

Dátum: 2014. ……. hó …. nap

Interjút készítő neve: Holyevácz Csaba

Interjút készítő e-mail címe: holyevacz.csaba@tigaz.hu.

A TÁRSASÁG ALAPADATAI

1. **A cég adatai**
   a) Cég neve:.....
   b) Székhelye:.....
   c) Interjúalany neve és beosztása:…..
   ……
   d) Interjúalany e-mail címe:……
   e) Interjúalany telefonszáma:……..
2. **A gazdálkodó szervezet alaptevékenysége: (kérjük, jelölje X-szel a megfelelő választ)**
   - ☐ elosztás
   - ☐ kereskedelem
   - ☐ szolgáltatás
3. **Az ágazat és a tevékenység pontosabb meghatározása:…….**
   ..……..……..
4. **Mennyi a vállalat dolgozóinak létszáma? (Kérjük, jelölje X-szel a megfelelő választ)**
   - ☐ 10 fő alatt
   - ☐ 10-50 fő
   - ☐ 51-250 fő
   - ☐ 250 fő fölött

AZ AMERIKAI ÉS AZ EURÓPAI FÖLDGÁZPIAC ÉRTÉKELÉSE

5. **Ön szerint mik az amerikai és európai piac főbb jellemzői? Mik a legfőbb különbségek? Írjon egy-egy jellemzőt a megfelelő helyre.**

piac	vezetékhálózat sűrűsége	forrás diverzifikációja	szabályozó hatóság	szabályozás állapota	piacnyitás kezdete	piaci szeplők száma
amerikai						
európai						

6. **Minősítse 1-től 5-ig az alábbi jellemzőket az egyes piacokon! (1 legkevésbé jellemző, 5 leginkább jellemző)**

Jellemzők	amerikai	európai
vezetékhálózat sűrűsége		
forrás diverzifikációja		
szabályozó hatóság		
szabályozás állapota		
piacnyitás kezdete		
piaci szeplők száma		

7. **Mi a véleménye az amerikai és az európai földgázpiaci liberalizációjának jelenlegi állapotáról, annak legfontosabb eredményeiről és mely területen vannak még teendők az igazi piacnyitás megvalósulása szempontjából?**

……...
……...
……...
……...

Kérem, jelölje be a jelenlegi piacnyitás mértékét 1-től 5-ig skálán (ahol 1 egyáltalán nem, 5 piaci alapon működő piac)

amerikai piac: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

európai piac: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. **Mi a véleménye az európai földgázbeszerzés jelenlegi és várható jövőbeni helyzetéről illetve az EU forrás diverzifikációval (szállítóvezetékek) kapcsolatos stratégiájáról?**

……...
……...
……...
……...

9. **Mi a véleménye az egyes európai nagy nemzetállamok stratégiai, gazdasági és politikai szempontból való földgázpiaci kapcsolatáról?**

……...
……...
……...
……...

Minősítse 1-5 skálán a földgázpiaci partnerség szintjét (1 nincs kapcsolat, 5 szoros kapcsolat van)!

Megnevezés	Gázpiaci stratégia	Gazdasági partnerség	Politikai kapcsolat
Minősítés			

10. **Mi a véleménye a Közép Európai országok földgázellátásáról és szállító vezeték hálózatáról?**

……...
……...
……...
……...

Kérem, karikázza be a jelenlegi Közép Európai szállító vezetékhálózat mennyire segíti a piacnyitást! (ahol 1 egyáltalán nem, 5 teljesen segíti)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

A HAZAI FÖLDGÁZPIAC ÉRTÉKELÉSE

11. Mi a véleménye a hazai földgázpiac jelenlegi szabályozásáról, földgázellátásáról és szállító vezeték hálózatáról?

……...
……...
……...
……...

Kérem, karikázza be a jelenlegi magyarországi szállító vezetékhálózat mennyire segíti a piacnyitást! (ahol 1 egyáltalán nem, 5 teljesen segíti)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

12. Miként fejleszthető a hazai és a regionális földgázszállító rendszer régió és a hazai földgázpiac biztonságosabb és diverzifikáltabb ellátása érdekében?

……..
……...
……...
……...

13. A hazai földgázpiac liberalizációjától kezdődően napjainkig, melyek voltak Társaságuk legfontosabb költséghatékonyság növelő szervezetfejlesztési, kiszervezési projektjei és melyek voltak ezek legfontosabb eredményei?

Megnevezés	Kiszervezett		A kiszervezés formája		A kiszervezés legfontosabb eredményei (Kérem minósítését 1-5 skálán, ahol 1 legkevésbé fontos, 5 legfontosabb)				
	igen	nem	csoporton belül	harmadik fél	költség-megtakarítás	munkaerő megtakarítás	hatékonyság növelés	csoport szinergiák kihasználása	egyéb (kérem jelölje meg az okot)
IT szolgáltatás									
VIR/SAP szolgáltatás									
HR oktatás-képzés									
Call Center									
Ügyfélszolgálati irodák									
Leolvasás									
Munkalap feldolgozás									
Fogyasztói levelezés									
Számlázás									
Nyomtatás-borítékolás									
Könyvelés									
Treasury									
Operatív banking									

14. Társaságuk esetében milyen stratégia mentén valósult meg a földgázpiaci liberalizáció szabályozási oldaláról előírt elosztói engedélyes jogi szempontból történő önálló Társaságba való szervezése?

……...
……...
……...
……...

Az egyes tevékenységek mely Társasághoz kerültek a Társaságcsoporton belül, kérem x-el jelölje?

	hálózat fejlesztés, üzemeltetés	hálózat gazdálkodás, mérés	hálózat és mérés ellenőrzés	panasz-iroda	leolvasás koordináció	díjhátralék miatti kikapcsolás koordináció	munka-utalvány feldolgozás	háttér feladatok elosztói enegedélyes részére
földgázelosztói társaság								
anyavállalat								
egyéb leányvállalat								
harmadik fél								

15. Minősítse 1-5 skálán, hogy az alábbi ismérvek milyen mértékben jellemzőek az Ön vállalatának szervezetére!

Jellemző	1-es szélsőérték				5-ös szélsőérték
Feladat meghatározás	Pontos és szűk körű				Széles körű és laza
	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Az egyéni teljesítmény és a vállalati célok kapcsolata	Homályos				Tiszta és világos
	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
A feladatok végrehajtása	Kötött				Rugalmas
	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Jogok és kötelezettségek	Pontosan meghatározott				Homályos
	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Az ellenőrzés módja	Hierarchikus				Önellenőrzés
	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
A kommunikációs csatornák	Vertikális				Vízszintes és ahogy szükséges
	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
A vertikális kommunikáció módja	Rendeletek és utasítások				Tanács, információ
	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Elvárt lojalitás	A szervezettel szemben			A projekttel és munkacsoporttal szemben	
	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Megkívánt szakismeret	Szűk körű, az adott feladathoz igazodó				Széles körű, professzionális
	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Személyes presztízs	A pozícióhoz kapcsolódik			A személyes teljesítményhez igazodik	
	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

AZ ÜGYFÉLKAPCSOLATI SZERVEZET SZERVEZETFEJLESZTÉSÉVEL KAPCSOLATOS ÉRTÉKELÉS

16. A leolvasási tevékenység szervezetfejlesztés szempontjából milyen fejlődésen ment keresztül az utóbbi években?

……...
……...
……...
……...

Milyen módon végzi/végezteti Társaságuk jelenleg a leolvasást lakossági körben? Kérem a megfelelő helyen X használjon.

	múltban			jelenleg		
	saját erőforrással	egyedi szerződéssel	kiszervezéssel	saját erőforrással	egyedi szerződéssel	kiszervezéssel
leolvasási tevékenység végzése						

17. Jelenleg Társaságuknál milyen jellegű háttértevékenységeket végeztetnek kiszervezett módon?

……...
……...
……...
……...

18. A számla és egyéb dokumentumok nyomtatási és borítékolási tevékenységük Társaságon belül vagy kiszervezett módon végeznek, kérem, jelölje a táblázatban? Mi a saját tapasztalata a jelenlegi működésben?

	múltban		jelenleg	
	saját erőforrással és gépekkel	kiszervezéssel	saját erőforrással és gépekkel	kiszervezéssel
nyomtatási és borítékolási tevékenység végzése				

……...
……...
……...
……...

19. Mik a legfontosabb előnyei a számla és egyéb dokumentumok nyomtatási és borítékolási tevékenység kiszervezésének? Melyek a legfontosabb hátrányok? Kérem minősítse 1-10 fokozatú skálán! (ahol 1 legkevésbé fontos, 10 legfontosabb)

	folyamatos nyomtatási színvonal technológia	beruházás mértéke	költség-hatékonyság	erőforrás hatékonyság	nyomtatási db szám ütemezés	egyéb: ……
kiszervezett nyomtatási és borítékolási tevékenység előnyei						
kiszervezett nyomtatási és borítékolási tevékenység hátrányai						

……...
……...

20. Milyen szervezetfejlesztések történtek az egyetemes és kereskedelmi területek esetében az elmúlt időszakban? Melyek voltak a legfontosabb célok?

……...
……...

Melyek voltak az elmúlt időszak legfontosabb szervezetfejlesztési lépései az ügyfélszolgálati csatornák területen, kérem X-el jelölje?

	elmúlt időszakban történt				
	összevonás	szétválasztás	kiszervezés	visszaszervezés	egyéb
ügyfélszolgálati terület (fo,bo,cc, panasziroda)					

egyéb:…….
……

21. **Véleménye szerint mennyire jelentenek előnyt-hátrányt az alábbi szervezési elvek az ügyfélszolgálat területén? (1 nagyon hátrányos, 2 hátrányos 3 semleges 4 előnyös 5 rendkívül előnyös)**

Megnevezés	Minősítés
egységesen működő ügyfélszolgálatnak (cc, fo, bo egységes működés)	
részben kiszervezett ügyfélszolgálati területnek (cc, fo, bo)	
teljes mértékben kiszervezett ügyfélszolgálati területnek (cc, fo, bo)	
lépcsőzetes kiszervezés az ügyfélszolgálati területen	

22. **Társaságuk jelenleg milyen működési modellben dolgozik? Külön szervezettek-e az un. core business területek? Van-e egy közös un. támogató terület vagy sem?**

……...
……...
……...
……...

23. **Mely területeket tartja a leghatékonyabbnak Társaságánál, és melyek azok a területek, melyek esetében még fejlesztések szükségesek és melyek azok? Kérem, 1-től 5-ig osztályozzon ahol 1 hatékonyatlan, 5 hatékony és írja a megfelelő helyre.**

	általános szolgáltatás (gépjármű, ingatlan)	HR	IT	kontrolling	pénzügy	földgázelosztás	kereskedelem	ügyfélszolgálat, ügyfélkapcsolat
minősítés (1-5)								

……...
……...

24. **Milyen mértékben elégedett az un. kiszolgáló területek tevékenységével. Kérem, 1-től 5-ig osztályozzon ahol 1 nem elégedett, 5 igazán elégedett és írja a megfelelő helyre.**

	általános szolgáltatás (gépjármű, ingatlan)	HR	IT	kontrolling	pénzügy
elégedettség mértéke (1-5)					

……...
……...

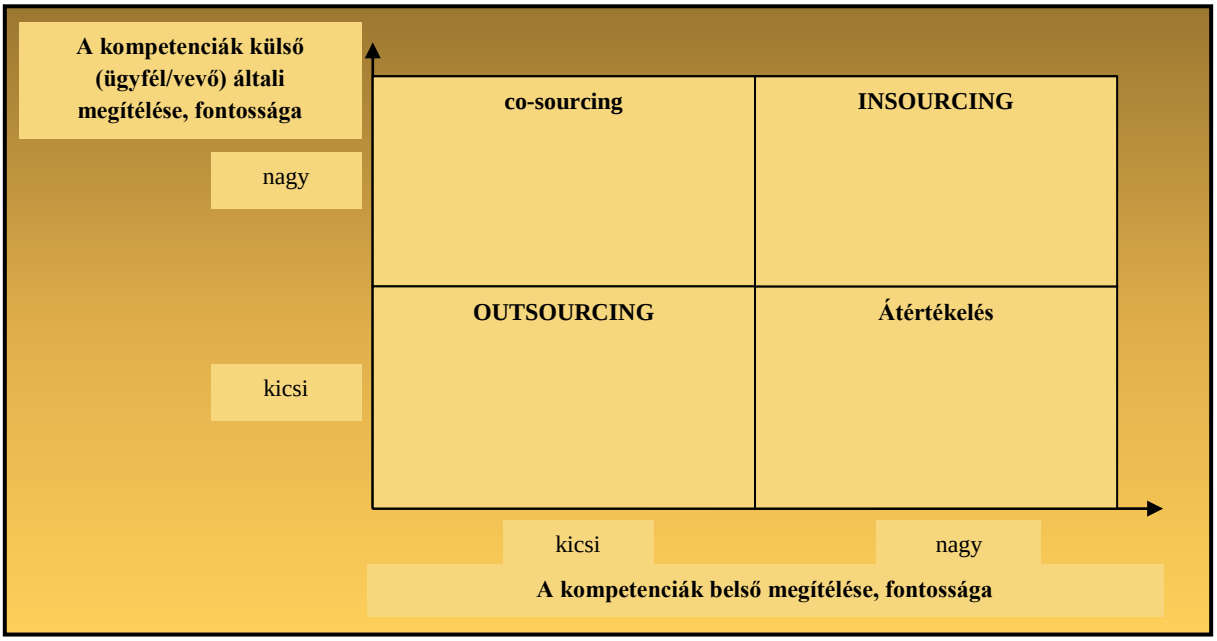
25. **Hogyan látja saját Társaságának helyzetét a szabályozás, piaci lehetőségek és stratégiájuk szempontjából (ahol nagyon rossz 1, ahol nagyon jó 5)**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5

26. Helyezze el az ügyfélszolgálati tevékenységeket az alábbi grafikonba azt minősítve, hogy az egyes tevékenységek mennyire alkalmasak kiszervezésre vagy megtartásra!

a. ügyfélszolgálati iroda
b. munkalap feldolgozás
c. call center
d. leolvasás koordináció
e. kikapcsolás koordináció
f. számlázás
g. nyomtatás – borítékolás
h. panasziroda
i. back office
j. folyószámla kezelés
k. kintlévőség kezelés
l. kiemelt ügyek
m. peresítés
n. ellenőrzés



A JÖVŐBENI SZERVEZETI MODELL FEJLESZTÉSÉVEL KAPCSOLATOS ÉRTÉKELÉS

27. Hogyan látja saját Társaságának jövőben helyzetét 5 év múlva a szabályozás, piaci lehetőségek és stratégájuk szempontjából?

……...
……...
……...
……...

28. Lát reális esélyt arra, hogy a privatizált fölgáz szolgáltató Társaságok ismételten állami kézbe kerülnek az elkövetkező 5 év folyamán? (1 egyáltalán nem, 5 teljes mértékben) Miért gondolja így?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5

……...
……...

29. Ön szerint mely főbb területeket érdemes összeszervezni a hatékonyságnövelés érdekében az egyetemes szolgáltatónál, kérem X-el jelezze?

	nyomtatás borítékolás	számlázás és fejlesztése	kintlévőség kezelés	IT	HR	ügyfélszolgálat	telefonos ügyfélszolgálat	panasz és reklamáció kezelés
egyetemes szolgáltató főbb területei								

egyéb:……...
……...

30. Az egy Társaságba való szervezés mekkora hatékonyságnövelést okozhat véleménye szerint, kérem, karikázza be ami Ön szerint a legreálisabb? 5-10 % vagy 10-30% vagy 30-50 % vagy 50 felett?

☐ ☐ ☐ ☐

5-10% **10-30%** **30-50%** **50% felett**

Ez a költségcsökkenés érzékelhetővé válhat Ön szerint a földgáz jövőbeni árában?

……...
……...
……...
……...

31. Mely Társaságba vagy Társaságokba érdemes ezeket a Szolgáltatókat és azok területeit szervezni és miért?

……...
……...
……...

32. Ön szerint mennyi idő alatt lehetne egy ilyen országos szintű földgázszolgáltatói szervezetváltozást végrehajtani, kérem, karikázza be, ami Ön szerint a legreálisabb? 1 év vagy 1-2 év vagy 2-3 év vagy 3 évnél is több vagy soha?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 év **1-2 év** **2-3 év** **3 évnél több** **soha**

33. Kérem, osztályozza 1-5 skálán az alábbi megállapításokat! (1 egyáltalán nem ért egyet, 5 teljesen egyet ért)

Megállapítás	Minősítés
Ha a földgázszolgáltatókat egy állami Társaságba/Társaságokba szerveznék, ez nagyobb hatékonyságot adhat az iparágnak, vagy kihasználhatóak lehetnének egyéb szinergiák.	
Kimondató az, hogy ha a jelenlegi 4 nagy egyetemes szolgáltató helyett 1 országos szintű egyetemes szolgáltató lesz, az negyed annyi erőforrást igényel.	
Az egységes állami szolgáltató létrehozása eltér az európai energetikai szervezetfejlődési úttól és céloktól.	

A VEZETŐI INFORMÁCIÓS RENDSZERREL (VIR) KAPCSOLATOS KÉRDÉSEK

34. Milyen rendszereket használnak az adatok feldolgozására, elemezésére és jelentéskészítésre?

a. Rendelkeznek-e valamilyen vezetői információs rendszerrel (VIR)?

- ☐ Igen, az integrált vállalatirányítási rendszer részeként (a rendszer neve: pl. SAP……)
- ☐ Igen, erre a célra önálló programmal rendelkezünk (program neve:……)
- ☐ Nem rendelkezünk ilyen rendszerrel
- ☐ Egyéb megjegyzés……..……..

d. Kik a rendszer felhasználói?

Vezetőség Végfelhasználók

Az interjúalany megjegyzései: …….
……
……
……..

A kérdezőbiztos megjegyzései………