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

Holyevácz Csaba

A hazai földgázipari vállalatok optimalizációs és innovatív szervezetfejlesztési jövőképe

PhD értekezés tézisei

Doktori iskola neve:	„Vállalkozás elmélet és gyakorlat” Doktori iskola
Doktori iskola vezetője:	Prof. Dr. Balaton Károly egyetemi tanár
Tudományos vezető:	Veresné Prof. Dr. Somosi Mariann dékán, egyetemi tanár

Miskolc, 2015.

Tartalomjegyzék

1 A kutatás célja, a témaválasztás indoklása 3

2 Az alkalmazott kutatási módszer bemutatása 6

3 A kutatás új- és újszerű megállapításai: a földgázipar jövőképe – makro-szinergiák az ügyfélkapcsolati területen 8

4 A kutatási eredmények összegzése, felhasználási lehetőségek és további kutatási irányok kijelölése 19

5 Szakirodalomjegyzék 20

6 A szerző disszertációhoz kapcsolódó előadásai és publikációi 21

1 A kutatás célja, a témaválasztás indoklása

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. Célom, hogy a kutatási eredményeim és szakmai tapasztalatom alapján, érzékelve egy újabb nagyon határozott makro ökonómiai indukciót, megvizsgáljam az iparág jövőbeli lehetőségeit és egy olyan jövőképet vázoljak, ami továbblépést, fejlődési utat jelöl ki ebben a gazdaságilag meghatározó iparágban működő vállalatok szervezetei számára.

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 piaci szabályozásra. 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 földgáz beszerzési lehetőségei és a szállítóvezetékek okozta problémákat továbbá, hogy azok miként befolyásolják a szabadpiac 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 az 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 módszer annak bemutatására, hogy a változások milyen előnyökhöz juttatták a vállalatot annak érdekében, hogy akár a jogszabályoknak megfeleljen, akár, hogy hatékonyabb működés folytán eredményesebben működhessen. Az újkori fejlődéstörtént több mint 20 éve során láthatunk szervezetfejlesztést, kiszervezést, folyamatkialakítást, folyamatjavítást, projekteket, vállalatcsoportból alakuló önálló vállalatokat, privatizációt, szabályozott piacot és versenypiacot egyaránt.

Az értekezésemben bemutatott kutatás sorozat eredményei alapján a levonható következtetés pedig, egy olyan országos centralizált közszolgáltatási szervezeti modell jövőképe, ami jelenleg nem létezik, de megvalósítása indukált, aktuális és jelentős hatékonyságnövelés érhető el vele a közszolgáltatási ágazatokban. Az új szervezeti modell alkalmas utat jelöl ki arra, hogy a magyar energiaipari ágazatok miként centralizálhatóak egységes önálló szervezetté, melynek legfőbb feladata a lehető legköltséghatékonyabb működés mellett az ügyfelek minél magasabb színvonalú kiszolgálása, oly módon, hogy az illeszkedjék az ország energiastratégiába.

Az általam kimunkált és leírt új szervezeti modell egy következtetés és egy válasz az ágazat számára. 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 hatékony biztosításának.

Az új szervezet megvalósításával úgy csökkenthető a földgáz végfelhasználói ára, 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 külföldi tulajdonosok kezében lévő lakossági földgázszolgáltatók átalakításával, miként valósítható meg az egy Társaságba való szervezés, melyek azok a szakterületek, melyek összevonhatók 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- és borítékolásának koordinációs és számlázás fejlesztése szakterületek, számlázási és leolvasási szakterületek, kintlévőség és díjhátralék kezelési szakterületek, 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 és 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 alakításában. Az új szervezeti modell egyben történelmi visszatérés is. Hiszen 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 e szervezettel elő, amely a meglévő szinergiák hatékonyabb kihasználását alkalmas megvalósítani. Éppen azért, mivel egy magasabb hatékonysági szinten megvalósuló, a modern szervezési elveket már alkalmazó, de tulajdonosi és makro ökonómiai hátterét tekintve az iparági fejlődésben már hasonló jelleggel működő szervezeti formáról beszélhetünk, igazolható ezen új szervezeti forma működőképessége oly módon, hogy az hatékonyságát és eredményességét tekintve egy magasabb szintű megoldást jelent a közszolgáltatás számára.

Értekezésem egy, a nemzetközi és hazai gazdaság fókuszában álló kérdést boncolgat: az energetikai, ezen belül a földgázipar szervezeti jövőképét. Egyrészt az energetika politika folyamatosan változik és megújulásra kénytelen, hiszen a világ- 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 hatékonyabban fenntartani és fejleszteni és minél inkább a politika szolgálatába állítani.

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.

2 Az alkalmazott kutatási módszer bemutatása

„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. Jelen értekezésben, annak céljait figyelembe véve a levont szakmai gyakorlati 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 a következtetések értékelése megvalósuljon.

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 eleme magyarázó jellegű. A társadalomban elfoglalt helyzet, az eltérő életmód és sok minden más jelenség feltárásához összehasonlításokon keresztül jutunk. 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. 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 összefüggések feltárása a fő célja. Az elvégzett primer kutatásom vizsgálati céljai:

- az energetikai vállalatok felsővezetővel készített mélyinterjúkban megfogalmazott vélemények alapján megvizsgálom, hogy az általam bemutatott és értékelt iparági folyamatok, körülmények és feltételek helytállóak-e,
- a hazai földgázpiac helyzetéről és jövőképéről levont következtetéseim ellenőrzése az iparágban tevékenykedő és tapasztalattal rendelkező vezetők által,
- a 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, hogy a felvázolt célok érdekében kérdőívben megfogalmazott szakértői mélyinterjú készítése szükséges ahhoz, hogy 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 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 alkalmazására került sor.

A kutatásom alapsokasága a hazai, tevékenységére engedéllyel rendelkező földgázkereskedő vállalat, amely ügyfélszolgálati csatornákat üzemeltet. Ezen feltételeknek rendkívül szűkös számosságú vállalat felel csak 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. 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, jellegéből adódó, hogy nincs lehetőség nagy elemszámú lekérdezés végrehajtására, így a vélemények jellemzően szubjektív valamint szakma-specifikus elemeket is tartalmaznak. A minta összeállítása során 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.

3 A kutatás új- és újszerű megállapításai: a földgázipar jövőképe – makro-szinergiák az ügyfélkapcsolati területen

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 környezetben - 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 az iparági környezet bármely szegmensének változásáról. Ez az állapot az egész iparágban nagyméretű, mechanikus szervezeti felépítéseket alakított ki egészen a 1990-es évek végéig. 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 technológia sem segítette ezen szervezeti formák átalakulását, de leginkább semmilyen külső tényező nem indukált ilyen jellegű változást. Mindezeken túl az iparág és a felhasználók rendelkezésére állt, a „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 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 között, majd 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. Majd az állam elkezdett egyre inkább kivonulni az energetikából, annak érdekében, hogy a versenypiaci állapotok alakítsák a gázpiacot.

A megalkotott jogszabályok, a megerősített felügyelő hatóságok, a liberalizált piac, a kialakult verseny és a közben folyamatosan emelkedő földgáz beszerzési költség 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 vezetéktulajdonos „függetlenségét" a kereskedőtől (aki a molekulát tulajdonolja a vezetékben). Ezen kívül számos jelentős szervezeti változás történt 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 hatékonyságjavítást indukáltak. 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.

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 erősítve 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 ellensúlyozni. Ennél drasztikusabb, mondhatjuk paradigmaváltás szintű változásra van szükség ahhoz, hogy az iparág „átvészelje" ezt az időszakot.

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.

Az elmúlt években bekövetkezett jogszabályi változások és bizonyos fogyasztói szegmensek esetében bekövetkezett verseny- illetve árszabályozás jelentős kihívásokat támasztottak az iparág vállalataival szemben a tekintetben, hogy a fenntarthatóságot és nyereségességet biztosítani tudják. A külső környezetbeli kihívások, mint a piaci verseny kialakulása és erősödése valamint a szabályozási környezet impulzív változásai, a társaságok számára folyamatos költségtöbbletet jelentő szolgáltatási követelményeket előíró feladatok voltak. Mivel a szabályozó hatóság meghatározza ezen társaságok árbevételét és ehhez a bevételi részhez tartozó elismert költségszintet is, fejlődés csak a működési hatékonyság növelése útján valósítható meg. Így a fenntarthatóságot az ágazati szervezetek úgy biztosították, hogy olyan szervezet-átalakításokat valósítottak meg, amelyek a költséghatékonyság javítását eredményezték, azért, hogy a gazdálkodás fenntartható legyen, illetve az egyes vállalatok ezzel versenyelőnyhöz jussanak az ügyfélszerzés érdekében. Ezek a szervezetfejlesztések segítettek és jelenleg segítenek, abban, hogy a vállalatok a szabályozási változások ellenére is nyereségesek tudjanak maradni.

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 és azok 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. 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 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 okoztak. Számos szervezetfejlesztés viszont bizonyítottan költségcsökkenést okozott, továbbá nagymértékben elterjedt az iparágban bizonyos tevékenységek 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.

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 közszolgáltatással foglalkozó és a ’90-es évek közepén 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 tevékenységet. A gazdasági hatékonyság és működőképesség fenntartása azonban makrogazdasági érdek.

Értekezésem egyik 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 fenntarthatóságának kérdéseit. 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 gyakorlati, primer kutatásom eredményei is, amelyek egyértelműen

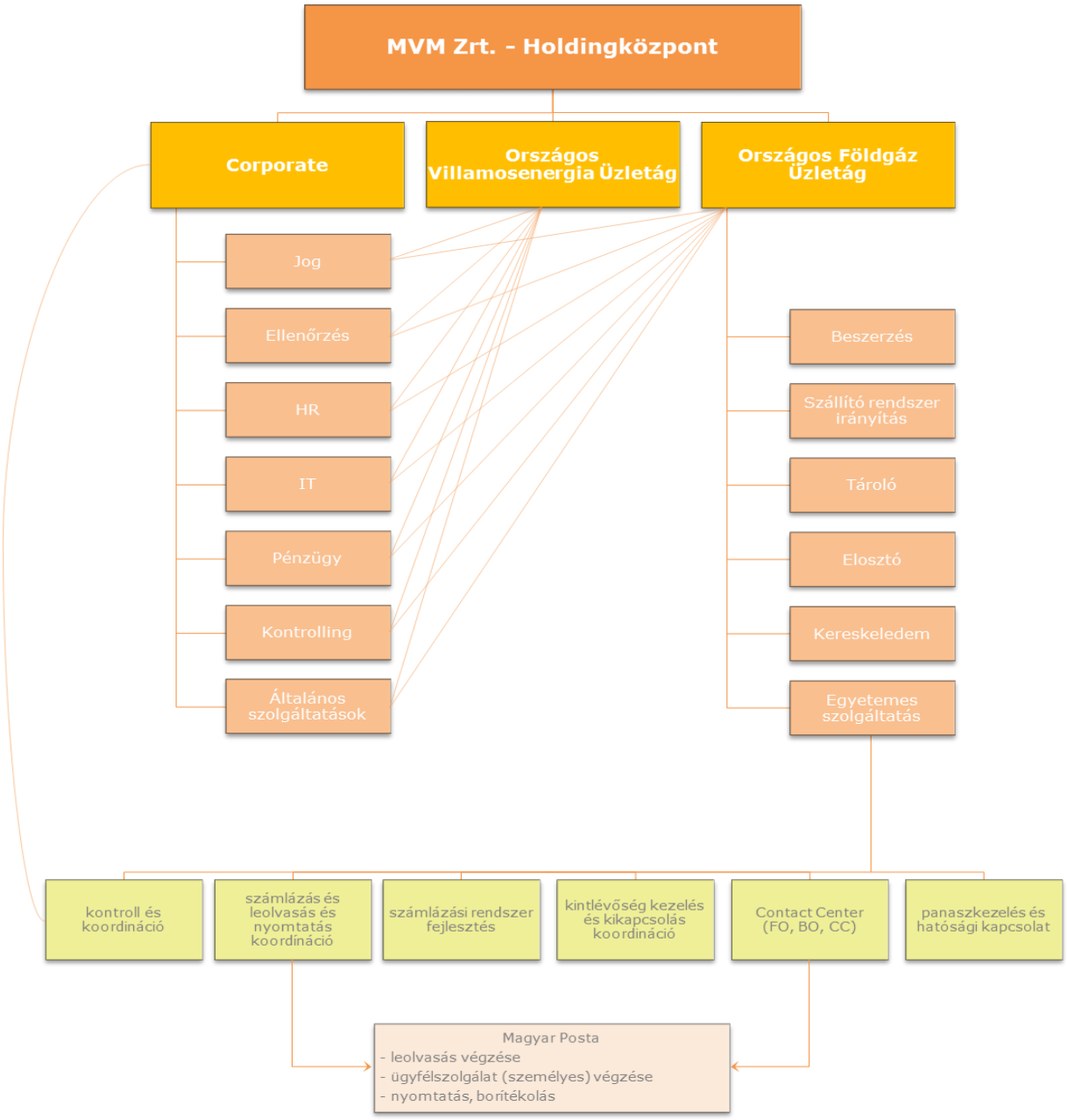
visszaigazolták, mind a leírt szervezet okszerűségét, mind azt, hogy van szinergia, hatékonysági potenciál e szervezeti átalakulás folyamatában, amely makrogazdasági előnyöket is biztosíthat a közmű-szolgáltatási tevékenységek tekintetében.

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.

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 a modell kínál. A szervezeti modell és tevékenységi 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 alapozhat 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) és a másik három vállalat lakossági üzletágának átvétele folyamatban van.) Az integrációt követően megkezdődhet a négy Egyetemes Szolgáltató egy vállalatba való szervezése.

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., mint corporate központ jelenleg is e tevékenységekkel 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 leányvállalattá.



1. ábra Az Országos Egyetemes Földgázszolgáltató szervezeti hálója (saját szerkesztés)

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 a legjelentősebb idő- és erőforrás igénnyel bír). A leendő szervezetben ki kell alakítani egy általános kontroling szervezetet és rendszert, amely a teljes vállalatirányítás információszolgáltatását irányítja 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 szervezet 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 csatlakozik 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 gázkereskedő 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, számlázás és nyomtatás-borítékolási koordinációs tevékenységét, mely a lakossági ügyfelek leolvasását, számlázását és a számlák kinyomtatását biztosítja. A folyamat következő lépéseként a következő szervezeti egység felel a számlák ellenértékének beszedését 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 contact center 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 kontrol 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.

Az értekezésem elkészítése során valóban bizonyítást nyert, hogy szükségessé teszi a jelenlegi politikai szándék és piaci helyzet egy egységes országos szintű egyetemes szolgáltató társaság kialakítását, de 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 szervezet kialakításának lépéseit részletesen kimunkáltam. Egyrészt a földgázellátással foglalkozó holding szervezeti szintjén. Másrészt pedig kiemelten az ügyfélkapcsolati szervezet kialakításának szintjén. A javasolt ügyfélkapcsolati szervezet funkcionális egységeit meghatározva részletesen kimunkáltam a csoportok feladat és felelősségi köreit, illetve a csoportok közötti munkamegosztást, az ügyfélkapcsolati szervezet munkafolyamatait és illeszkedését, kommunikációját a corporate szervezethez; így igazolva a javasolt szervezeti modell megvalósíthatóságának valós lehetőségét is.

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.

Kutatásom során részletesen 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. 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 vállalat megfelelő hatékonysággal történő működéséhez.

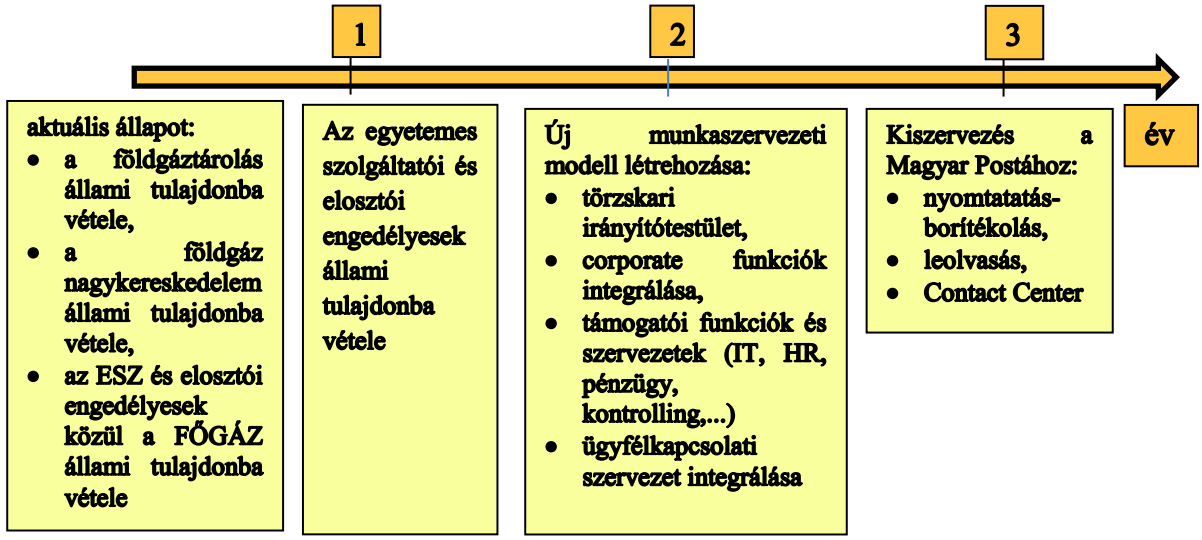
Az ügyfélkapcsolati modellben leírt hat nagy szervezeti egység teljes egészében lefedi a lakossági és kisüzleti ügyfélkiszolgálással összefüggő feladatokat és biztosítható a hatékonyságnövelés és ügyfél elégedettség. Azonban az országos centralizált szervezeti modell felvet egy következő logikus és az 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 végzik az ország területén a jövőbeli 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, amely a Magyar Posta számára lehetőség. Hiszen az elektronikus kommunikáció szélesedésével párhuzamosan 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 a lakosság számára. A közszolgáltatókkal szükséges kommunikációjuk egyazon hivatal keretein belül, egy helyen és egy időpontban valósítható meg.

Végül pedig, a Magyar Posta nyomtatás és borítékolás üzletággal is rendelkezik (jelenleg is van földgáz szolgáltató, akinek a számla és egyéb dokumentum nyomtatását végzi) célszerű országos szinten a számla és egyéb dokumentum-nyomtatási 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 belül valósítjuk meg ezeket az egymással rendkívül szoros tevékenységeket szintén makroszintű előnyhöz jutunk.

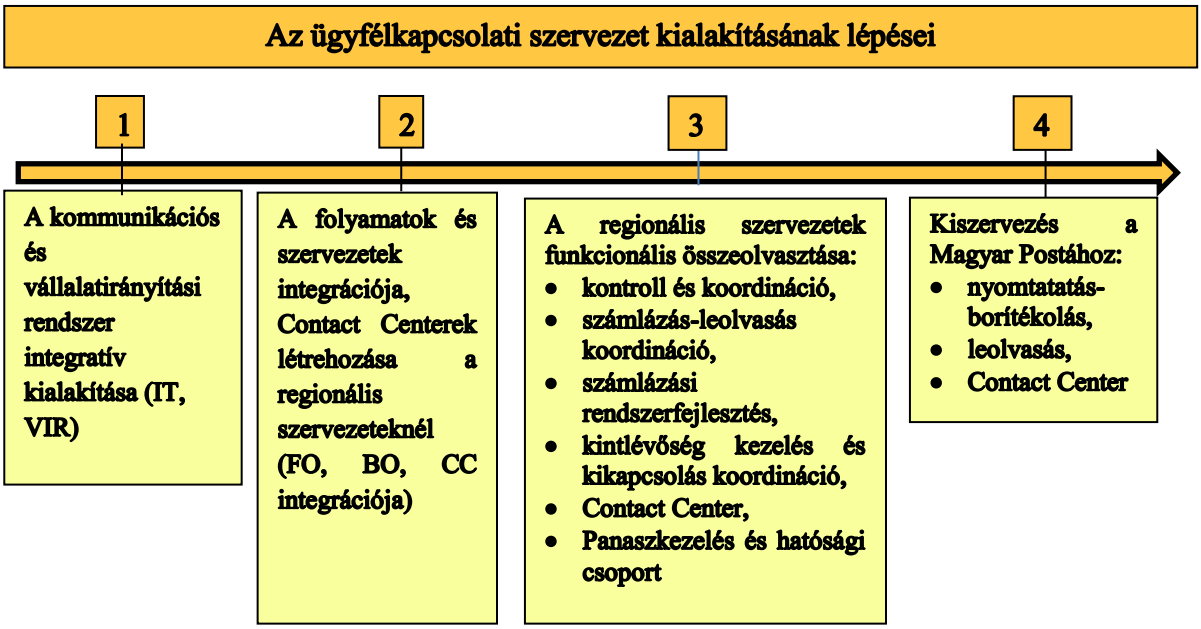
Természetesen ezek a tevékenységek csak akkor szervezethetőek a Magyar Postához ha bizonyítottan költséghatékonyabban tudja végezni, mint más vállalkozó. A piaci verseny, és annak lehetősége, valamint az általa elérhető érdekeltség a vállalatok részéről arra, hogy hatékonyabban és optimálisabban végezzék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



2. ábra: Az új centralizált földgáz szolgáltatási modell létrehozásának folyamata (saját szerkesztés)

Az új munkaszervezeti modell létrehozása során (lásd a fenti ábra) szükséges kialakítani magát azt az ügyfélkapcsolati szervezetet, amely minden ügyfél-kommunikációs feladatot el fog látni. E 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:



3. ábra: Az ügyfélkapcsolati szervezet kialakításának lépései (saját szerkesztés)

Az országos szintű egyetemes szolgáltató vállalat esetében, ezen belül pedig a centralizált ügyfélkapcsolati szolgáltató szervezet kialakítását követően lehetséges további szervezetalakítási lépéseken keresztül további makroszintű gazdasági és funkcionális hatékonysági előnyből származó szinergiák kihasználása. A továbbfejlődéshez, azaz az országos centralizált vállalatok közötti funkcionális előnyök kihasználásához bizonyos feladatok és szervezeti csoportok outsourcing jellegű szervezetalakításán keresztül vezet út. Ehhez a lépéshez azonban a koordinatív és integratív (FO, BO, CC) funkciók, feladatok szétválasztása, valamint az integratív funkciók összeszervezése szükséges. Tehát a magasabb szintű szinergiák kihasználása érdekében megvalósítani tervezett és lehetséges kiszervezést egy szervezeti integráció kell, hogy megelőzze. Az előzőekben bemutattam és értékeltem ennek a lépésnek a szükséges időigényét. Azonban 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.

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 négy 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 származnak, másrészt a hatékony vezetés irányítási rendszerrel ellátott összevont tevékenységek költségmegtakarításaiból.

A vizsgálataim során bebizonyosodott, hogy az országos szintű egyetemes szolgáltató létrehozásával biztosan nem csökkenthető 50 %-kal 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 ezen bázisból kiindulva intervallumbecsléssel közelítve határoztam meg az országos szintű szervezetre vetített költséghatást. Számításaim szerint első lépésben a jelenlegi költségszintet maximum 19%-kal lehetne csökkenteni. 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 megtartása is. Ahhoz, hogy ez tovább növelhető legyen szükséges egyes szervezetek, tevékenységek és folyamatok kiszervezése egy másik állami tulajdonú vállalathoz, amelynek megvan a technológiai és erőforrás háttere is ennek az ellátására.

Amennyiben további 1 éven belül 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 becsült 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

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.

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. Az 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. Nagyon fontos, hogy az outsource-olt működéssel is biztosíthatóak legyenek a vállalat számára ezen eszközök megtartása, felügyelete. A kiszervezés szerződés formájában ölt testet, amelynek keretében csak azon feladatok végeztethetőek el, melyre a szerződés kiterjed. A törvényi, szabályozási, rendeleti vagy a piaci környezetváltozás miatt szükségessé váló 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 szerződéses munkavégzés a jelenlegi gyakorlatnál nagyobb rugalmatlanságot jelent. Az általam elvégzett primer kutatás során a szakértők még szigorúbb véleményeket fogalmaztak meg. Véleményük szerint az ügyfélkapcsolatoknak nem csak a koordinációs és ellenőrzési funkcióit, hanem a contact center integrált folyamataihoz tartozó (FO, BO, CC) funkciókat is szervezeten belül kell tartani.

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.

4 A kutatási eredmények összegzése, felhasználási lehetőségek és további kutatási irányok kijelölése

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 átstruktúrálását 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.

5 Szakirodalomjegyzék

(válogatás)

E. Babbie (2008): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata (Balassi Kiadó, Budapest)

Bakacsi, Gy. (1988): A vezetés fogalmi körébe tartozó kifejezések egy rendszerezési kísérlete. Vezetéstudomány, (Aula Kiadó, Budapest)

Bencsik Andrea (2000): Változások menedzselése, szervezetfejlesztés Veszprémi Egyetemi kiadó,Veszprém

Borbély Szilvia (2006): EU: gázpiaci liberalizáció és szétválasztás, MARMOL (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest)

Browne, C. G.,Cohn, T. S. (1963): Chefs et meneur. Paris, P.U.F.

Dobossy I., Murányi M., Susánszky J. (1971): A korszerű vezetés.B.m. Tanulmányi és Kiképzési Csoport főnöksége, Budapest.

Fama, Eugene F. (1980): Agencyproblems and thetheory of thefirm. Journal of PoliticalEconomy, vol. 88, issue 2

Iacocca, L. (1988): Iacocca, egy menedzser élete. Gondolat, Budapest.

Lawrence, P.R. – Lorsch. J. W (1969): Organisation and Environment (Harvard Business School Press)

Dr. B. Nagy Sándor (2014): Szervezetfejlesztés változásmanagement Zsigmond Király Főiskola (Jegyzet)

dr. Drótos György (2000): Outsourcing: elméleti alapok, nemzetközi és hazai tapasztalatok, és egy lehetséges döntési modell (Aula Kiadó, Budapest)

Petit, F. (1979): Introduction a la psychosociologie des organisations.Privat, Toulouse.

Pfeffer, J (1981): Powerinorganisations. Pitman Publishing, Marshfield, Massachusetts

Porter, Michael E. (1985): Competetive Advantage

Prahalad C. K. – Hamel, G. (1990): The CoreCompetencies of the Corporation. Harvard Business Review, May-Jun

Reboul, O. (1992): La philosophie de l'Education. P.U.F., Paris.

Szabó, L. (1967): A vezetés szervezéselméleti értelmezése. Vezetési ismeretek I. kötet (Sorozatszerkesztő: dr. Susánszky J.). Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Szentpéteri I. (1966): Általános vezetéselméleti koncepciók. ActaUniversitatis Szegediensis de Attila József nominatae. Szeged.

Sziebig Péter (2006): Kiszervezve elmélet és gyakorlat az IT – outsourcingban (Vogel Burda Communications Kft. Budapest)

Dr. Szintay István (2011): Az outsourcing, mint az innovatív szervezetek karcsúsításának egyik meghatározó irányzata (Miskolci Egyetem)

Vince Péter (2009): Modellváltás a földgázellátásban (MTA KTI, Budapest)

6 A szerző disszertációhoz kapcsolódó előadásai és publikációi

[2015] „Vevőelégedettségi kutatási gyakorlat és eredményei, mint a vevőorientált marketing stratégia és annak kontrollja a gázszolgáltatónál” - Marketing + Management (Pécsi Egyetem) (megjelenés alatt)

„A hazai földgázipari vállalatok optimalizációs és innovatív szervezetfejlesztési jövőképe” Lambert Academic Publishing (Saarbrücken, Germany) (megjelenés alatt)

[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.

Holyevácz, Cs.: (2014) A magyar földgázipari vállalatok jelene és jövője szakértői szemmel Gazdasági Hirtükör, XVI. évfolyam, 2014. 9. szám

[2013] „Outsourcing and organisational innovation: the example of a service provider” - Theory, Methodology, Practice Miskolci Egyetem VOL 9 nr. 2.

„The role of marketing inincreasing customer satisfaction:cases tudy of a Hungarian naturalgas service provider” - webside of Hungarian Chamber of Commerce and Industry)

[2012] „A szervezeti innovációban rejlő értékteremtés egy hazai gázipari vállalat példáján” Gazdasági Hírtükör XVIII. évfolyam 33. szám

„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)

[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

[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