

A döntés hatékonysága, a hatékonyság mérése: Data Envelopment Analysis

A vállalati egységek, üzleti területek és folyamatok eredményének mérése alapvető kihívás a mai vállalatvezetés számára. A felső vezetés szempontjából csak azoknak az egységeknek a léte nincs veszélyeztetve, amelyek egyértelműen igazolni tudják, hogy hozzájárulnak az értékteremtéshez. Az objektív teljesítménymérés problémáját azonban még nem sikerült megnyugtatóan megoldani. A cél mérhető és elfogadott teljesítménymutatók kifejlesztése, valamint konkrét célok meghatározása és megfelelő intézkedések hozzárendelése ezekhez a célokhoz. A különböző irányítási rendszerek számos mutatója áll a menedzsment rendelkezésére. Sok vezető számára mégis problémát jelent a vállalat teljesítőképességét összefüggéseiben bemutatni. Segíthet ebben a Data Envelopment Analysis (DEA), egy olyan új módszer, ami lehetővé teszi a teljesítmények leképezését és összehasonlító értékelését.

Tárgyszavak: teljesítménymérés; hatékonyságmérés; kiegyensúlyozott értékelőkártya; Data Envelopment Analysis (DEA).

Hagyományos értékelési módszerek

A vállalkozói tevékenység eredményértékelésének középpontjában a teljesítmény fogalma, azaz áruk és szolgáltatások vállalaton belüli előállítása áll (termelésorientált teljesítmény). Ehhez a teljesítményfogalomhoz szorosan kapcsolódik a hatékonyság fogalma, amit – mint a faktor-input és faktor-output szembeállítását – technikai hatékonyságnak (termelékenységnek) is neveznek. A vállalatoknál az egyes értékek ilyen összehasonlítása számos „mennyiségi változó összehasonlításának”, úgynevezett mutatószám-rendszereknek a részévé vált. Ezeket a mutatószám-rendszereket először pénzgazdasági adatok *külső elemzéséhez* használták. A DuPont által az éves mérlegek elemzéséhez kifejlesztett elemzés számos további lépés kiindulópontja. A DuPont rendszerének csúcsmutatója – a beruházás megtérülése (ROI – Return on Investment)

– a faktor-input és -output összehasonlításának kiemelkedő példája. A DuPont séma alapján az 1970-es évek elején néhány javított *többfunkciós* mutatószám-rendszert fejlesztettek ki, pl. a ZVEI-mutatószám-rendszert. Ezek a vállalat belső elemzését szolgálják, mivel mint korai figyelmeztetési eszközök a vállalatvezetés tervezési és ellenőrzési folyamatának keretében különböző információkat szolgáltatnak. Bár ezeket a mutatószám-rendszereket a vállalati gyakorlatban *kontrollingeszközként* már régóta alkalmazzák, mégis vitatottak. Egyrészt gyakran emlegetik annak veszélyét, hogy így úgynevezett „mutatószám-temetőket” hoznak létre, amelyek a vállalkozás számára csak kevés hasznos információt szolgáltatnak. Másrészt kifogásolják, hogy ezek a hagyományos tervezési és irányítási koncepciók erőteljesen a monetáris és múltbeli értékekre szorítkoznak.

Teljesítménymérés az „új generáció” módszereivel

A *kontrolling* és *menedzsment* területén végzett újabb vizsgálatok azt mutatták, hogy a tisztán monetáris irányítási mutatószámok önmagukban nem alkalmasak egy döntéshozó egység teljes teljesítőképességének a kimutatására. Ahhoz, hogy a vezetés a jövőben is megfelelő döntéseket tudjon hozni, olyan minőségileg nagy értékű információkra van szükség, amelyek főleg a vállalkozásnak a siker szempontjából kritikus üzleti folyamataira vonatkoznak. Ebben az összefüggésben az „*új generáció*” olyan irányítási koncepciójára van szükség, ami kielégíti a sajátos követelményeket. Ezek a következők:

- a múltira és a jövőre orientált vezetési információk figyelembevétele,
- belső és külső érdekeltek igényeinek bemutatása,
- irányítási értékek szolgáltatása a felső és alsó teljesítményszintek számára,
- mennyiségi és minőségi mutatók figyelembevétele,
- az egyes költségcsökkentési törekvések helyett a folyamatos javítási törekvések támogatása.

A *konceptcionális* újrakezdéshez ígéretesnek tűnik a vállalatvezetés területének a vizsgálata, ami már az 1980-as évek közepe óta foglalkozik a *teljesítménymérés* kérdésével. Ez különböző dimenziók (pl. költség, minőség, vevőelégedettség) legtöbbször több, mennyiségben kifejezhető olyan mértékegységének meghatározásával foglalkozik, amelyeket a vállalaton belül a különböző objektumok (területek, folyamatok vagy munkatársak) teljesítményhatékonyságának az értékelésére és a teljesítmény-

potenciálok meghatározására lehet alkalmazni. A fejlesztéseknek az üzemgazdasági irodalomban gyakran emlegetett, a teljesítménymérés elvén alapuló eredménye a Kaplan és Norton által létrehozott kiegyensúlyozott értékelőkártya (Balanced Scorecard = BSC). A feltételezés számos felsorolt előnye ellenére azonban elhanyagolnak egy lényeges, a gyakorlat szempontjából fontos problémát.

A „pragmatikus tömörítés” problémája

A különböző mutatók alapján értékelendő döntések nagy száma esetén törvényszerűen számos áttekinthetetlen mutató keletkezik. Ezek csupán a döntéshozó egységek egészen specifikus területeinek az erősségeire és gyengéire utalnak. Az egyes döntéshozó egységek teljesítőképességéről nehéz teljes áttekintést kapni, mivel az egyes mutatók összesítése nem áll rendelkezésre. Azonban éppen ez a döntő feltétele annak, hogy a vezetés belső teljesítményértékelés (benchmarking) segítségével gyorsan és mindenre kiterjedően össze tudja hasonlítani a döntéshozó egységek teljesítményét. Csak ezzel az összehasonlítással lehet megalapozni a döntéseket (pl. területek összehasonlítása, „tanulás a legjobbtól” stb.). Ellenkező esetben a vezetők önkényesen meghatározott mutatók alapján döntenek (pl. beruházás megtérülése). Ez azt eredményezi, hogy a döntés nem optimális (többek között a nagy információveszteség miatt). Ezt a pragmatikus tömörítési problémát a BSC sem oldja meg. Kaplan és Norton feltételezésének érdekes szempontjai ellenére itt is fennáll az a probléma, hogy a szempontoktól függően akár hat központi mutatót is értékelni kell, s így 24 egyedi mutatószám figyelembevételére esetén már nehéz teljes áttekintést kapni. Ahhoz, hogy gyors és átfogó képet kapjunk a döntéshozó egységek teljesítőképességéről, ezeket a különböző mutatókat egy csúcsmutatóba kellene összefogni. A különböző teljesítménymutatók ehhez szükséges összesítéséről azonban úgy a BSC-nél, mint a teljesítménymérés sok más koncepciójánál lemondanak.

A Data Envelopment Analysis* mint a pragmatikus tömörítés problémájának a megoldása

A hagyományos vezetési koncepciók ezen gyenge pontjaihoz nyúlnak a hatékonyságelemzési „*Data Envelopment Analysis*” (DEA) model-

* A DEA (Data Envelopment Analysis) hatékonyságelemzés, ismert és elfogadott módszer, amely lineáris programozáson alapul és amellyel azonos tevékenységi körön belül tevékenykedő üzemek, egységek hatékonyságát és hatékonysági rangsorát lehet mérni.

lek. Az elemzés célja valamely döntéshozó egység hatékonyságának átfogó értékelése. Minden egység, terület vagy profitcenter számára az elérendő hatékonyságot több teljesítményadat alapján értékelik. Ezeket az adatokat inputokra és outputokra osztják. Így a felhasznált input-mennyiség (pl. költség) és az elért output-mennyiség (pl. forgalom, vevőelégedettség stb.) segítségével minden döntéshozó egységet jellemezni lehet. A *hatékonysági mérce* ezeket az értékeket – elméletileg megalapozottan – minden döntéshozó egység vonatkozásában egy *csúcsmutatóba* összesíti. Így megoldja a pragmatikus tömörítés felvetett problémáját.

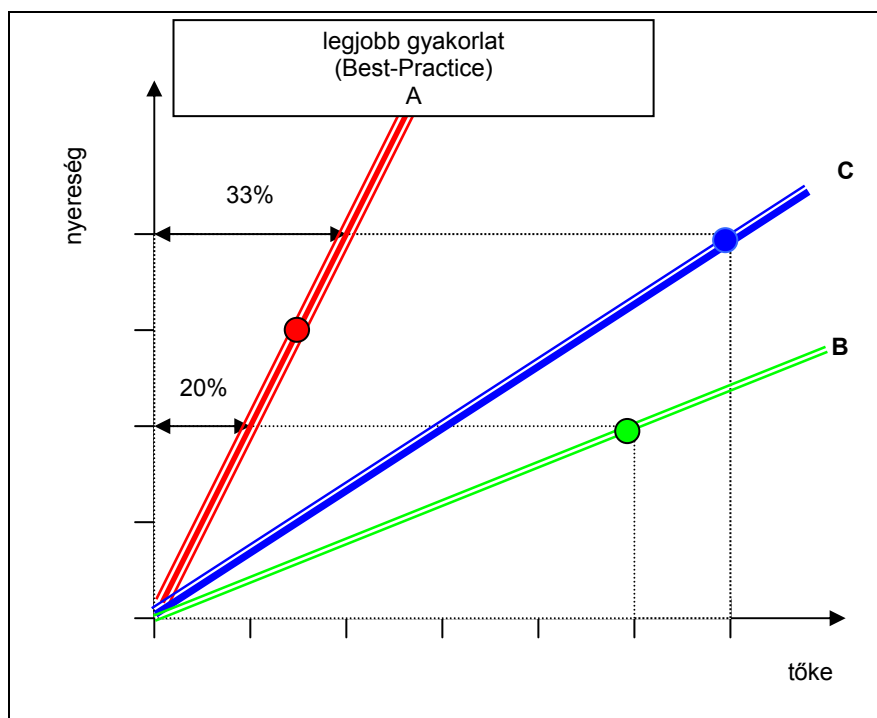
A DEA hatékonyságmérési elve

A DEA-módszer elméleti alapjának középpontjában a hatékonyság áll. Ezt termelékenységnek, azaz az eredmények (output) és a felhasznált eszközök (input) hányadosának lehet nevezni. Ebben az összefüggésben klasszikus példa a beruházások megtérülése, aminek segítségével pl. minden üzleti területet az üzemi tevékenységből kigazdálkodott eredmény (output-érték) alapján az ahhoz felhasznált ösztökhöz viszonyítva (input-érték) lehet értékelni. Ha a különböző egységek termelékenységét az együttesen meghatározott input- és output-értékek alapján hasonlítják össze, akkor látható, hogy a nagyobb hányadost felmutató egységek hatékonyabbak, hiszen ezek az egységek input-egységenként (pl. tőke) több outputot (pl. nyereséget) gazdálkodtak ki. Ezután *belső benchmarking* keretében az egyes döntéshozó egységek mindenkorai teljesítményét (beruházásmegtérülését) el lehet osztani az összes egység legjobb értékével. Így viszonylagos hatékonyságértéket kapunk, ami a nem hatékony egység teljesítményhiányát objektíven követhetővé teszi.

Profitcenterek működése

Ezt a módszert három profitcenter példáján (a táblázatban: PC) mutatjuk be: A *1. ábrán* a B profitcenter esetében pl. – az itt vázolt egydimenziós esetben – az alapul szolgáló táblázat szerint 20% viszonylagos hatékonyságértéket kapunk (2 egység kigazdálkodott időszakeredmény [nyereség] öt egység felhasznált ösztökhöz viszonyítva, osztva a két „best-practice”-egység [A] maximálisan elért termelékenységével (beruházásmegtérülés). Az egyenesek emelkedése megfelel a profitcenter mindenkorai termelékenységének, ill. a mindenkorai beruházás megtérülé-

sének. Az ábra segítségével most már egyszerűen szemléltetni lehet a nem hatékony profitcenterek (B és C) és a „best-practice” egyenesek (A) közötti távolságot. A nem hatékony profitcenter egyenese és a best-practice egyenese közötti távolság termelékenység-lemaradásként értelmezhető. A fenti egydimenziós esetre vonatkoztatva ez a következőt jelenti: az A profitcenter a C (B) által felhasznált tőkének már a 33%-ával (20%-ával) azonos nyereséget tud elérni. Ez a termelékenység-, vagy inkább hatékonyságlemaradás az egyes profitcenterek összehasonlítási mércéje, aminek segítségével meg lehet határozni a hatékonyság mértékét.



1. ábra Relatív hatékonyságelemzés

A DEA lehetővé teszi ezeknek a felvázolt összefüggéseknek az általánosítását. Az 1. ábra szerinti példa a szemléltetés céljából csak egy input- és egy output-kritériumot vesz alapul. A vállalati gyakorlatban azonban rendszerint több kritérium képezi a döntések alapját. Ahhoz, hogy ezeket a különböző input- és output-értékeket egy csúcs-mutatószámba lehessen összesíteni, az egyes kritériumokat súlyozni kell. A gyakran alkalmazott önkényes, tehát szubjektív súlyozás (pl. a haszonértékelemzésnél) ebben az összefüggésben rendkívül vitatott. A DEA a gya-

korlat számára azért különösen vonzó, mert a kritériumokat nem szubjektíven súlyozza. Itt az összesítés *korrektsége* kerül a középpontba azért, hogy az értékelő döntéshozóknál biztosítsa az *elfogadást*. A DEA minden döntéshozó egységre ki tudja számítani az egyes súlyozásokat. Az egyes kritériumok optimális súlyának kiszámítása és egyetlen csúcsmutatóba tömörítése egy matematikai optimalizálási modell segítségével történik. Ehhez az érdeklődőknek speciális szoftverek állnak rendelkezésre.

Az eredménymérés gyakorlati megvalósítása

Egy nagy áruházlánc menedzsmentjének meg kell határoznia a hozzá tartozó 30 bútoráruház hatékonyságát. A teljesítmény-összehasonlítás alapján a kevésbé hatékony áruházak részére a következő üzleti évre reális célokat kell meghatározni: például olyan konkrét forgalmi és árbevételi értékeket, amiket a hatékonyabb és ezáltal példaként szolgáló üzletekben elértek. Az üzletek mint profitcenterek – „vállalat a vállalatban” – messzemenően önállóak és eredményeikért felelősek. A menedzsment először felkéri az áruházlánc központjának kontrollerét, hogy a 30 profitcenter teljesítményét vesse alá a DEA segítségével végzett hatékonyságelméleti elemzésnek. A kontroller a vállalatban belüli *teljesítménymérési filozófia* figyelembevételével különböző „kiegyensúlyozott” értékesítési kritériumokat alkalmazhat, amiket az adott profitcenter irányításához a különböző üzletekben decentralizáltan dolgozó kontrollerek is kiértékelnek. A menedzsment néhány évvel ezelőtt a vállalati stratégia hatékonyabb megvalósítása és jobb belső kommunikálása céljából hozzájárult a BSC bevezetéséhez (1. táblázat).

A BSC egyes értékei a különböző profitcenterek összesített értékei, amelyek lebonthatók és profitcenterenként külön-külön kimutathatók. Azonban a menedzsment az áruházak különböző adottságai és az értékelési kritériumok nagy száma miatt nem tud teljes áttekintést kapni a profitcenter teljesítményéről. Bár a bevezetett „összesített” BSC-ből következtetni lehet az egyes kritériumok erősségeire és gyengéire (pl. forgalomnagyság, vevőelégedettség), de a profitcenter összesített teljesítményébe nem lehet betekintést nyerni, azaz nem lehet pontosan követni az egyes profitcenterek hozzájárulását a vállalati értékteremtéséhez.

Az input- és output-értékek meghatározása

A DEA-elemzés céljának bemutatása és a figyelembe veendő vizsgált egységek meghatározása után a következő lépés az input- és out-

**Egy bútoráruház kiegyensúlyozott
értékelőkártyája**

	Stratégiai cél	Mért érték	Példaként szolgáló DEA-kritérium*
Pénzügyi perspektíva	<ul style="list-style-type: none"> – a tőkemegtérülés javítása – a forgalom növelése 	<ul style="list-style-type: none"> – ROCE – forgalom 	<ul style="list-style-type: none"> – konyhabútorok forgalma¹ – szobabútorok forgalma¹ – (output-kritériumok)
Vevőperspektíva	<ul style="list-style-type: none"> – ár/szolgáltatás tekintetében kiválónak lenni – vevőlojalítás – a vevőnek megfelelő szolgáltatáskínálat – új vevők megnyerése 	<ul style="list-style-type: none"> – vevőelégedettség mutatója – törzsvevők részese- dése a forgalomból – megtartási ráta – panaszráta és okai – új vevők részese- dése a forgalomból – reklámkiadások 	<ul style="list-style-type: none"> – vevőelégedettség- index² – (output-kritérium) – megtartási ráta³ – (output-kritérium) – reklámkiadások – (input-kritérium)
Belső folyamat- perspektíva	<ul style="list-style-type: none"> – gyors reagálás a vevőigényekre – vevőigényeknek megfelelő szolgálta- tás 	<ul style="list-style-type: none"> – vevőtanácsadás idő- tartama a számlakiál- lításig – garanciális költségek 	<ul style="list-style-type: none"> – garanciális költségek⁴ – (input-kritérium)
Tanulási perspektíva	<ul style="list-style-type: none"> – munkatársak hatékonyságának növelése – munkatársak nagyfo- kú elégedettsége 	<ul style="list-style-type: none"> – munkatársak költsé- ge – munkatársak elége- dettségi indexe – egy munkatársra jutó javítási javaslatok száma 	<ul style="list-style-type: none"> – munkatársak költsége⁵ – (input-kritérium)

* Hiányzik a „piaci lehetőség” input-adat; ez a hatékonyságelemzés nem veszi figyelembe az olyan kritériumokat, mint pl. a ROCE.

¹ Az euróban értékelt „forgalom”-mérce a két fő szegmensre, a konyhabútorra és a szobabútorra vonatkozik.

² Az egyes üzletek által elért vevőelégedettség-indexet (max. pontszám: 10) az euróban elért forgalommal súlyozták.

³ Ismétlődő vásárlások száma mint a törzsvevők nagy száma.

⁴ Az euróban értékelt többletköltségeket, garanciális szolgáltatásokat, reklamációs költségeket és utómunkák költségeit tartalmazza.

⁵ Az egyes profitcenterek bérköltségei euróban. A profitcenterek saját eredmény-felelőssége mellett eltérő ösztönzési és személyzetfejlesztési rendszereket vettünk alapul, ellenkező esetben az összes áruház azonos bérezése és azonos személyzetfejlesztési intézkedése esetén a munkatársak számából lehetne kiindulni.

put-értékek megállapítása. A gyakorlatban ez gyakran koncepcionális döntés vagy az adatok hozzáférhetősége alapján történik. Ügyelni kell arra, hogy a kritériumokat az egész vállalatnál elfogadják. Az itt vázolt esetben néhány olyan „hard fact” és „soft fact” kiválasztására szorítkoztunk, amelyek részben a már bevezetett BSC lényeges kritériumait tükrözik és ezáltal az egész vállalatnál „elfogadott” értékeket képviselnek. Néhány kvalitatív kritériumot (pl. vevőelégedettség a BSC vevőperspektívájából) bizonyos kvantitatív értékekkel (pl. az összforgalommal) össze lehet kapcsolni. Itt ki lehet mutatni pl., hogy az a profitcenter dolgozik hatékonyabban, amelyik azonos vevőelégedettség-index mellett nagyobb forgalmat ér el. Ez a megállapítás az adott egység forgalmának prognosztizálása szempontjából érdekes.

Helyzettől függő szempontok

A DEA nem lebecsülendő előnye továbbá, hogy az elemzésbe be lehet vonni olyan mennyiségben kifejezhető fontos értékeket, amelyekre maga a profitcenter nincs befolyással és ezért nem képezik a tulajdonképpeni BCS részét. Bár az adott profitcenter nem tudja befolyásolni pl. az üzletek környezetének forgalmi potenciálját, mégis vitathatatlan, hogy ez az érték az egyes profitcenterek eredményére hatással van. Az ilyen keretfeltételek a DEA-ba integrálhatók és input-adatként felhasználhatók. Ezért a bevezetett BSC alapján a DEA-kritériumok összetétele az elemzés céljától függően módosítható.

Az elemzés utolsó szakaszában a kontroller kiválasztja a nem hatékony profitcenterek mennyiségi jellemzésére alkalmas DEA-modellt. A hatékonyság-elemzés egyes szakaszainak lefuttatása után meg lehet különböztetni a hatékony és a kevésbé hatékony profitcentereket.

A nem hatékony profitcenterek vonatkozásában egy szoftver segítségével javítási eszközök állnak rendelkezésre. A nem hatékony egység output-értékét, tehát a különböző eladási szegmensekben elért forgalmát kell növelni ahhoz, hogy hatékonyabb legyen. Ennek során a *management by objectives* keretében minden output-kritériumhoz konkrét célértékeket lehet kitűzni. Ezek a következő időszakokra tervezendő célértékek nem önkényesen meghatározott értékek, hanem olyanok, amiket a referencia-áruházak („best-practice”) már elértek.

Összefoglalás

A Data Envelopment Analysis a teljesítménymérés *újszerű* módja, aminek alkalmazása olyankor célszerű, amikor több vizsgált egység ese-

tén a különböző szempontok alapján történő értékelés túl összetett. A felelős személyeket a különböző vállalati egységek (pl. egy konzern részlegei, profitcenterek) értékteremtési hozzájárulása pontos értékelésének alapján arra kell ösztönözni, hogy a vállalati egység teljesítményértékelésének különböző kritériumait azonos súllyal vegyék figyelembe és lehetőleg az egész vállalatnál elfogadott dimenzióban összesítsék. A DEA ennek az összesítésnek a racionális módszere: a különbözőképpen dimenzionált értékelési kritériumokat egy csúcsmutatóba összesíti és így a menedzsment számára gyors áttekintést ad a vizsgálandó egység teljesítőképességéről. Ez az információ-előállítás folyamatát éppen a *korrekt teljesítményértékelés* tekintetében egyszerűsíti. A DEA gyakorlati alkalmazását számos példa igazolja (bankok, biztosítók, főiskolák).

A módszert nem kell a hagyományos értékelési és elemzési rendszerek vagy a teljesítménymérés tekintetében mostanában gyakran emlegetett irányítási koncepciók (pl. BSC) versenytársának tekinteni; a DEA inkább kiegészítő eszköz, ami a már megvalósított irányítási rendszerek eredményeit, de a hagyományos mutatószám-rendszerek információit is felfogja és a célnak megfelelően tömöríti („nagy integrációs és kapcsolódási képesség”).

A Data Envelopment Analysis önmagában nem képes átfogóan leképezni a vállalati egység sikerének okait. Ennek oka elsősorban az, hogy a többi eszközhöz hasonlóan attól függ, hogy az input- és output-értékek között milyen ok-okozati összefüggéseket tételeznek fel. A vezetői gyakorlat számára a DEA-nak két döntő előnye van: A felső vezetőket arra ösztönzi, hogy intenzívebben foglalkozzanak a teljesítményhatékonyság kérdésével, így javul a kommunikáció. A teljesítmények átláthatóságát azáltal támogatja, hogy olyan csúcsmutatót állít a középpontba, amely korábban nem létezett. A döntés-előkészítést objektív módon támogatja, a menedzsment egyedi (szubjektív) szempontjai nem érvényesülnek.

Kedvező tulajdonságai révén a DEA alkalmazása hozzájárulhat a vállalaton belüli pontosabb teljesítményértékeléshez és az igazságosabb elosztáshoz.

Összeállította: Jurasits Jánosné

Irodalom:

- [1] Weibler, J., Lucht Th.: Bewertung der Effizienz von Entscheidungseinheiten. = Zeitschrift Führung und Organisation, 72. k. 4. sz. 2003. júl./aug. p. 229–234.
- [2] Brettel, M.; Junker, L.; Pinker, J.: Wertsteigerung durch Equity Carveouts. Ein empirische Analyse. = Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74. k. 3. sz. 2004. p. 273–306.

Röviden...

Költséges nagyberuházások, alultervezett megaprojektek

Minden beruházó tudja, hogy a nagy projektek sokba kerülnek, de azt nem, hogy mekkora a költségtúllépés mértéke. A tervezettnél 50%-kal magasabb végösszeg nem ritkaság, főleg, ha nagyberuházásokról, grandiózus műtárgyakról, interkontinentális közlekedési vagy infrastrukturális fejlesztésekről van szó. Előfordulnak még kirívóbb esetek is. A Szuezi csatorna csaknem 20-szor, a Sidney-i operaház csaknem 15-ször került többre mint ahogy tervezték. Ehhez képest nem is olyan rendkívüli, hogy az Angliát és Franciaországot összekötő csatornaalagút (channel + tunnel = „chunnel”) csak szerény 80%-kal haladta meg az előirányzatokat.

Az alultervezés vagy a többszintű tervezési folyamat okozza a problémát? A pénzügyi tervezők gyakran szándékosan becsülik alá a költségeket, a műszakiak pedig túlértékelik a várható előnyöket. Az igazi ok azonban az, hogy a tervezés során nem veszik figyelembe a kockázatokat.

A megaprojektek környezeti hatásai (pl. vízépítési műtárgyak, erőművek, gátak esetén) a pótlólagos költségek okozta meglepetések jelentős forrásai. A rutinszerűen készített környezeti hatásvizsgálatok következtetései indokolt gyanakvást kelthetnek. A chunnel fejlesztőmérnökei számításokat végeztek ugyan a forgalom várható változásaira vonatkozóan, és arra jutottak, hogy nincsenek számottevő környezeti kockázatok. A forgalombiztonság, a zajterhelés és a légszennyezés tervszámai és modelljei összességében kedvező képet mutattak. A csatornaalagút átadását követően az angliai oldalon egyre több az ellenzők száma, akik a biztonsági kockázatok és a zajterhelés miatt tiltakoznak.

További kockázatok származnak a jogszabályok, a műszaki előírások és a pénzpiacok nem várt változásaiból, valamint a közvélemény változó magatartásából. De kik és miért hagyják jóvá a megbízhatatlan költségvetéseket? A háttérben (és a legmagasabb döntési szinteken) „magasabb” szempontok és érdekek érvényesülnek. Ilyen magasabb rendű cél az európai integráció. A csatornaalagút, a Dániát Svédországgal összekötő Øresund-híd vagy a „Nagy öv” projekt az emberek és az áruk szabad (zéró-súrlódású), gyorsabb és hatékonyabb mozgását biztosítják.

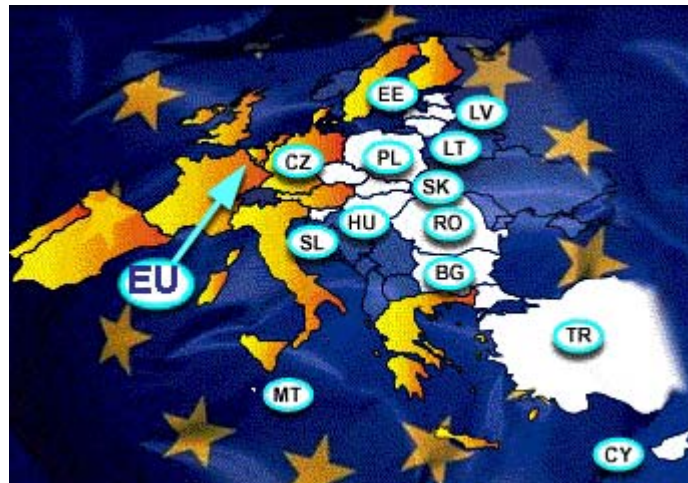
A megaprojektek többletköltségeinek lefaragásához a megoldás a felelősök megkeresése és szigorú elszámoltatása. Az állami infrastrukturális beruházások és a közbeszerzések területén a hatóságoknak a döntés-előkészítésbe és a végrehajtás ellenőrzésébe be kell vonniuk az állampolgárok érintett csoportjait. A kockázati költségeket a közszektorból, azaz az adófizetőktől ajánlatos inkább a magánfinanszírozók felé terelni. Ha a beruházásokban megnő a költségérzékeny magántőke szerepe, nagyobb lesz a valószínűsége, hogy a projektek az előírt költségkereteken belül valósulnak meg.

(The Futurist, 37. k. 6. sz. 2003. nov./dec. p. 12–13.)

A Magyar Menedzsment Intézet rendezvénye

Vezetői–vállalkozói fórumot szervezett a Magyar Menedzsment Intézet 2004. május 4-én a Hungexpo Vásárcsopont Hagyomány és hómány rendezvénysorozata keretében az EU-csatlakozás alkalmából kialakított Európa Pavilonban.

A Fórum azt a célt szolgálta, hogy áttekintse az EU-hoz harmonizált hazai jogszabályok gyakorlati alkalmazásának kérdéseit, valamint a hazai vállalatok és vállalkozások versenyképességének megőrzését meghatározó tényezőket.



A panelbeszélgetésekre felkért közreműködők a versenyjog és a társasági jog, a közbeszerzés és az informatika, a környezetvédelem és a tudásmenedzsment időszerű kérdéseit vitatták meg, neves előadók és szakértők, többek között dr. Chikán Attila egyetemi tanár, dr. Nagy Már-

ta, a Gazdasági Versenyhivatal elnökhelyettese, dr. Sárközy Tamás tanszékvezető egyetemi tanár, dr. Vámosi-Nagy Szabolcs helyettes államtitkár, dr. Veress József, a Nemzeti Fejlesztési Hivatal főtanácsadója, Jambrik Mihály közigazgatási államtitkár, Rakics Rónbert helyettes államtitkár és Kiss Ferenc egyetemi tanszékvezető-helyettes közreműködésével.

A Fórumhoz kapcsolódó programok keretében EU-totójátékban, vállalkozói EU-önfelmérő tesztelésben vehettek részt az odalátogatók, a nyertesek között értékes ajándékokat sorsoltak ki a szervezők.

A Vezetői–vállalkozói fórum megrendezését az Európai Unió Kommunikációs Közalapítvány támogatta. Bővebb információ a Magyar Menedzsment Intézet honlapján található: www.menedzsment.hu.