

# **DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI**

KAPOSVÁRI EGYETEM

GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK

DOKTORI ISKOLA

REGIONÁLIS GAZDASÁGI- ÉS STATISZTIKA TANSZÉK

A Doktori iskola vezetője:

DR. UDOVECZ GÁBOR

a Magyar Tudományos Akadémia Doktora

Témavezető:

Dr. habil Gál Zoltán, PhD

Társ témavezető:

Prof. Dr. Szávai Ferenc, DSc

## **Tudástranszfer a szolgáltatáskutatásban - Szolgáltatástervezés fiatal vállalatoknál**

Készítette:

Dr. Patrick Siegfried

KAPOSVÁR

2013

## 1. Kezdőpont és a disszertáció céljai

Napjainkban az új szolgáltatások szisztematikus fejlesztése kulcsfontosságú a feldolgozóiparban tevékenykedő vállalatok sikerességének szempontjából. Az innováció a szolgáltatási szektorban fontos alapot biztosít a versenyelőny megszerzéséhez és továbbfejlesztéséhez. Ez elsősorban az olyan termékekkel kapcsolatos szolgáltatásoknál igaz, ahol a cégek, teljesítményüket kiegészítve, úgynevezett hibrid termékek megtervezését biztosítják vásárlóik számára. Gyakran megtörténik, hogy a cégek nem, vagy csak kevésbé hatékony módon tudják a saját, és a kutatási célból szükséges szolgáltatásokat biztosítani, így ezeket a szolgáltatásokat speciális szolgáltató cégektől szerzik be (ezek az úgynevezett "üzleti tevékenységhez kapcsolódó" szolgáltatások). Különösen a kis- és középvállalkozások (KKV-k) esetében felmerül az a probléma, hogy még nem ismerik fel a szolgáltatások jelentőségét versenyképességük szempontjából, illetve amennyiben tisztában vannak a jelentőségével, nem képesek szisztematikus módon előtérbe helyezni a szolgáltatási programjuk fejlesztését és szinten tartását. Mindkét esetben az eredmény az, hogy a már bőséges mennyiségben elérhető kutatási eredmények a KKV-k esetében túl kis mértékben disszeminálódtak: vagyis szakadék jött létre a tudományos tudás és a vállalkozói gyakorlat között, melyet mindenképp át kell hidalni annak érdekében, hogy a Baden-Württembergben található számtalan KKV innovatív kapacitását és versenyképességét növelni tudjuk. A célirányos szolgáltatástervezés a siker kulcsa, amely figyelembe veszi a vásárlók szükségleteit, a KKV-k versenyben elfoglalt helyét a feldolgozóiparon belül, és a szolgáltatóiparban dolgozó, üzleti szolgáltatásokat nyújtó cégek helyzetét a szektoron belül. Tehát a tervezett projekt központjában a szolgáltatástervezés áll.

A dolgozat céljai között szerepel a stratégiai tervezés és a szolgáltatástervezés fogalmak megközelítéseinek levezetése a szakirodalom és empirikus kutatások alapján, melyek alkalmazása növelheti a fiatal KKV-k hatékonyságát és sikerességét. A továbbiakban ezt egy esettanulmány bemutatása követi, mely stratégiai vállalattervezési eszközökön alapul és fiatal KKV-k által alkalmazható, a gyakorlat tesztelésére és a módszer sikerességének bizonyítására. *Összefoglalva*, két kutatási cél kerül előtérbe.

A disszertáció *tartalmi célja*, hogy a szolgáltatások mérnöki tervezése számára megismételhető megközelítéseket dolgozzon ki a stratégiai üzleti tervezés bevezetésére és használatára. A dolgozat *módszertani célja*, hogy a stratégiai tervezés és a szolgáltatások mérnöki tervezése számára elméleti és fogalmi háttérrel dolgozzon ki, tesztelje ezek konkrét alkalmazását fiatal KKVk-nál, ezzel elősegítse egy tudásbázis létrejöttét más KKV-k számára is.

A disszertáció *szerkezete* az ULRICH (2001) által leírt alkalmazott kutatás irányadó elveit követi. Ez azonban nem a valóság általános tudományos elméletek segítségével történő magyarázata, hanem a jövőben használható aktív tervezési szabályokról és modellekről, melyek a fiatal KKV-k fejlődését és növekedését szolgálja [Ulrich 2001, p. 19]. A folyamat elején a működési problémák rögzítése és leírása történik. A kutatási folyamatban ezt követően a problémához kapcsolódó alapvető és formális tudományos elméletek összegyűjtése és interpretálása következik. A következő lépésben az alkalmazási kontextusokat rögzítjük és vizsgáljuk annak érdekében, hogy gyakorlati tervezési modellek és cselekvési ajánlások kidolgozásához alapot nyújthassanak. Ezen modellek és szabályok segítségével esettanulmányok kerültek megvalósításra, hogy megállapítsuk alkalmasságukat. Ezek eredményeképp számos felhasználási javaslat született az elméletek gyakorlatba történő átültetésére. A kutatási

folyamat során levont következtetések az alkalmazott tudományban egyben a módszer alapjául szolgáló sarokkövek:

- A gyakorlati jelentőség alapvető a vizsgálatban alkalmazott módszertani megközelítés meghatározásához. Ehhez szükséges, hogy a gyakorlatból vett problémákat oldjanak meg, és az így nyert gyakorlati információ az analízis és szintézis során beépüljön a kutatási folyamatba.
- Az üzleti környezet hatására, illetve a magára a vállalatra vonatkozó tanulmány is készül az alkalmazási környezet (fiatal KKV-k által alkalmazott stratégiai tervezés) elemzése alapján.

Az imént vázolt problémák és kutatási célok fényében a következő *kutatási kérdések* merülnek fel, melyeket a szakirodalom elemzése (i.e. szekunder adatok és az esettanulmány), illetve primer adatok ismeretében kell megválaszolni:

1. A fiatal KKV-k alkalmazzák a stratégiai üzleti tervezés módszerét?  
(szekunder adatok a szakirodalomból és a tanulmányok elemzéséből)
2. Milyen feltételek mellett működik a KKV-k esetében a stratégiai üzleti tervezés?
3. Mely használható és megvalósítható eszközöket használnak a fiatal KKV-k a stratégiai üzleti tervezésben?  
(primer adatok a szakértői interjú és az esettanulmány alapján)

A 2. *Fejezetben* elvégzett másodlagos analízis eredményeinek áttekintése alapján felállított hipotézisek a következők:

- A KKV-knek szolgáltatásaik stratégiai fejlesztésére van szükségük szolgáltatástervezés formájában, hogy a piacon sikeresebbek legyenek.
- A KKV-k bizonyos értékeket fejlesztenek ki, miközben stratégiai orientációjuk fejlődik és ez kapcsolatban áll a KKV-k korával és méretével.
- A hosszú távú tervezés fontossága az ellenőrző eszközök stratégiai felhasználásával függ össze.
- A stratégiai megközelítés és a mérnöki szolgáltatások konceptuális tervezése az induló vállalkozásoknál a vállalkozó készségeitől függ.

Az imént felsorolt okozati hipotézisek jelentik az alapot az empirikus kutatás korai szakaszában. Az esettanulmány fogja meghatározni, hogy a fenti megállapítások megerősítést nyernek-e.

## **2. Módszer**

A gazdasági változások hatására a fiatal KKV-k, melyek a fejlődés meghatározó szakaszában állnak nagy figyelmet kell, hogy szenteljenek olyan általános feltételeknek, mint a mikro- és makro környezet. Ezek a gyakran nagyon bonyolult kiindulópontok és *problémás helyzetek* szükségessé teszik az úgynevezett kiigazító folyamatokat, vagyis a választott stratégiák újragondolását. A prioritás természetesen minden fiatal KKV számára a stabil, fenntartható és egészséges növekedés. Ezért a vezetés kulcsfeladata, hogy a stratégiákat meghatározza, megtervezze és végrehajtsa.

Az értekezés egyik *célja*, hogy a KKV-k számára gyakorlati tudást hozzon létre a stratégiai vállalati tervezés és a szolgáltatástervezés területén, és ehhez működőképes és alkalmazható megközelítést adjon.

Így a disszertációban használt *kutatási módszertan* az alkalmazott kutatás vezérelvein alapul. Gazdasági jelentőségük miatt a hangsúly a KKVk-ra helyeződött, mivel a fiatal KKV-k esetében a jövőbeni vállalkozói kihívások hatalmasak.

A *munka tervezett szerkezete* az elmélet és a meglévő tanulmányok elemzésével kezdődik *szekunder kutatás* formájában. A szolgáltatástervezés által létrehozott vállalati stratégiai tervezés szükséges fogalmát az elméleti kutatás segítségével alkottuk meg. Ez azt jelenti, hogy a szükséges tudományos eredmények a primer kutatás segítségével, tudástranszfer figyelembe vételével jöttek létre. A kutatási eredményeket rendszerbe foglaltuk és értékeltük, létrehozva egy akciótervet a probléma megoldására. A különböző alkalmazott eszközöket hasznosság szempontjából a primer kutatásban értékeltük, két év alatt elvégzett 17 esettanulmány során. Az esettanulmányok értékelése rávilágít az eszközök alkalmazhatóságára a KKV-k esetében. Ezen eredményekre alapozva következtetéseket vontunk le és jövőbeni stratégiai kihívásokat határoztunk meg. Összességében több mint 234 forrás járult hozzá az *irodalmi áttekintéshez* és *dokumentumelemzéshez* melyet e tanulmányban bemutatunk.

### **3. Konceptió**

A szolgáltatástervezéssel kapcsolatos kutatás rendszerint a szolgáltatásmarketing három dimenziójának teljesítményétől függ [Engelhardt et al. 1993, p. 398], ezek:

a szolgáltatással való ellátás, a szolgáltatás létrehozásának folyamata és a szolgáltatás eredményei.

Ebben a tekintetben meg kell jegyezni, hogy a szisztematikus, módszer-alapú szolgáltatástervezés figyelembe kell vegye mindhárom előbb felsorolt dimenziót, melynek eredménye a termékmodellek, folyamatmodellek és erőforrásmodellek használata, ezek együtt a *fejlesztés módszerét* alkotják [Fähnrich/Opitz 2003, p. 95].

Új szolgáltatások kifejlesztésében különösen fontos szerepe van a **folyamatmodelleknek**, melyek a szolgáltatás kifejlesztését különböző fázisokra bontják az eredeti ötlettől a végső megvalósításig, melyet módszeresen követni kell. A szakirodalom számos módszert ajánl, melyeket lebonthatunk folyamatmodellekre, ismétlődő folyamatmodellekre és prototípus modellekre [Schneider et al. 2006, p. 117].

A folyamatmodellek által leírt különböző szakaszokban a szolgáltatástervezés különféle módszerei és eszközei használhatók. Az elmúlt időszakban ezek széles köre alakult ki a szolgáltatáskutatásban. Az itt tárgyalt módszerek részben fázis-specifikusak, de fázisokon átívelő módszereket is figyelembe veszünk. A teljesítmény dimenzióit tekintve hasonló a helyzet: A módszerek részben csak a három szolgáltatásdimenzióra utalnak, de segítenek két, vagy talán mindhárom dimenzió megtervezésében és így hozzájárulnak a termék, a folyamat és/vagy szolgáltatásmodellezéshez. Egy átfogó, de kicsit régebbi empirikus tanulmány módszer gyakorlati használata FÄHNRIK et al. (1999) művében található. A szolgáltatásfejlesztésben például szolgáló módszerek és eszközök, melyeket ezen a ponton nem részletezek a következők: költséghatékonyság-elemzés, költségmegtérülés elemzések, követelmény-elemzés, SWOT analízis, prototípus módszerek, cél költségszámítás, elemzés és hatáselemzés (FMEA),

minőség funkció alkalmazás (QFD), szolgáltatás blueprinting, fő felhasználó koncepció, tervezés (roadmapping), modularizálás/moduláris tervezés és morfológiai mező. Ez a lista nem teljes, lehetnek átfedések a módszerek tartalmában. A gyűjtemény azt mutatja, hogy milyen sokrétű tudás áll rendelkezésre a szolgáltatáskutatásban, amely a szolgáltatástervezés számára hasznos módszertani alapot nyújthat.

Kétségtelen, hogy a szolgáltatástervezés rendszerében a **vásárlók részvétele és integrációja** központi szerepet játszik. A szolgáltatásfejlesztés minden fázisát átszövi, és RECKENFELDERBÄUMER/BUSSE (2006) szerint a vásárlók integrációjának különféle szakasz-specifikus formái alkalmazhatóak. Legtöbb esetben a fenti módszerek és eszközök alkalmazásánál az ügyfél bevonása is megtörténik.

A vázolt eljárási modellek, módszerek és eszközök, a szolgáltatáskutatás kialakításában rendkívül változatosak. A felajánlott szolgáltatások ciklikus fejlesztésével a modell a szolgáltatásfejlesztés innovációs megközelítését támogatja.

Az előbbieken elemzett folyamatmodellek alapján a következő eljárási modell alakítható ki, mely minden releváns aspektust kezelni tud, különösen az induló vállalkozásoknál, lásd **1. ábra**. A folyamatmodell mátrixot alkot, melynek összesen hat fázisa van. Mindegyik esetben három kapcsolódik a szolgáltatásdizájnhoz (definíció, követelmények, dizájn) és három a szolgáltatásmenedzsmenthez (kivitelezés, elindítás, kontroll). A különböző fázisok során a KKV-k számára fontos eszközöket használják néhány hétig, figyelembe véve a piac egyedi potenciálját, a folyamatokat és az eredményeket. Minden fázist be kell fejezni, mielőtt egy másik elkezdődne.



## Ramaswami Ciklus

	1	2	3	4	5	6
	<b>Definíció</b>	<b>Elvárás</b>	<b>Megfogalmazás</b>	<b>Létrehozás</b>	<b>Piaci Bevezetés</b>	<b>Értékelés</b>
<b>Potenciális Dimenziók</b>	Külső/Belső Analízis	Erfőforrások, Kompetenciák	konceptió projekt döntés	Alkalmazot tak, körülmények	Teszt	Benchmark
<b>Folyamat Dimenziók</b>	Ötlet menedzsment, megvalósíthatóság	Specifikáció	Szolgáltatás-fejlesztés	szervezési folyamatok	Kontrolling	Benchmark
<b>Eredmény Dimenziók</b>	Piaci cél	Követelmények	Fejlesztés	Elfogadás, Láthatóság	Mérés	optimalizálás
<b>Piaci Dimenziók</b>	Piaci kilátások stratégiai illeszkedés	Piaci követelmények Árak	Ájánlat értékelése	Előrejelzés	Piaci bevezetés felülvizsgálata	Új Definíció
	<b>Szolgáltatásdízájn</b>			<b>Szolgáltatásmenedzsment</b>		

### 1. Ábra: A szolgáltatásfejlesztés alkalmazott modellje [saját kutatás]

A folyamat pontos leírása és a szolgáltatástervezési koncepció alapja a következőképpen szemléltethető:

#### A folyamat leírása és alapok a tervezéshez

A folyamatmodell tényleges megvalósításához szükséges a fázisokon belüli úgynevezett “munkacsomagok” meghatározása, egyúttal a tervek valódi időtervnek való megfeleltetése. A javasolt folyamatmodell elősegíti mind a tartalom tisztázását, mind az összes tényező figyelembevételét (ahogy a dimenzióanalízisben szerepel).

### Definíciós, vagy meghatározási szakasz (6-8 hét)

A külső és belső helyzetelemzés eredményei meghatározzák a lehetséges szolgáltatáskínálat helyét, melyet ezután azonosítani és értékelni kell. Ebben az esetben a megvalósíthatóság ellenőrzése ugyanolyan fontos, mint a vállalat céljaival való egyezés. Ennek következtében ugyanis a megfelelő marketingcélok és az ezekből következő döntési lehetőségek korlátozottak lehetnek.

### Követelmények elemzése (4-6 hét)

A második fázisban a piaci teljesítmény jellemzése és ellenőrzése történik egy "előzetes" tanulmány formájában mely a szükséges erőforrásokra és szakértelemre koncentrálna. Ezt megelőzően a tartalomra vonatkozó legfontosabb értékmutatókat jellemzőik alapján definiálni kell és előre meg kell határozni. Ezután a várt piaci követelmények és a vállalat stratégiai céljainak összehasonlítása következzen. Először a szolgáltatás követelményeinek megfelelő árajánlatok készülnek. Az adatok és jellemzések eleinte megbízható becsléseken alapulnak.

### A szolgáltatás koncepciója (8-12 hét)

Ez a fázis megfelel a részletes tanulmánynak. A szolgáltatások fejlesztési projektjének jóváhagyásával kezdődik. Követelmények (a szolgáltatás dizájnról és annak folyamatára vonatkozólag) és szükséges erőforrások rögzítésre kerülnek a követelmény és működési előírásokban. Az üzleti modell tényeken és adatokon alapul, mégpedig a piaci lehetőségek elemzésén és a piac fejlődésének koncepcióján. Talán ez az utolsó lehetőség, hogy kapcsolatokat alakítsunk ki külső partnerekkel.

Az ebben a fázisban végzett munka minősége nagyban befolyásolja a projekt sikerét.

### A szolgáltatás megvalósítása (6-8 hét)

Ebben a szakaszban kezdődik a megvalósítás. Minél precízebben került megtervezésre a munkacsomag és a folyamat, annál könnyebb és pontosabb lesz a megvalósítás. Ebben a fázisban kritikus sikertényező a szükséges források megléte, és a belső és külső szakértők szaktudása. Ha a folyamat bevezetésre került, szükséges annak szimulációval történő ellenőrzése. Ezzel párhuzamosan (prototípusokra alapozva vagy a felhasználókkal együtt) az ajánlat elfogadása és a felhasználói folyamatok kezdeti értékelése megkezdődhet.

A szolgáltatás indításának tervezését konkretizálni kell és a szolgáltatás elfogadására irányuló tesztek megszervezése elkezdődhet.

### A szolgáltatás piaci elindítása (8-10 hét)

A piacra dobás a vásárlói igények ismételt megerősítésével kezdődik. Ebből a célból egy erre alkalmas vásárlói csoport kialakítására kerül sor, amely kizárólag az adott szolgáltatás kipróbálásában vesz részt és hajlandó a kezdeti problémák leküzdésében segíteni. Ezek a vásárlók vesznek részt a szolgáltatás későbbi általános piaci megjelenésében, a vélemények kialakításában.

A tényleges piaci megjelenést módszeres stratégiai tervezés kíséri, amely gyorsan tud az esetlegesen felmerülő problémákra reagálni és a jövőbeni teljesítményre vonatkozó összegyűjtött adatok mennyisége nő.

### A szolgáltatás helyettesítése (15-20 héttel a piacra dobás után)

A kezdetektől világossá kell tenni, hogy a szolgáltatások kínálatát ugyanúgy tovább kell fejleszteni, mint a tényleges, fizikai termékeket. A kontrolling rendszer úgy szolgáltat adatokat, hogy összehasonlítsa a célokat a tényleges adatokkal és a projekt céljaival, míg ezek mellett teljesítménynövelő benchmarking tevékenységet is folytat. A folyamat eredménye lehetőséget biztosít

teljesítménynövelő döntési sablonok létrehozására, de arra is, hogy a szolgáltatást mással helyettesítsék, ha nem nyújtja a kívánt eredményeket.

Ez a megközelítés érvényesült a **2-es ábrán** látható kutatási projekt esetében is.

	1	2	3	4	5	6
	Definíció	Követelmény	Koncepció	Megvalósítás	Piaci alkalmazás	Értékelés
<b>Időtartam</b>	6-8 hét	4-6 hét	8-12 hét	6-8 hét	8-10 hét	15-20 hét a piaci bevezetés után
<b>Időbeosztás</b>	2009. 11.01-12.08	12.21-2010. 01. 22.	01. 25. – 2010. 04.02.	04.05. – 2010. 05.21.	2010.05.24.-2010.07.23.	2010.11.08 . és 12.17 között
<b>Tevékenységek</b>	Információs szeminárium, 1-es szeminárium	2-es szeminárium, 1-es workshop	2-es és 3-as szeminárium, 2-es és 3-as workshop	1-es projekt	2-es projekt	4-es workshop
<b>Átadható eredmények</b>	Analízis, Ötletek, Cél, Stratégiák	Erőforrások, Kompetenciák	Tanulmányozás, dizájn, Folyamat, Szervezés	Alkalmazás, Szimuláció, Elfogadás	Kontrollált piaci bevezetés	Értékelés, Döntés
	<b>Szolgáltatás Dizájn</b>			<b>Szolgáltatásmenedzsment</b>		

## 2. **Ábra:** A kutatási projekt akcióterve [saját kutatás]

A szolgáltatások stratégiai fejlesztésének megvalósítása a következőképpen lett kivitelezve. A szolgáltatástervezés kutatása állapotának előkészítése és elemzése után a beazonosított folyamatmodellek és stratégiai eszközök és módszerek a fiatal KKV-k szempontjából konkretizálódtak a kutatási projektben. Ezt arra használták, hogy fejlesszék a módszer eszköztárát és cselekvési irányokat dolgozzanak ki különféle módszerek bevezetésére és alkalmazására illetve a bevezetés sikeréhez hozzájáruló képzési és értékelési anyagok alkalmazására.

Ezen felül egy moduláris jellegű workshop és szeminárium is kidolgozásra került. Ebben az összefüggésben információs és képzési események/**projekt találkozók jöttek létre** az inkubátorok/technológiai központok részére, hogy a módszereket és a know-how-t átadják. A fiatal KKV-k számára információs események/**szemináriumok** kerültek megrendezésre a stratégiai eszközök megfelelő használatának oktatására. Minden fiatal KKV részt vett a szemináriumokon, ezzel kommunikatív eszmecsere és networking lehetőségeket teremtve egymás között. A szemináriumokon korábban megtanult stratégiai eszközök segítségével a végrehajtás és alkalmazás már egyéni **workshopokon** került átadásra. Itt a stratégiai tervezés meghatározása történt és a projekt megvalósítására került sor. Az egyéni események előtt és után a fiatal KKV-k tájékoztatókon és értékeléseken vettek részt az egész projekt szempontjából. Az eredményeket egy végső szimpóziumon tették közzé ahol mind a minisztérium, mind a résztvevő KKV-k és az inkubátor intézmények is részt vettek.

#### **4. Esettanulmány**

A kutatási projekt 2009 január 1-én indult 17 KKV részvételével és 2011 július 31-én ért véget sikeresen, 14 KKV-al.

A projekt az alábbi **néglépéses megközelítést** alkalmazza:

- 1. lépés: A szolgáltatáskutatás állapotának felmérése a szolgáltatásfejlesztés/szolgáltatástervezés témájában: Eljárási modellek, módszerek és eszközök

- 2. lépés: Az eszközök felülvizsgálata és adaptálása, ezek egyesítése módszertani a moduláris elv szerint, beleértve a dokumentációt (ellenőrző listák, útmutatók, stb.) és transzfer események
- 3. lépés: Gyakorlati alkalmazás
  - Megvalósítás az inkubátorokban: Információs és minősítő rendezvények, beleértve az értékelést is
  - Megvalósítás a testüzemekben: Előzetes megbeszélések és workshopok, a megfelelő modellek és módszerek megvalósítása, tesztelése és értékelése
- 4. lépés: Az eredmények elemzése; szükség esetén a módszertani eszköztár módosítása; a dokumentáció elkészítése az eredmények átadásához és a záró szimpóziumhoz

*Az egyes lépések részletes magyarázata a következőkben olvasható.*

Az **első lépésben** a szolgáltatástervezésre vonatkozó kutatás alapvető értékelése és analízise történik meg. Elsőként a meglévő folyamatmodellek beazonosítása és összehasonlítása történik. A következőkben a szolgáltatásfejlesztés alapvető szakaszait határozzuk meg és konkretizáljuk a különböző szakaszokban elvégzendő feladatok tekintetében. Szintén az első lépésben történik a szolgáltatáskutatás segítségével kifejlesztett módszerek és eszközök strukturált formában történő előkészítése. Ez magában foglalja, az alkalmazás leírása mellett, a cél pontos meghatározását, melyet a szolgáltatástervezési modell minden lépésének kivitelezése közben szem előtt kell tartani. Ezen felül az értékelésnek azt is meg kell határoznia, hogy mekkora idő- és anyagi ráfordítás szükséges a kiválasztott módszerek megvalósításához. Az első lépésben használható információforrások főleg szolgáltatáskutatásról szóló publikációk a BMBF és más

intézmények kutatási projektjei alapján, de független publikációk illetve fejlesztési programokra és projektekre vonatkozó internetes források is felhasználhatók. Tisztázni kell, hogy a szóban forgó inkubátorok számára mely modellek és eszközök ismertek, melyeket használták vagy lennének képesek használni és milyen tapasztalatokkal. A projekt ezen szakaszára három hónap áll rendelkezésre.

A **második lépés** magában foglalja a KKV-k további fejlesztésére kiválasztott modellek és módszerek áttekintését és adaptálását. Ebben az esetben különösen fontos a fogalmak leegyszerűsítése és a szóban forgó lépések alapos megbeszélése. A cél egy módszertani eszköztár moduláris elv szerinti összeállítása, mely az alapja lesz a harmadik lépésben megfogalmazott megvalósítási szakasznak. Az eszköztár célja, hogy az inkubátorok és teszttüzemek számára lehetővé tegye a szolgáltatástervezés legalkalmasabb eszközeinek használatát adott helyzetben. A kutatási eredmények felhasználását, céges gyakorlatban való átültetését három módszer segíti, mindegyikben a partnerek igényeinek feltérképezése kiemelkedő fontosságú:

- *Írásos megvalósítási segédletek* kifejlesztése az inkubátorok és teszttüzemek számára, többek között:
  - Cselekvési tervek, melyek a szolgáltatástervezés különböző módszereinek használatakor alkalmazott eljárásokat írják le,
  - Ellenőrző listák, melyek a különféle módszerek bevezetésekor megfigyelni kívánt szempontokat írják le,
  - Módszereket és modelleket tartalmazó képzési anyagok, melyek szemináriumokon és workshopokon használhatók,

- Értékelési dokumentáció, mely a szolgáltatástervezés sikeres megvalósításának ellenőrzésére használható.
- Moduláris jellegű szeminárium megtervezése két szinten:
  - Információs és minősítési rendezvények melyben az inkubátorok átadhatják a modellekre és módszerekre vonatkozó szükséges know-how-t mellyel a KKV-kat támogathatják,
  - Információs események a tesztüzemek számára (és adott esetben érdeklődő KKV-k számára) melyeket az inkubátorokkal együtt végeznek a szolgáltatástervezés vevőközpontú, értékteremtő eszközeit felhasználó alapvető tudás létrehozására.
- *Workshop koncepció* megtervezése a tesztüzemek számára, beleértve előzetes konzultációkat, a megvalósítás közbeni konzultációt és utánkövetést, melyek mindegyikében részt vesznek az inkubátor intézmények.

Ez a fázis összesen három hónapot vesz igénybe, így a projekt kezdete után 6 hónappal ér véget.

A **harmadik lépés**, és a projekt harmadik fázisa teljes egészében a végrehajtásnak lesz szentelve és különösen sok időt igényel, melyet összesen 12 hónapra becsülünk. Ebben az időszakban a megvalósítás, és a megvalósítás eredményeinek értékelése mind az inkubátor, mind a tesztüzemek esetében megtörténik

Kezdjük azzal, hogy az inkubátoroknál történő megvalósítás magában foglalja az előzetes megbeszéléseket, melyek során a képzési igényt és a konkrét képzettségi célokat meghatározzák. Ezt kövesse egy nyolc alkalmas képzési és információs rendezvénysorozat az inkubátorok számára. Az első alkalommal a folyamatmodellek alapján készülő szolgáltatástervezési projektek know-how-ja



kerül sorra. Az ezt követő hat alkalom arra szolgál, hogy a szolgáltatástervezés különféle módszerei és eszközei tekintetében nyújtson információt. A nyolcadik, egyben utolsó alkalom az adott témában létrejött szolgáltatástervezési projektek értékelésével foglalkozik. Ezen alkalmak havonta kerülnek megrendezésre a 8-tól a 15. hónapig minden transzferintézmény részvételével. A harmadik és hatodik alkalom után egy köztes értékelésre lehet számítani, amelyet majd a sorozat végén egy végső értékelés követ.

A *tesztüzemeknél* történő megvalósítás két területet foglal: egyrészt egy moduláris rendszerű szemináriumsorozatot, másrészt konzulensek részvételével megvalósított workshopokat:

- Az „*ügyfélközpontú értékbefektetés, mint a fejlődés motorja*” című szemináriumsorozat egy háromórás megnyitórendezvényvel kezdődik, ahol minden tesztüzemnek lehetősége van megismerkedni a szemináriumsorozat és a workshopok tartalmával. Előzetes megbeszélések során kiderül, mely résztvevő KKV érdeklődik a végrehajtásra irányuló kiegészítő workshopok iránt. A szemináriumsorozat képzési moduljai logikusan és egymásra épülően lettek összeállítva. Lehetővé kell tegyék a vállalkozások számára, hogy a meglévő piaci kínálatukat értékeljék és így diagnosztizálják, hogy szükségük van-e a szolgáltatástervezés segítségével létrejött új és további fejlesztésekre. A szükséges know-how-t is meg kell szerezniük az új, szolgáltatásalapú értékbefektetéseket minél gyorsabban létrehozásához, hogy az ötleteik piaci értékét megbecsülhessék és sikeres értéket képviselő piaci ajánlatot hozzanak létre. A modulok úgy lettek tervezve, hogy minden egyes esemény önmagában is érthető és hasznos. Egy alkalom két óra időtartamú, melyből 90 perc az adott témát fedi le, míg az első 30 perc az adott témát a sorozaton belül kontextusba helyezi. Hat különböző képzési modult terveztünk és

ajánlunk minden egyes inkubátor intézményben és minden testület részére, illetve más, érdeklődő cég számára. A szemináriumok a projekt 9. és 14. hete között kerülnek megrendezésre.

- A szemináriumsorozaton kívül maximum tíz testületnek lehetősége lesz részt venni kiegészítő, személyre szabott workshopokon a szolgáltatástervezés megvalósításának sikeres kivitelezésében. Minden érdeklődő vállalat részt vesz két félnapos workshopon, mely során a módszertani tárból kiválasztják és személyre szabják a vállalatnak legjobban megfelelő módszert (első workshop). Ez alkalommal az elemzés arra a kérdésre is kitér, hogy az adott szolgáltatást maga a KKV végezze, vagy azt inkább megvásárolja. Egy körülbelül három hónapos próbaidőszak a második workshop-al fejeződik be, ahol a módszerek értékelése és fejlesztése történik meg. Az inkubátor intézmények szintén részt vesznek a workshopokon, így alkalmuk nyílik a know-how gyakorlati alkalmazásának megismerésére. A workshopok a projekt 13 és 18. hónapja között kerülnek megrendezésre, melyet a testületnek a megvalósítás sikerének értékelése követ.

A projekt élettartamának utolsó hét hónapjában megtervezik a negyedik, egyben utolsó lépést: az eredmények elemzését, beleértve a módszertani eszköztárra vonatkozó megállapításokat és az eredmények átadását. A testületnek nyert tapasztalatok alapján a módszertani eszköztárat felül kell vizsgálni és hozzáigazítani a tényleges követelményekhez. Az eredmények átadása egy záró szimpózium és írásos dokumentumok elkészítése útján történjen, ehhez a projekt összes résztvevője hozzá kell, hogy járuljon (legalább kettő, a programban részt vevő testület). A szimpózium megszervezésének célja, hogy biztosítsa az eredmények lehető legszélesebb körű disszeminációját, de emellett nyitottnak kell

lennie a külső érdeklődők számára is. Az eredmények átadása a KKV-k számára magában foglalja szolgáltatástervezés módszereinek és eszközeinek szisztematikus kifejtését, beleértve a folyamat közben kifejlesztett cselekvési útmutatókat és ellenőrzőlistákat, melynek következtében a kifejlesztett anyagok és a tevékenységek dokumentációja további használata esettanulmányok formájában elérhetővé válik. A felhasználóbarát értékelések mellett a cél az eredmények tudományos feldolgozása és ezzel a KKV-k szolgáltatásmenedzsmentjéhez való hozzájárulás a távolabbi cél.

A projekt teljes élettartamára tervezett **projektmenedzsment** magában foglalja a projekt partnerek, úgymint akadémia, inkubátorok és teszttüzemek közötti koordinációt. A disszertáció *2-es Melléklete* tartalmazza a menetrendet, mely a szervezett megközelítés t demonstrálja.

## **5. Eredmények**

Jelen disszertáció tartalmi és módszertani célja a stratégiai tervezés gyakorlatának szolgáltatástervezési tevékenysége alkalmazásának feltérképezése volt egyrészt a KKV-k esetében, másrészt a fiatal KKV-k esetében, amelyek teljesítménye és sikeressége nagyban növelhető ezen alkalmazás használatával. A disszertáció ezen két célját elérte.

A fiatal KKV-k számára nyújtott tevékenység-alapú tudás generálása a stratégiai vállalat tervezés területén ULRICH (2001, p. 19) alkalmazott kutatásfilozófiai elveit követte. Olyan, gyakorlatban jól alkalmazható szabályokat kellett kidolgozni, melyek alkalmasak arra, hogy az elképzelés jövőbeni képét

megteremtsék. A kiindulópontul a KKV-k működési körülményei szolgáltak, melyek nem szükségszerűen az alaptudományok köré orientálódnak.

Így az alkalmazott módszerek kiegészülnek a szekunder kutatással, mint elméleti háttérrel, már meglévő tanulmányokkal, szakértői interjúkkal, a kihívások beazonosításával, cselekvési javaslatokkal és végül a sikeres végrehajtás bizonyítékaival és minden szereplő stratégiai vállalattervezési eszközzel a primer kutatás alapján, melyet egy kétéves esettanulmányban és egy harmadik projektben alkalmaztak.

*Összefoglalva*, megfigyelhető, hogy a már meglévő stratégiai vállalattervezés és a szolgáltatástervezés elméleti megközelítései mellett a 2. *Fejezet* új impulzusokat nyújtott az elmélet további fejlődéséhez, mivel előzőleg számos koncepció került kifejlesztésre elsősorban nagyobb vállalatok számára, melyeket nem lehet automatikusan a fiatal KKV-k esetében felhasználni. Mégis, a hangsúly az alkalmazás egyszerűségén van, hogy ezzel is növeljük az elfogadottságát. Az esettanulmány, mely kétéves periódust ölelt fel a fiatal KKV-k vizsgálatában, bebizonyította, hogy a KKV-k képesek a stratégiai tervezésre. Ennek előfeltétele a rendszeres és ellenőrzött coaching és a vállalkozók megismertetése ezen eszközökkel. A stratégiai folyamat tanulási folyamatként fogható fel, így egyértelmű, hogy összefügg a korrall és a vállalat méretével. A személyzet mellett az idő nagyon fontos erőforrás, mely a következőkhöz vezet:

**Rugalmas, megismételhető megközelítés**

**a stratégiai vállalattervezésben**

**a fiatal KKV-k sikeres szolgáltatástervezésében**

A stratégiai tervezés és a szolgáltatástervezés nagyon heterogén. Az eredmény már a kutatás elején is megvolt, és a kutatás során megerősítést nyert a feltáró szakértői kutatás és az esettanulmány által.

**Milyen gyakorlati módszertani haszna van a kutatásnak, mely a jelenlegi munkából származik?**

- A fogalmakat egyszerű és érthető formában kell átadni a fiatal KKV-k számára.
- A vállalkozónak hosszabb idő alatt kell megismerkednie a stratégiai vállalattervezéssel és a szolgáltatástervezéssel.
- A coaching szemináriumok és workshopok formájában biztosítja a stratégiai üzleti tervezés fenntartható alkalmazását.
- A személyzetnek részt kell vennie a tervezési folyamatban.
- Az eredményekről dokumentációnak kell készülnie, melyeket használatra elérhetővé kell tenni.
- A folyamatban alapelvként bizonyos mértékű rugalmasságnak mindig lennie kell.

**A fiatal KKV-k stratégiai kihívásai a következők:**

- A vállalat feladata, hogy folyamatos kritikai elemzést folytasson a környezetet illetően, különösen a változások és ezek KKVk-re gyakorolt hatása tekintetében.

- A fiatal KKV-knak késznek kell lenniük a változások követésére a legnagyobb cégen belüli rugalmassággal, különösen a növekedés időszakában.
- Az üzleti lehetőségeket gyorsan fel kell ismerni és a potenciális piacok felé kell irányítani.
- Az átalakítást célzó intézkedésekre esélyként kell tekinteni, a kilépést célzó helyzeteket meg kell vitatni és végrehajtani.
- A vállalkozó feladata, hogy a vállalaton belül létrehozza a megfelelő stratégiai orientációt és szerkezetet.
- Minden kulcsszerepben dolgozó alkalmazottat be kell vonni a stratégiai megbeszélésekbe.
- Az alkalmazottak számára biztosítani kell a stratégiai üzleti tervezés megvalósításához szükséges eszközök ismeretét.

## **6. Kitekintés**

A fizikai jellegű termékek dominanciájától kezdve a termék és szolgáltatás kettősségén keresztül a szolgáltatáskutatás egyenlő figyelmet szentel mindkét jelenségnek. Ezen az alapon meghatározhatjuk a „hibrid értékteremtés” és „használatba vett érték” fogalmát. A hozzáadott érték így a fizikai termék és a szolgáltatás kombinációjából ered, melyben a fizikai terméknek nincs értéke a szolgáltatás nélkül és szolgáltatás nem nyújtható termék nélkül. Ezek alapján a

szolgáltatáskutatást úgy kell tekinteni, mint mindkét mező felfedezését egészen a szolgáltatástudomány eléréséig. Szükség van multidiszciplináris szakértői kultúrára és ezen mezők kombinációja elengedhetetlen. "A vásárlók tulajdonképp nem kizárólag árukat és nem kizárólag szolgáltatásokat keresnek;" "ők olyan megoldásokat keresnek, melyek az ő saját értékteremtő folyamataikat szolgálják [Grönroos 2000, p. 4]." A mai napig a szolgáltatástervezés és a stratégiai tervezés jelentősen hozzájárult a szolgáltatásfejlesztés rendszerének kialakításához és a szolgáltatásfejlesztés személyesebbé tételéhez. A szolgáltatásokat és termékeket már nem tekinthetjük különálló dolognak, amikor a fejlesztésről beszélünk. A vásárló a középpont és elvárja a komplett termék- és szolgáltatáscsomagot.

A disszertáció betekintést nyújthat a stratégiai üzleti tervezés és szolgáltatástervezés használatába, a stratégiai munkába fiatal vállalatok esetében. Mivel az eredmények új kérdéseket vetnek fel, a kutatás új impulzusokat és fókuszot kaphat.

Egyrészt foglalkozni kell a fiatal vállalatok stratégiai irányvonalával, életképességével és a stratégiai tervezés hasznáival, másrészt fontos a következő kutatási kérdések vizsgálata:

- van-e stratégiai átszervezés a nemzeti tanácsadó testületeknél a változó üzleti környezet hatására?
- Van-e mód politikai akciók foganatosítására a fiatal vállalkozások globális és európai versenyképességének fenntartható megőrzésére?

Az eredeti kutatás további kutatási kérdéseket vet fel:

- Az induló vállalkozások hosszabb idő után elérhetnek pozitív foglalkoztatottsági hatásokat és ez támogatja-e az alaptámogatás fenntarthatóságát?

A jelent esettanulmány folytatására a következő eljárás lehetségesnek tűnik az eredmények elemzése után, hogy innovatív, stratégiai üzleti tervezést használó fiatal vállalatokat támogasson.

## **7. Tudományos Publikációk a PhD Témájában**

### **A disszertációhoz kapcsolódó publikációk:**

2012: SIEGFRIED, Patrick: Strategic Business Planning in Young Small and Medium Enterprises [Stratégiai Üzleti Tervezés Fiatal Kis- és Középvállalkozásoknál], Publishing House of Wrocław University of Economics, ISSN 1899-3192, p. 75-84.

2010: SIEGFRIED, Patrick: Applied service engineering for SME [Alkalmazott szolgáltatástervezés], scientific Writings of the WHL, ISBN: 978-3-86692-175-7, 55 oldal.

2010: SIEGFRIED, Patrick: Applied service engineering for SME [Alkalmazott szolgáltatástervezés KKVk-nak], GRIN publishing company, ISBN: 978-3-640-64252-6, 60 pages.

### **A disszertációhoz kapcsolódó Konferencia és Workshop Cikkek:**

2013: Internationalisation [Nemzetköziesítés], International Research Conference, 20.03.2013 University of Volgograd/Russia.



- 2012: Using controlling in German companies [A kontrolling használata német vállalatoknál], 17. Polish scientific conference controlling, 15.-17.10.2012 University of Wroclaw/Poland.
- 2012: Service engineering in Start-ups [Szolgáltatástervezés induló vállalkozásoknál] , 2. International Summer School, 04.-18.08.2012 University of Kaposvár/Hungary.
- 2011: Success with services-Applied service engineering in young SMEs [Siker szolgáltatásokkal – Alkalmazott szolgáltatástervezés fiatal KKVk-nél], 16. Polish scientific conference controlling, 10.-12.10.2011 University of Wroclaw/Poland
- 2011: Success factors in SME [Sikertényezők a KKV-ban], economic jurors Offenburg, 05.10.2011.
- 2011: Applied service engineering in young SMEs [Alkalmazott szolgáltatástervezés fiatal KKV-k esetében], 8. ESU-European University Network on Entrepreneurship, 12.-17.09.2011 University of Seville/Spain.
- 2011: EDDI-success by services – Closing workshop, knowledge transfer service research [Siker a szolgáltatások által – Záró workshop, tudástranszfer szolgáltatáskutatás], WHL academic Business School Lahr, 23.05.-12.07.2011, Karlsruhe, Saint Georgen, Tuttlingen/Germany.
- 2011: EDDI-success by services conclusion symposium knowledge transfer service research-land foundation Baden-Wurttemberg, [EDDI-siker szolgáltatások által, befejező workshop, tudástranszfer

szolgáltatás kutatás- Baden-Wurttemberg földalap, 03.10.2011]  
WHL academic Business School Lahr/Germany.

2010: EDDI-success by services-Workshop 3+4, knowledge transfer service research, WHL academic Business School Lahr, 27.09.-05.11.2010 , [EDDI-siker szolgáltatások által, workshop 3+4, tudástranszfer szolgáltatás kutatás- WHL tudományos Business School Lahr, 27.09.-05.11.2010], Karlsruhe, Saint Georgen, Tuttlingen/Germany.

2010: Strategic business planning in young small and medium Enterprises [Stratégiai Üzleti tervezés fiatal Kis- és Középvállalkozásoknál], 7. ESU-European University Network on Entrepreneurship, 22.-28.08.2010 University of Tartu/Estonia.

2010: EDDI-success by services-seminar 4, knowledge transfer service research, WHL academic Business School Lahr, 28.04. + 11.05.2010 [EDDI-siker szolgáltatások által, 4. szeminárium, tudástranszfer szolgáltatás kutatás- WHL tudományos Business School Lahr, 28.04. + 11.05.2010], Karlsruhe, Tuttlingen/Germany.

2010: EDDI-success by services-seminar 3, knowledge transfer service research, WHL academic Business School Lahr, 30.-31.03.2010 [EDDI-siker szolgáltatások által, 3. tudástranszfer szolgáltatás kutatás- WHL tudományos Business School Lahr, 30.-31.03.2010], Karlsruhe, Tuttlingen/Germany.

2010: EDDI-success by services-Workshop 2, knowledge transfer service research, WHL academic Business School Lahr, 01.03.-

29.03.2010 [EDDI-siker szolgáltatások által, 2. tudástranszfer szolgáltatás kutatás- WHL tudományos Business School Lahr, 01.03.-29.03.2010], Karlsruhe, Saint Georgen, Tuttlingen/Germany.

2010: EDDI-success by services-seminar 2, knowledge transfer service research, WHL academic Business School Lahr, 03.02. + 02.10.2010 [EDDI-siker szolgáltatások által, 2. tudástranszfer szolgáltatás kutatás- WHL tudományos Business School Lahr, 03.02. + 02.10.2010], Karlsruhe, Saint Georgen/Germany.

2010: EDDI-success by services-Workshop 1, knowledge transfer service research, WHL academic Business School Lahr, 07.01.- 02.02.2010 [EDDI-siker szolgáltatások által, 1. tudástranszfer szolgáltatás kutatás- WHL tudományos Business School Lahr, 07.01.-02.02.2010] , Karlsruhe, Saint Georgen, Tuttlingen/Germany.

2009: EDDI-success by services-seminar 1, knowledge transfer service research, WHL academic Business School Lahr, 25.-26.11.2009 [EDDI-siker szolgáltatások által, 1. tudástranszfer szolgáltatás kutatás- WHL tudományos Business School Lahr, 25.- 26.11.2009], Karlsruhe, Tuttlingen/Germany.

2009: EDDI-success by services, prelude symposium knowledge transfer service research-land foundation Baden-Wurttemberg, 11.12.2009 [EDDI-siker szolgáltatások által, kezdő szimpózium, tudástranszfer szolgáltatás kutatás- Baden-Wurttemberg földalap, 11.12.2009], Stuttgart/Germany.

2009: EDDI-success by services, prelude event knowledge transfer service research, WHL academic Business School Lahr, 22.-23.09.2009 [EDDI-siker szolgáltatások által, kezdő tudástranszfer szolgáltatás kutatás- WHL tudományos Business School Lahr, 22.-23.09.2009], Karlsruhe, Lahr, Tuttlingen/Germany.

2009: Strategic business planning in young small and medium Enterprises- problem and Solutions-6. ESU-European University Network on Entrepreneurship, 08.-13.09.2009 [Stratégiai üzleti tervezés fiatal kis- és középvállalkozások számára – problémák és megoldások - 6. ESU-European University Network on Entrepreneurship, 08.-13.09.2009 ], University of Sannio/Italy.

**A Disszertációhoz kapcsolódó doktori kollokviumok:**

2010: Applied service engineering for SME [Alkalmazott szolgáltatástervezés KKV-k számára], HHL Graduate School of Management Leipzig, 19.05.2010, Leipzig/Germany.

2009: Applied service engineering in company [Alkalmazott szolgáltatástervezés a vállalatnál], WHL academic Business School Lahr, 22.07.2009, Lahr/Germany.

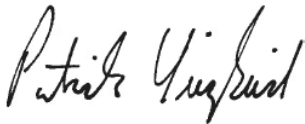
2009: Strategic corporate planning in young KMU's-problem fields and solution attempts [Stratégiai vállalat tervezés fiatal KKVk-nál – problématerületek és megoldási kísérletek], -HHL Graduate School of Management Leipzig, 24.04.2009, Leipzig/Germany.

2009: Strategic corporate planning in young KMU's-problem fields and solution attempts [Stratégiai vállalati tervezés fiatal KKVk-nál –

probématerületek és megoldási kísérletek], WHL academic  
Business School Lahr, 04.03.2009, Lahr/Germany.

**Részvétel Kutatási Projektben a disszertáció témájában:**

2009-2011: Research project „Knowledge transfer of service research“ of  
the county foundation Baden-Wurttemberg gGmbH, from  
01.05.2009-31.07.2011. [Kutatási projekt “Tudástranszfer a  
szolgáltatáskutatásban” Baden-Wurttemberg gGmbH,  
01.05.2009-31.07.2011],



Dr. Patrick Siegfried

Kaposvár, 2013. 03.31.