KASZÁS ÁDÁM – ZSIROS ÁDÁM

Egységben a sokszínűség – Stratégiai tervezés a BME Gépész Szakkollégium vonatkozásában

A BME Gépész Szakkollégium 2012-ben alakult a Budapest Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gépészmérnöki Karán található szakmai öntevékeny körök, azaz a szakosztályok egységes képviselete, összefogása, valamint működésének segítése érdekében.

Mint minden szervezet életében, egyszer eljön az idő, amikor a kezdeti, úgynevezett kreativitási ciklus a végére érkezik, és szakszerű változásokra van szükség a további fejlődéshez, a fennmaradáshoz. Jelen kutatás a szervezet „csecsemőkorának" végén megjelenő menedzselési problémákra próbál megoldást nyújtani, marketing szemmel, a célcsoport motivációit, elvárásait fókuszba állítva.

A fentiek alapján a vezetői döntési probléma a következő: „Hogyan tudja a BME Gépész Szakkollégium biztosítani a hosszú távú, sikeres működését?" A hallgatói motiváció tekintetében vizsgáltuk a problémát, így a marketingkutatási kérdéseket is ehhez kapcsolódóan fogalmaztuk meg. A kérdések megválaszolása egyrészt annak feltárását igényli, hogy miként határozhatók meg és kommunikálhatók eredményesen a szervezet célcsoportjai számára nyújtható értékek, hiszen ez alapfeltétele a sikeres toborzásnak. Másrészt a jelenlegi tagok véleménye alapján fontos, hogy információkat gyűjtsünk az elégedettségi faktorokról, azaz a működés minőségéről.

A kutatás elméleti hátterét a stratégiai környezet- és helyzetelemzés metódusai, és az ennek eredményeire építő piaci stratégiai döntések jelentik, melyeket az általunk kiválasztott modell alapján foglalunk keretbe. A kutatásban hangsúlyos kvalitatív primer kutatási rész tartalmazza a 10 szakosztállyal, 3 tanszékvezetővel, valamint korábbi, más szakkollégium vezetőivel folytatott mélyinterjúk feldolgozását, valamint a tagság aktív részével folytatott fókuszcsoportos kutatás eredményeit. A szekunder, valamint a primer kutatás alapján vázoljuk fel a szakkollégium további működésére vonatkozó fejlesztési irányokat, amelyekre megvalósítási javaslatokat prezentálunk a későbbi vezetés számára.[1]

(1. Eligazodás az öntevékeny körök világában)

A Budapest Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem[2] Gépészmérnöki Karán[3] a hallgatók szabadidős tevékenységeinek bővítése, látásmódjuknak kiszélesítése érdekében 27 öntevékeny kör, köztük 3 szakkollégium[4] tevékenykedik. Ezen körök általában vagy szolgáltató, vagy szakmai jellegű diákkörök, előbbi esetén a fő profiljuk kari rendezvények fotózása, videózása, hangosítása, emellett kari újság üzemeltetése, továbbá társasjátékok és sportszerek kölcsönzési lehetősége, főzés, valamint rendezvényszervezés. A szakmai öntevékeny köröket tekintve a kar három szakkollégiummal büszkélkedhet, név szerint a BME Gépész Szakkollégiummal, Energetikai Szakkollégiummal és a Gillemot László Szakkollégiummal. A további szakmai jellegű öntevékeny körök a BME Gépész Szakkollégium szakosztályai (10 db), a Gillemot László Szakkollégium tevékenységéhez köthető szakosztályok (3 db), valamint a Magyar Energetikai Társaság Ifjúsági Tagozata. A karon, ezen szervezetekben végzett tevékenység mértékétől, valamint a szervezet által végzett munka mennyiségétől függően különböző összegű közösségi ösztöndíjban részesülnek a kari hallgatók.

A szakkollégium ismérvei, feladata

A szakkollégiumok a hazai felsőoktatás részét képező, öntevékeny, egyetemi polgárokból álló szakmai műhelyek, ahol a szakkollégium tagjai egy értelmiségi közösséget alkotnak. A szakkollégiumi mozgalom hatályos jogi szabályozásának kereteit meghatározó, a Kormány a nemzeti felsőoktatási kiválóságról szóló 24/2013. (II. 5.) Korm. sz. rendeletében az alábbi meghatározás szerepel [3]:

„A szakkollégium az önkormányzatiság elvére és a szakkollégisták öntevékenységére épülő tehetséggondozó szervezet. A szakkollégium célja, hogy saját szakmai program kidolgozásával magas szintű, minőségi szakmai képzést nyújtson, segítve a kiemelkedő képességű hallgatók tehetséggondozását, közéleti szerepvállalását, az értelmiségi feladatokra történő felkészülés tárgyi és személyi feltételeinek megteremtését, a társadalmi problémákra érzékeny, szakmailag igényes értelmiség nevelését. A szakkollégium tagsága dönt a szakkollégium szakmai programjáról, illetve az ahhoz kötődő szakmai teljesítményekre vonatkozó követelményekről.”

A definícióból látható, hogy a „szakkollégiumiság” nemcsak szakmailag kiemelkedő hallgatók együttlakó csoportosulása (mint ahogy esetleg az elnevezés sugallná), hanem fontos tényező a társadalmi felelősségvállalás, tehetséggondozás, amely átfogó képpel rendelkezik a minket körülvevő világról és demokratikus úton működik. Ezáltal a szakkollégiumok bátran nevezhetők *„szakmai tehetséggondozó műhelyeknek”*. Ezt alátámasztandó adat, hogy bár a szakkollégisták az egyetemi képzésben résztvevők mindössze 1%-át teszik ki, egyes szekciók esetén a helyezést elérő TDK-k akár 30%-a szakkollégiumi hallgatókhoz köthetők [4].

A szakkollégium mozgalom alapjai a Marx Károly Közgazdasági Egyetemen 1969-ben indultak útjára, amikor néhány fiatal oktató Chikán Attila vezetésével egy vidéki tehetségek gondozására alkalmas kollégium létrehozását indítványozta. Az egyetem rektora támogatta a törekvést, az új intézmény neve szakkollégium lett (1973-tól Rajk László Szakkollégium), amely nem csak a tehetséggondozást segítette elő, hanem olyan naprakész tudással látta el tagjait kurzusok formájában, amelyekre az egyetem keretein belül nem volt lehetőség. Az 1980-as években a Rajk László Szakkollégium mintájára új szakkollégiumok kerültek alapításra, amelyek a „másként gondolkodás” szimbólumává váltak, a mozgalommá formálódást pedig a Szakkollégiumok Nyári Találkozója (NYATA) indította el 1985-ben. Mára a szakkollégiumok száma meghaladja a 160-at [5].

A szakkollégiumi mozgalom három alappillére a szakmaiság, közösség és társadalmi felelősségvállalás. Olyan értelmiségi hallgatók képzését tűzi ki célul, akik a saját területükön naprakész, mély tudással rendelkeznek, de rálátásuk van az ország és a világ eseményeire, felelős pozíciókba kerülve képesek a folyamatokat helyes irányba terelni.

Egy másik irány: a szakosztályi rendszer

A szakosztály, mint hallgatói csoportosulási forma elsősorban a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemre, azon belül is leginkább a Gépészmérnöki Karra jellemző, sajátos szakmai öntevékeny kör. Kezdetben a Szakkollégiumi Mozgalomtól teljesen függetlenül induló, lelkes hallgatók és tanszéki tanárok által szervezett szakosztályok feladata az egyetemi képzés kiegészítése volt: tanórák utáni foglalkozások, szerelések, kisebb oktatások, beszélgetések a szakterülethez kapcsolódó új kutatási eredmények kapcsán. Egyetemi oktatók, doktoranduszok és a lelkesebb, jobb eredményekkel rendelkező hallgatók a rendszeres foglalkozásaikat ezután öntevékeny köri keretbe foglalták, Szervezeti és Működési Szabályzatban[5] (Továbbiakban: SZMSZ.) rögzítették alapelvei-

ket, működési rendjüket. Mivel a szakosztályok hivatalos jogi személyiséggel nem rendelkeznek, befogadó szervezetük a Gépészkari Hallgatói Képviselet lett, amely azonban pénzügyi, pályázati kérdésekben nem tudott releváns segítséget nyújtani számukra.

A sok, szakkollégiumokhoz képest kisméretű szakosztályi formáció elterjedésének oka a BME Gépészmérnöki Karának diverzifikáltságában keresendő: a kart felépítő 10 tanszék szakmai területének szoros kapcsolódása csupán a gépészeti tudományági besorolásból ered, azonban elsősorban egymáshoz kevésbé/ritkábban kapcsolódó területen tevékenykednek (pl. anyagtudomány és épületgépészet). A sok opció miatt minden tanszék igyekszik kiépíteni a maga utánpótlásbázisát, amelyre kiváló eszköz lehet egy tanszékhez kötődő, szakmai tevékenységet folytató öntevékeny kör.

A fentiekből következően a szakosztályok szakmailag igen sokféle területet képviselnek, egyúttal különböző felépítést is mutatnak: vannak alapvetően projektszemléletű szakosztályok (pl. Kalorikus Gépek Szakosztály), előadás- és üzemlátogatást szervező szakosztályok (pl. Épületgépész Szakosztály), szolgáltató jellegű szakosztályok (pl. Számítástechnika Szakosztály) és tudományos jellegű tevékenységet folytató szakosztályok (pl. Orvostechnika Szakosztály). Méretüket és felvevőbázisukat tekintve is nagy eltérést mutatnak, a skála teljes szakot képviselő, már-már szakkollégiumi keretekre és méretekre hajazó szakosztályoktól (pl. Mechatronika Szakosztály) a baráti társaságra, speciális területre vagy kis szakirányon lévő hallgatókra alapozó szakosztályokig (pl. Gépészeti Eljárástechnika Szakosztály) terjed.

A BME Gépész Szakkollégium

A 2012-ben alapított BME Gépész Szakkollégium[6] egy sajátos egyveleget mutat az előző pontokban ismertetett, országosan népszerű szakkollégiumi rendszer és a BME Gépészmérnöki Karán jellemző szakosztályi rendszer között.

A BME Gépész Szakkollégium eddigi története

Az egyik alapítótag személyes megkérdezésén alapuló előzetes történeti kutatás alapján kiderült, a szakkollégium kezdeti célja a szakosztályok közös képviselete, összefogása volt: a szakkollégium, mint ernyőszervezet került megalapításra, amelynek elsődleges feladata a finanszírozási háttér biztosítása volt szakosztályok számára (pályázatok és céges szponzorációk segítségével).

A szakosztályok differenciáltsága és szuverenitása már a kezdeti időkben is nehézséget jelentett: a szakkollégium működésének első éve a felépítési rendszer tisztázása (és SZMSZ-írás) mellett a jövőbeli támogatások elosztása körüli vitákon zajlott. Jelentős problémát jelentett, hogy – mivel a BME Gépész Szakkollégium nem jogi személy, így – támogatást csak közvetett módon lehetett volna elérni, így maga a szerződéskötés lehetősége nem volt megoldott, alapítvány nem állt rendelkezésre. Ezen kívül belső szakosztályos és egyéni pontrendszer kiépítése is akadályokba ütközött a szakosztályok eltérő tevékenységei miatt. A céges megkereséseket hátráltatta továbbá, hogy a szakkollégium nem tudott egyértelmű választ adni olyan egyszerű kérdésekre, mint „Kik vagyunk?”, „Miért támogassanak minket?” és „Hogyan használnánk fel a támogatást?”. Ennek ellenére a szakkollégiumiságra igény mutatkozott, új szakosztályok csatlakoztak, illetve alakultak.

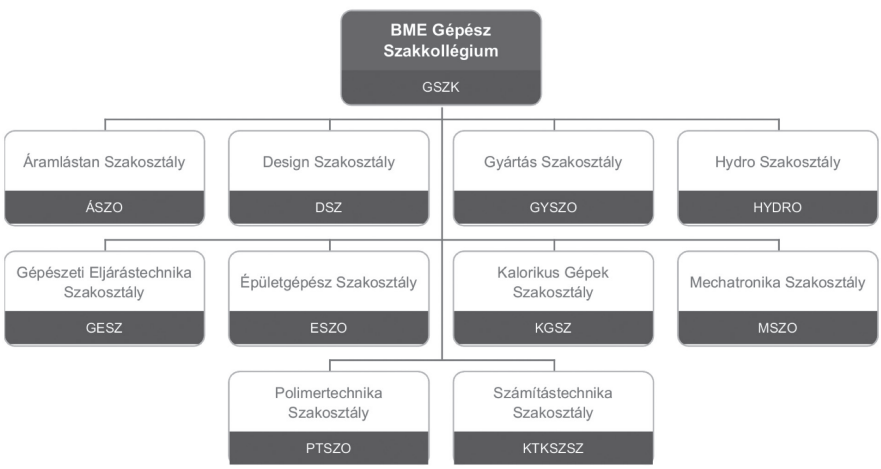
2013-ban új fordulatot vett a BME Gépész Szakkollégium irányítása. A hangsúly az elvi megalapozásról a valós működésre tevődött át, ezen kívül a szakosztályok érdekképviselete mellett megjelentek a Szakkollégium Mozgalom irányelvei, hatásai: törekvések indultak a még magasabb szintű szakmaiság és közös együttlakó bázis kiépítésére,

a szakkollégiumi minősítés elnyerésére. Közös rendezvények keretein belül (vitaest, félévzáró vacsora, piknik, konferencia) a tagoknak lehetőségük nyílt megismerni a többi szakosztály tevékenységeit, munkásságát. A változtatásokat a szakkollégiumi mozgalom Minősítő Bizottsága is pozitívan fogadta, a törekvések jutalmául a Szakkollégium előbb Minősítési Ígéretet kapott (2015), majd kétszer egy évre el is nyerte a minősítést (2016, 2017). *A minősítés ellenére a BME Gépész Szakkollégium több ponton tér el a szakkollégiumi mozgalom irányelveitől*: nagy létszám, kis együttlakó bázis, társadalmi felelősségvállalás minimális léte és a tehetséggondozás kezdetlegessége jellemezte a Szakkollégiumot. Ezt a 2017-ben a Minősítő Bizottság már erősen kritizálta is, a következő évben ebben történő radikális változtatásokat várt el a minősítés megtartása érdekében. A szakkollégium működése ekkor az erős központi irányításon nyugodott, az elnök személye, iránymutatása nagyban meghatározta a szakkollégium fejlődési irányát.

Újabb fordulat 2017 tavaszán következett be, amikor három szakosztály képviselői radikális változtatásokat javasoltak. Magas szintű kutatómunkára, jelentősen kisebb létszámra és szoros közösségre építő, a szakkollégiumi mozgalom minden elemét magáénak tudó szakkollégium kiépítését. E cél azonban szembement a korábbi szakosztályos rendszerrel, drasztikus változást követelt, amely megosztotta a közösséget és az elnökséget egyaránt. A hosszan tartó, állandó vita eredménye szakadás lett: a 3 szakosztály kivált, továbbá egy új szakkollégium (Gillemot László Szakkollégium) került megalapításra. A BME Gépész Szakkollégium eredeti felépítése ennek ellenére továbbra is fennmaradt, azonban a változtatások hiánya a minősítés elvesztésével járt (2018). A szakkollégium tevékenységén erősen megérződött ez az eseménysorozat, korábban megszokott programok maradtak el, és ez világított rá, hogy a jelenlegi gépész szakkollégiumi rendszer hosszú távon nem fenntartható, mert ehhez hasonló esemény bármikor bekövetkezhet.

A BME Gépész Szakkollégium 2018-as felépítése

A BME Gépész Szakkollégium felépítését és az alkotó szakosztályokat az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra: A BME Gépész Szakkollégium mint ernyőszervezet működése 2018 tavaszán

A BME Gépész Szakkollégiumhoz a szakosztályokon keresztül lehet csatlakozni, melyek minden félév elején meghirdetik tagfelvételüket. A felvételi rendszert minden szakosztály magának alakítja ki, egységes követelményrendszer nincs. Általánosságban elmondható, hogy egy önéletrajz és motivációs levél leadása a minimum követelmény, amely több szakosztály esetén kiegészül kis csoportos vagy egyéni elbeszélgetéssel.

(2. A BME Gépész Szakkollégium környezetelemzése)

Napjaink turbulens változásokkal jellemezhető környezetében a környezeti változások időben történő felismerése és az azokra történő reagálás egyre nagyobb kihívást jelent [6]. A később meghozott stratégiai döntéseknek biztosítaniuk kell a vizsgált környezethez való alkalmazkodást a tervezett időtartam alatt, amennyiben ez nem valósul meg, a nem tervezett stratégiaváltozás rengeteg erőforrás-kieséssel járhat [7]. Mivel minden szervezet a környezetével kölcsönhatásban fejti ki tevékenységét, ezért a környezeti tényezők figyelembe vétele kiemelt jelentőséggel bír, amennyiben egy szervezet működésében a kitűzött cél a fejlődés hosszú távú elérése. Környezeti hatásokba minden olyan tényező beleértendő, amely a szervezetre a jelenben vagy a jövőben hatással van vagy hatással lehet [7]. Az üzleti stratégia tervezése megköveteli a környezeti tényezők elemzését, hogy utána azokat egyesítve lehessen beépíteni a választott vállalati (business) modellbe [8].

A környezet több szintre bontható, melyek elemzése más-más modellek, módszerek alkalmazásával történhet. Keszey & Gyulavári (2016) felosztása szerint a környezeti szintek: makro-, versenykörnyezet, versenytársak és a vállalat (szervezet) [9]. A különböző dimenziókra rendszerként kell tekinteni, amelynek elemei hatással vannak egymásra is. A külső környezet hatásai nagymértékben befolyásolják egy szervezet sikerességét, így szükség van azok alapos ismeretére [10]. A globális és makrokörnyezeti hatásokat a szervezet nem tudja befolyásolni, csak alkalmazkodhat hozzájuk. A mezokörnyezet a tágabb értelemben vett versenykörnyezet, ami a szervezet által, pozíciójától függően részben befolyásolható. A mikrokörnyezet a közvetlen versenytársakat öleli fel, itt a kölcsönhatás a szervezettel szoros. A szervezet belső elemzésének célja összegyűjteni és elemezni a kiemelkedően fontos szervezeti erőforrásokat és képességeket. Az erőforrások az inputokat jelentik a vállalat értékteremtési folyamataihoz [10].

A külső környezet elemzésére PEST elemzést végeztünk, azaz politikai (Political), gazdasági (Economical), társadalmi (Social) és technológiai (Technological) környezetet vettünk figyelembe. A belső elemzés során 7 erőforrás mentén osztályoztuk a BME Gépész Szakkollégium erőforrásait, megkülönböztettünk *szervezeti, humán, tárgyi, hírnév-elismertség jellegű, pénzügyi, technológiai és innovációs* erőforrásokat.

SWOT-elemzés

A SWOT-analízis külső és belső környezetelemzés tapasztalatait együttesen figyelembevevő módszer. Kiválóan alkalmazható azok összefoglalásaként, valamint stratégiaalkotáshoz is. A mozaikszó az erősségek (Strengths), a gyengeségek (Weaknesses), a lehetőségek (Opportunities) és a veszélyek (Threats) szavakból tevődik össze. A modell nagy előnye, hogy könnyen kezelhető, egyszerű, továbbá a jelen és a jövő lehetőségei/veszélyei együttesen jelennek meg rugalmas formában. A SWOT-analízis elkészítésekor kiemelt figyelmet szükséges fordítani arra, hogy kizárólag olyan pozitív tulajdonságok kerüljenek elfogadásra, amelyek a vevő szemszögéből is azok [11].

Az 1. táblázatban mátrix formájában prezentált SWOT-analízis eredményeként az tapasztalható, hogy a szervezet erősségei elsősorban a hallgatók sokszínűségére, tehetségére vezethetők vissza, kiegészítve a már jelenleg is biztosított, szakkollégiumsághoz

szükséges feltételekkel. A lehetőségek megvizsgálásakor szembetűnő, hogy a BME Gépész Szakkollégium hatalmas potenciálokkal rendelkezik: kifejezetten *kedvezőnek mondható külső környezet mellett egy nagyon erős brandépítési lehetőség is rejlik a szakkollégiumban*, hiszen hazai viszonylatban legkiválóbb műszaki egyetem egyik legkiválóbb karán teljesítő [12][13] legkiválóbb hallgatóit hivatott összefogni, ahol mindenkinek van lehetősége megtalálni a saját útját, kielégíteni igényeit. A gyengeségek elemzése során felmerülő pontok összessége a Szakkollégium alapjaiban megjelenő problémáira utal, amelynek kijavítása, átstrukturálása hatalmas erőforrásigénnyel jár. Ennek részleteit a dolgozat további fejezetei taglalják. A veszélyek elsősorban a piac sajátosságaiból és a felsőoktatásban mutatkozó trendeken alapulnak. Ezek jövőben várható még kedvezőtlenebb alakulása folyamatos fejlődésre, az igények pontos felmérésére ösztönzi a Szakkollégiumot.

Erősségek	**Gyengeségek**
• Gépészet szinte minden területét átfogja a szervezet • Nagy hallgatói bázis • Egyszerre képvisel szakmaiságot és közösséget is • Tanszékekkel való együttműködés, laborhasználat • Gyakorlati tudást ad • Jelentős szellemi erőforrás	• Nem elegendőek a pénzügyi erőforrások • Nem kialakult identitás, közösségtudat • A BME Gépész Szakkollégium hallgatói piacon való kommunikációja nem hatékony • Egyéni fejlődés lehetősége nem garantált, „nincs pályamodell” • Nem megfogalmazott célok, irányok • Szakosztályok versenytársai egymásnak, és nem partnerei • Hallgatók motivációhiánya
Lehetőségek	**Veszélyek**
• Kedvező gazdasági környezet • Kedvező politikai-jogi környezet • Folyamatosan változó technológiai környezet (új alkalmazások stb.) • Gépészmérnöki Kar által erősen támogatott • Jó képességű, tehetséges hallgatók	• Hallgatók piac struktúrájából adódó erős alkupozíciója • Felsőoktatásba jelentkezők száma csökken • Telített piac, sok versenytárs • Hallgatók anyagi helyzete (társadalmi környezet) • Helyettesítő termékek fenyegetése • Elitizmus • Erősen leterhelt hallgatók

1. táblázat: A BME Gépész Szakkollégium SWOT-analízisének mátrixa

A SWOT-analízis második lépésében a vállalati célok meghatározása és az azok megvalósításához szükséges stratégia kialakítása történik meg. A célt és stratégiát úgy érdemes meghatározni, hogy az a legnagyobb versenyelőnyt biztosítsa a szervezet számára a versenytársakkal szemben [11]. A megfelelően kialakított marketingstratégia képes az erősségek és lehetőségek összekapcsolásával új képességeket létrehozni, alkalmas a gyengeségek erősségekké, a veszélyek lehetőségekké alakítására, a nem korrigálható

veszélyeket és gyengeségeket egy kezelhető szinten tartja. A módszer során azonban figyelembe kell venni, hogy a vállalatnak nem feltétlen szükséges az összes gyengeségét kijavítania, és az erősségei sem jogosítják fel az önkritika gyakorlásának elfelejtésére [14]. A 2. táblázat mutatja be, hogy a választott stratégia esetén a SWOT-analízis mely tényezőire hogyan érdemes fókuszálni. A 2. táblázat segítségével határozható meg az is, hogy a SWOT-analízis segítségével választott két domináns tényezőt milyen stratégiára érdemes felhasználni.

SWOT-analízis		**Belső tényezők**	
		Erősségek (Strengths)	Gyengeségek (Weaknesses)
Külső tényezők	Lehetőségek (Opportunities)	S-O stratégia A vállalat erősségeit kihasználva hogyan élhet a kínálkozó lehetőségekkel?	W-O stratégia A vállalat lehetőségeit kihasználva hogyan küzdheti le gyengeségeit?
	Veszélyek (Threats)	S-T stratégia A vállalat erősségeit kihasználva hogyan hárítja el a veszélyeket?	W-T stratégia A vállalat gyengeségeit minimalizálva hogyan háríthatja el a veszélyeket?

2. táblázat: SWOT-mátrix a célok meghatározásához [15]

A környezetelemzésből az a következtetés vonható le, hogy a lehetőségek adottak egy fenntartható szakkollégiumi működéséhez, s a gyengeségek megadják az irányt az ennek érdekében megvalósítandó feladatok kijelöléséhez. Jelenleg a BME Gépész Szakkollégium potenciáljának, lehetőségeinek töredéke kerül kihasználásra, így *Fejlesztő Stratégia (W-O) alkalmazása javasolt*. A fejlesztési stratégiának az alábbi elemeket érdemes tartalmaznia:

- Kedvező gazdasági környezet kihasználása a pénzügyi források hiányának orvoslására.
- Erős brand kiépítésével identitás- és közösségtudat kifejlesztése, a BME Gépész Szakkollégium hallgatói piacon való ismeretségének növelése.
- A Gépészmérnöki Kar támogatásának kihasználása a szakosztályok együttműködése érdekében.

A közösség- és identitástudat hiánya, az „egyéni pályamodell" perspektíva kiforratlansága arra mutatnak rá, hogy *nem elég erős a hallgatók motiválása* a BME Gépész Szakkollégiumban való munkavégzésre. A probléma gyökerének részletes kibontásához azonban további kutatásokra van szükség, amelyet a cikk további fejezetei taglalnak.

A SWOT-elemzés alapján kirajzolódik, hogy a lehetőségek adottak egy fenntartható szakkollégium működéséhez, azok – egyelőre – kiaknázatlanságának oka egy problémakör köré szerveződik, amelynek felismeréséhez az elemzésben megjelenő gyengeségek is iránymutatást adnak. A tény, hogy a BME Gépész Szakkollégium potenciáljának töredéke kerül jelenleg kihasználásra, a SWOT analízis támogatásával arra enged következtetni, hogy a probléma gyökere a hallgatói motiváció hiányában keresendő. A SWOT elemzésben kimutatott gyengeségek (az erőforrások hiánya, a nem kialakult közösség- és identitástudat, az egyéni fejlesztés és vezércélok hiánya) megszüntetése, jó esetben erősségekké alakítása azért kiemelkedően fontos, mert

csak így érhető el a *hallgatók motiválása a BME Gépész Szakkollégiumban való munkavégzésre, s ezáltal egy sikeres szakmai és közösségi műhely létrehozása.*

(3. Kutatási módszerek)

A kutatás célja és módszerei

Az elemzések alapján felállított vállalati döntési probléma alapján a vizsgálat területe a működési minőség, továbbá ennek fenntartásában kulcsszerepet játszó motiváció lenne. A kutatások alapvető gondolati íveként ennek következtében az alábbi három pillért érdemes meghatározni:

- célcsoportok számára nyújtott előnyök, azaz a vevőérték
- motivációk (a csatlakozáshoz; akik már benne vannak: az aktív, konstruktív részvételhez)
- elégedettségi faktorok (működés minősége)

A szekunder kutatást követő, jelenlegi helyzetre korlátolt primer adatgyűjtés kétféle kutatásból származhat: kvalitatív és kvantitatív. Az információgyűjtést érdemes kvalitatív kutatással kezdeni, amely segíthet a fogyasztói (ez esetben hallgatói) magatartás felszín alatt megbúvó okainak vizsgálatában és a motivációk feltárásában.

A vezetői döntési probléma

A kutatás megkezdéséhez vezetői döntési problémát definiáltunk, amely a kutatás során került kibontásra és kutatási kérdésekre való lebontásra. A vezetői döntési probléma tartalmazza a kutatás célját és eszközét, valamint térben és időben is behatárolt. Így a vezetői döntési probléma, amelyre a szakkollégium megoldást szeretne találni:

Milyen változtatások szükségesek az elkövetkező 5 évben a BME Gépész Szakkollégium tekintetében a BME Gépészmérnöki Karára fókuszálva a sikeres (=elégedett tagok) a működés sikeressé tétele érdekében?

A vezetői döntési probléma *térbeli behatárolása* a BME Gépészmérnöki Karára azért szükséges, mert először érdemesebb kisebb területen megoldást keresni a felmerülő problémakörre, és amennyiben a problémák nem oldhatók meg a térbeli korlátozás nélkül, érdemes tágabb körben keresni a megoldási lehetőségeket. A vezetői döntési probléma *időbeli korlátolása* 5 évre azért indokolt, mivel szükséges jelezni, hogy hosszú alkalmazási (implementálási) idejű, vagy csak néhány év után eredményt hozó megoldási javaslatokban is érdemes gondolkozni. Ennek ellenére fontos kiemelni, hogy a megoldást nem elrugaszkodott volumenű (hatalmas időtávlatú) lehetőségekben érdemes keresni.

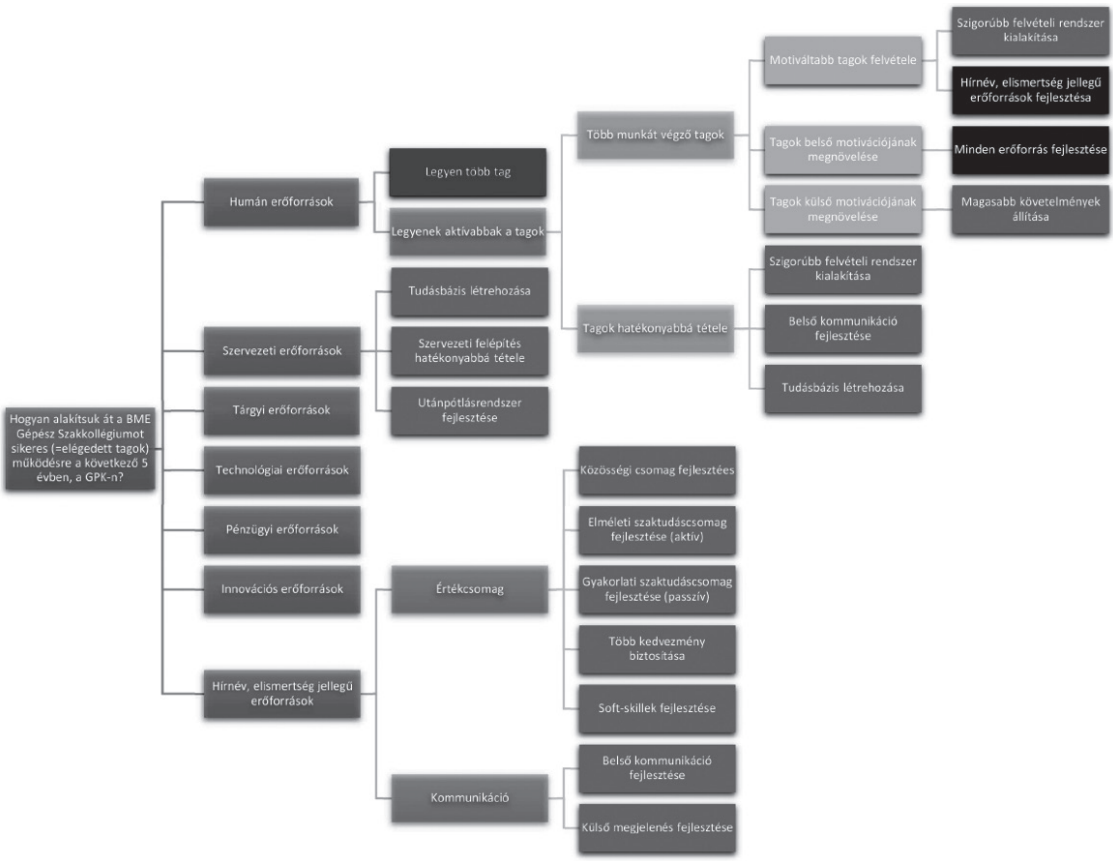
A probléma megoldásához egy struktúragráfot készítettünk (2. ábra). A barna-narancs árnyalatok jelentik a struktúra kibontott részeit, a zöld szín a fejlesztési lehetőségeket/módokat, míg kék színnel a problémafa más részeire történő visszacsatolásokat jelöltük. A struktúragráf tekintetében kiemelt fontossággal bír, hogy teljesítse a MECE (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive) követelményt [16], azonban a tett megoldási javaslatok átfedhetik egymást, redundánsak is lehetnek [17]. A MECE követelmény jelentése: egymást kölcsönösen kizáró és együttesen kimerítő, azaz az egy szülő alatt található gyermekek (alágak) egymás teljesülését külön-külön zárják ki, viszont együttesen fedjék le a szülő esemény/tevékenység teljesülését.

A leírt döntési probléma alapvető kulcsa a motiváció felélesztése és fenntartása, amely megfogalmazható mint marketingkutatási probléma:

Melyek a szakkollégiumba való jelentkezés, az aktív közreműködés és a tagsági elégedettség ja befolyásoló tényezői?

A marketingkutatási probléma, valamint a felállított problémastruktúra alapján definiálhatók kutatási kérdések, amelyekre a kutatás során kerestük a választ:

- Melyek a belépés és az aktív tevékenység legerősebb motivációs tényezői?
- Milyen kapcsolat van a tagok felé támasztott követelmények és az aktív munkavégzés között?
- Milyen eszközökkel lehetne jobb átlagos teljesítményt elérni a tagok részéről?
- Milyen értékeket közvetítsen a szakkollégium?
- Mennyire eredményes a szakkollégium külső kommunikációja?
- Milyen elvárásoknak kell megfelelnie a BME Gépész Szakkollégiumnak az oktatók felé?



2. ábra: A felvetődő problémákra kialakított struktúragráf segítségével pontosított kutatási területek

A kvalitatív kutatás

A problémafa szerteágazó jellege miatt fontosnak tartottuk, hogy megismerjük a szakkollégium jelenlegi helyzetének, megítélésének mögöttes tényezőit, a problémák gyökereit. Feltáró kutatásként a mélyinterjú módszerét alkalmaztuk azzal a céllal, hogy feltárjuk a megkérdezettek motivációit, attitűdjeit, nézeteit valamint érzéseit a kérdéskör vonatkozásában. A mélyinterjús kutatás fontos tulajdonsága, hogy a beszélgetések során a válaszadóra nem nehezül szociális nyomás, hogy azonosuljon a csoport véleményével, így az eredmények az *„információk szabad cseréje során jönnek létre”* [18]. További előny, hogy ez a kutatási módszer lehetőséget ad a nagyobb rálátással, információval rendelkező érintettek részletes, többrétegű kikérdezésére, ezáltal lehetőség nyílik a probléma mélyebb okainak feltárására. Ezen előnyök ellenére a mélyinterjúk hátránya, hogy magas idő – és energiaigénnyel jár, ezért a teljes sokasághoz képest nagyon kicsi a mintavételezés. Az interjú készítése során figyelni kell a szubjektivitás elkerülésére és a kinyert adatok megfelelő értelmezésére [18].

Sok hallgatót (tagot) érintő kérdéskörről van szó, ezért fontosnak tartottuk, hogy a legaktívabb hallgatók véleménye kiemelt szerepet kapjon a fejlesztési javaslatok meghatározásában. Ezen hallgatók nézeteit, a szakkollégiummal alkotott jelenlegi és elvárt viszonyát, kapcsolatát fókuszcsoportos kutatás segítségével tártuk fel. A fókuszcsoportos kutatás előnye, hogy megjelenik benne a csoportdinamika, vagyis a résztvevők egymás ötleteire is tudnak építeni, valamint a nagyobb létszám (10-15 fő) miatt gyorsabb információszerzés valósul meg.

A kutatás megvalósulása

A mélyinterjús kutatásokat 2018. augusztus-szeptember hónapokban végeztük a BME Kármán Tódor Kollégiumának BME Gépész Szakkollégium termében és az egyetem területén. A kutatásban résztvevők tisztában voltak az interjú céljával, előzetes kérdéseivel. A kutatási módszertanok a szervezet jellegéhez, a résztvevők informáltságához, rálátásához kerültek igazításra:

- 10 mélyinterjú a 10 szakosztály vezetőségeivel (1-4 fő)
- 3 mélyinterjú 2 tanszékvezetővel és a dékánhelyettessel (tanszékvezető-helyettessel)
- 3 mélyinterjú volt szakkollégiumi elnökökkel, minősítőkkel
- 3 fókuszcsoportos kutatás szakkollégiumi tagokkal (42 fő)

A marketingkutatási kérdésekből indulva készítettük el a strukturált mélyinterjúkat. A kérdéseket moderátorként a szituációhoz, a válaszadókhoz optimalizáltuk. Ezek a kérdések adták a beszélgetések vezérfonalat és tagolták azokat [19]. A szakirodalmi iránymutatásoknak megfelelően [20] a beszélgetések rögzítésre kerültek, az interjú szövegét begépeltük, és jelen munkában az átíratok kerültek feldolgozásra. A mélyinterjús kutatást 3 fő fázisra osztottuk.

A kutatás első fázisában szakosztályvezetőkkel és vezetőségi tagokkal végeztünk 1-1,5 órás interjúkat (összesen 10 interjú), itt elsősorban a szakosztályok alaposabb megismerésére, a problémák feltárására és a BME Gépész Szakkollégiummal szembeni elvárásokra koncentráltunk.

A kutatás második fázisában a tanszékek elvárásaira voltunk kíváncsiak. A kiválasztott 3 tanszék között szerepel olyan tanszék, aki nincs közvetlen kapcsolatban szakosztállyal (Műszaki Mechanikai Tanszék), aki szoros kapcsolatban van a szakosztályával (Áramlástan Tanszék), illetve aki laza kapcsolatban van a szakosztályával (Energetikai Gépek és Rendszerek Tanszék).

A harmadik fázisban más, sikeres szakkollégiumok volt vezetővel is felvettük a kapcsolatot, hogy tanácsokat és információkat gyűjtsünk tőlük. A választásunk a BME Gépész Szakkollégiumhoz leginkább hasonló felépítésű, villamosmérnöki karon működő Simonyi Károly Szakkollégiumra és a Gépészmérnöki Karon több, mint 15 éves tapasztalattal rendelkező Energetikai Szakkollégiumra esett.

A kutatás negyedik fázisa fókuszcsoportos kutatás, ami a BME Gépész Szakkollégium által rendezett 2018. szeptember 21–23-ig tartó GSZK Nyári Tábor elnevezésű táborában készült az eseményen tartott workshopok egyik állomásaként. Az eseményen a táborban a 10 fős szervezői csapaton kívül résztvevő 42 fő hallgatóság 3 csoportba került beosztásra, egyenként 14-14 fővel. A fókuszcsoportos kutatás célja az volt, hogy a résztvevők nézetei kerüljenek feltárásra a szakosztályok és a szakkollégium jelenlegi és elvárt viszonyát, kapcsolatát illetően.

A kvalitatív kutatás eredményeinek összefoglalása

A mélyinterjúk készítésének elsődleges célja a szakkollégium három nagy erőforráscsoportjának:

- a szervezeti,
- a humán,
- a hírnév, elismertség jellegű erőforrásainak

hallgatói és oktatói szemszögből történő mélyebb megismerése volt. A szervezeti erőforrások feltárását a szakosztályok működésének leírásával, míg a humán és hírnév, elismertség jellegű erőforrásokat marketingkutatási kérdések segítségével foglaljuk össze.

Szervezeti erőforrások

A válaszokat összegezve a következők állapíthatók meg. A GSZK-t jelenleg alkotó szakosztályok túlnyomó többségének[7] története az elmúlt 10 évre nyúlik vissza, a legfiatalabb szakosztály 1 éves évfordulóját ünnepelte idén, az átlag 6,22 év.

A körök teljes létszáma 10–71 fő közötti, az átlagos szakosztályonkénti létszám 28,9 fő. Ebből aktív, tehát a szakosztály vezetősége által támasztott követelményeknek megfelelő tagok száma átlagosan 20,7 fő, amelyből a közösségért aktívan tevő (szervező, szakosztályt fenntartó/fejlesztő tevékenységet folytató, röviden „proaktív") tagok száma átlagosan (a vezetők becslései alapján) 16,2 fő. Ezekből az arányokból látszik, hogy a szakosztályok összetétele „hígnak" mondható, nagy arányt tesznek ki azok a hallgatók, akik valójában csak az előnyöket élvezik (előadásokra, üzemlátogatásokra járnak, projektekben vesznek részt), de a közösségért nem tesznek. A közösségileg aktív, szervező tevékenységet is ellátó hallgatók aránya a teljes tagsághoz viszonyítva átlagosan 2:3.

Fő profilokat tekintve beszélhetünk eseményszervező (6 szakosztály), projekt/foglalkozás szemléletű (3) és szolgáltató szakosztályokról (1). A szakosztályok szervezeti felépítését a profiljukon kívül alapvetően a méretük határozza meg: a kis méretű (10-20 főt foglalkoztató) szakosztályok jellemzően direkt képviseletben és feladatkiosztásban, kis létszámú elnökséggel (3 fő) és teljes létszámú gyűlések segítségével működnek, míg a nagyobb méretű (30-70 fő) szakosztályok részlegekre osztva, szeparáltan végzik feladataikat, ahol a feladatkörök előzetesen deklaráltak.

A szakosztályok felépítésükből és lehetőségeikből fakadóan különböző erősségekkel és gyengeségekkel rendelkeznek: némely szakosztály erős a hallgatók megnyerésében, de megtartásukban kevésbé; más szakosztályok későn tudják bevonzani a hallgatókat, de ők már kialakult érdeklődéssel és tudással rendelkeznek a szakterület irányában. Van olyan szakosztály, ahol a projektek beindítása okoz nehézséget a terület elméletiessége

miatt, máshol pedig a menedzsment szemlélet hiányzik a jobb vezetéshez, továbbá vannak nagy múltú és frissen alapított szakosztályok is.

Humán és hírnév, elismertség jellegű erőforrások

Melyek a belépés és az aktív tevékenység legerősebb motivációs tényezői?

A mélyinterjúk során azt tapasztaltuk, hogy a felvételi a szakkollégiumi működés egyik legfontosabb alappillére: *„ha jól belegondoltok, ez szűri meg az alapanyagot, amely része ennek a közösségnek”*. A felvételinek tehát identitásépítő, motiváló ereje van. A Simonyi Szakkollégiumban *„van egy úgynevezett felvételi tábor”*. A tábor elsődleges célja a csapatépítés és ismerkedés, *„de ennek van egy másik oldala is: egy szakkolis ideológia átadása”*. Ennek keretén belül imázsvideót vetítenek, kiscsoportos beszélgetést tartanak, történeteket mesélnek, amik motiváló erőként hatnak, *„például azt, hogy én szakkoliztam 3 évet, elnök voltam, és ez olyan tudást adott nekem, hogy a főnököm úgy néz rám, mintha elvégeztem volna az MBA képzést, két év után fel is felajánlották az ügyvezetői pozíciót”*. Ennek eredményeként a jelentkező *„úgy fogja megírni a felvételit, hogy igen, én szakkolis is leszek, és ez hatalmas lehetőségeket rejt magában. Csillogó szemekkel fog hazamenni, és az első öt embernek biztosan el fogja újságolni, milyen jó szakkolisnak lenni.”* Továbbá kiemelendő a kommunikáció elengedhetetlen szerepe: *„attól függően, hogy ti hogy állítjátok be az általatok kínált értéket, ők úgy fogják értékelni is azt. Ha ti azt mondjátok, hogy a szakkolis tagság lehetőségét nyújtjátok, amely minden szempontból egy magasabb szint, különbek lesznek egy átlag egyetemistától és egyben menőbbek is, akkor – feltéve, hogy átmegy az üzenet – akkor nekik ennyi elég, és ők ezért már tenni fognak valamit. De ha ez csak egy pecsét lesz, amit megszereznek, és mennek tovább, nem lesz jelentős hatása az életükre, akkor nem fognak tenni érte különösebben semmit.”*

Milyen kapcsolat van a tagok felé támasztott követelmények és az aktív munkavégzés között?

Az interjú alapján érdemes szakkollégiumon belüli szerepek definiálása felől megközelíteni a problémát, *„felépítéskor gondoljuk át a legutolsó szakkolis helyét is a szervezetben, kinek mi lesz a feladata, miért jó neki itt lenni”*. Fontos rendszeresen hangsúlyozni, hogy ez *„egy tehetséggondozó szervezet, ide kiváltság tartozni. Fontos, hogy már az aktív szakkolisnak is adjatok valamit, lássák, hogy ennek van értelme, ne csak azzal hitegessétek őket, hogy álláskereséskor jó lesz. Amikor beléptem az ESZK-ba, azt láttam, hogy aki vezetőségben van, az külföldi konferencián van, versenyen tengeren túl.”*

Érdemes jogosultsági és kötelességi szinteket meghatározni például az alábbi módon: *„4-es aki csak csatlakozni szeretne, neki se jogai, se kötelezettségei nincsenek. 3-as, aki már csatlakozott, neki jogai is vannak, pl. hordhat szakkolis pólót, de kötelezettségei, feladatai is. 2-es a vezetőség, amely a szervezet működésébe, irányításába is beleszólhat, 1-es pedig az elnökség, akiknek ez a konkrét napi szintű feladata.”* Fontos megfogalmazni az átjárást is a szintek között, *„ha az ember átlátja, jobban magáénak érzi, tenni fog, hogy az egyik szintről a másikra lépjen, ha a jogosultságok kellően vonzóak számára, jól vannak kialakítva.”* Ezen kívül egy jól felépített jogosultság-kötelességen alapuló struktúra *„megoldja a kommunikációs problémákat is, amely a probléma forrása az esetek 90%-ában.”*

Milyen eszközökkel lehetne jobb átlagos teljesítményt elérni a tagok részéről?

A mélyinterjúk alapján látható, ezt elsősorban jutalmazási rendszerrel lehetséges elérni, amit a szakkollégiumért való cselekvésért cserébe ad a közösség, például *„valamilyen külön, kiemelt pozícióba kerülnek”* ezek a jutalmazott tagok. Lehetőség lehet erre egy

házi konferencia, ahol a sokat teljesítő tagok *„féléves tevékenységükről tartanak előadást céges partnerek, dékáni hivatalnokok és tanárok előtt”*, itt kerülnek jutalmazásra, például *„kapnak egy pólót, oklevelet, kitüntetést és egy ingyen vacsit; ezek jelképesek ugyan, de értékelik”*. Hosszú távon a cél, hogy kiterjesztésre kerüljön a teljes tagságra, felmenő rendszerben történő neveléssel. *„A következő generáció látni fogja, hogy ezek az emberek a menők, ők az etalonok, kaptak ezt-azt, és csak egy előadást kellett érte tartani, ki nem tud ilyet. És ha ez a vezetőség részéről megerősítésre kerül, jó kommunikációval van kiegészítve, néhány év alatt opcióból magától értetődővé válik, hogy valami hasonló dolgot tesz, úgy érzik majd, hogy ez a tagsággal jár.”*

Milyen értékeket közvetít a szakkollégium?
A fókuszcsoportos kutatáson résztvevők azt emelték ki, hogy azért éri meg szakosztálytagnak lenni, mivel egy hasonló érdeklődésű szakmai társaságba kerül az ember, továbbá jó kapcsolatépítési lehetőség, ezen felül a szakmai fejlődés is garantált.
Azon csoportban, amelyben kiemelkedően sok vezetőségi tag volt jelen, azt is kiemelték, hogy szakosztály-vezetőségi tapasztalataik legfontosabb részét a soft-skillek teszik ki, a többi csoportban nem fordult elő ezen tulajdonság, így ez nincs megfelelően kommunikálva a szakosztálytagok felé.

Mennyire eredményes a szakkollégium kommunikációja?
Erre a kérdésre egyöntetű választ kaptunk: *„a szakosztálytagok alapvetően nincsenek tisztában a szakkollégium ügyeivel, helyzetével, sok esetben azzal sem, hogy ők maguk egyáltalán tagok-e”*. Az egyik tag szerint *„a szakosztályból nem sokan tudnak arról, hogy ez létezik, mire jó, esetleg eljönnek az évzáróra, esznek egy jót, de ennyi”*. Egy másik tag kiemelte, hogy a tagoknak nincs külön GSZK-s identitásuk, *„úgy vannak többnyire vele, hogy rendben, itt vannak ezek a programok, de az plusz idő és energia; őszintén szólva nem vagyok biztos abban, hogy aki elmegy egy szakosztályba, annak maradna ideje és ereje szakkolizni is*”. Az interjúk során az is kiderült, hogy a tagság nem kezeli azonos szervezetként a szakosztályát és szakkollégiumot, és ha választani kell, akkor az előbbi programjait helyezi előtérbe: *„alapvetően az embereket nem igazán érdekli (a szakkollégium), megvannak a kis szakosztályos programjaik, üzemlátogatásaik, csinálnak pár projektet, még tanszéki előadásokra is elmennek, ha az van, de a GSZK programokra úgy kell vadászni az embereket, hogy jöjjenek el”.*

Milyen elvárásoknak kell megfelelnie a BME Gépész Szakkollégiumnak az oktatók felé?
Az egyik tanszékvezetővel készült interjú szerint a szakkollégium fő feladata a szakosztályok együttműködésének megalapozása, egy szinergia kialakítása, *„hiszen egyik tudományterület sem tud önállóan létezni, minden probléma kapcsán szükség van más tudományterületen tanult információkkal való kiegészítésre is”*. Fontos, hogy minden szakosztály a hozzá szakmailag egyértelműen hozzárendelhető anyatanszékkel fogja a legszorosabbra az együttműködést – ezért természetesen az anyatanszéknek is sokat kell tennie, hiszen elemi érdeke és felelőssége is az együttműködés. Ezen túlmenően azonban kívánatos, hogy a szakosztályok – csakis belülről szerveződően, tehát a szakkollégium keretein belül, a diák-autonómia fenntartása jegyében – működjenek együtt szinergiában: vessenek fel és ötvözzenek különféle tématerületekhez kapcsolódó gyakorlatias, vonzó témákat projektfeladatok keretében. Szükségesnek tartja, hogy a tanszéki utánpótlás-nevelésben az eddigieknél szervezettebben és tervezettebben lehessen építeni a szakosztály és a tanszék kapcsolatára – alaposan odafigyelve továbbra is

a szakosztály-autonómia fenntartására: TDK szereplés, demonstrátori és laboránsi munka, a tanulmányokban kreditértékkel is elszámolható alapkutatási és ipari projektfeladatok keretében.

Másik vélemény, hogy az alábbi kifejezések jellemezzék a szakkollégiumot: *„stabilitás, kiszámíthatóság, botránymentesség”*. Előbbi kettő esetében kritikus az az egyensúly, amelyet a szakosztályok között szükséges képezni, miszerint *„akit fel kell karolni, azt közösen megtegyék, az aktuálisan kiemelkedőkkel pedig ne szaladjon el túlságosan a ló, hiszen néhány félév múlva előfordulhat, hogy fordul a kocka”*. A harmadik kifejezéssel kapcsolatosan pedig egy (diák)szervezet esetében általános elvárás, hogy „a vezetők példaként szolgáljanak a teljes tagság számára – erkölcsi oldalról mindenképpen”, azonban a hosszú távú szakmai fejlődést segíti elő, ha szakmai téren is példát állít a szakkollégium. Emellett kiemelendő, hogy a *„szakkollégium hallgatói presztízsértékén, valamint a minőségi működésen is meglátszódna, ha a tagi és felvételi követelmények – egy bizonyos határig történő – fokozatos emelkedése is megvalósulna az elkövetkező időszakban”*.

(4. Stratégiai modell felállítása)

Osterwalder-féle 9 elemes modell

A kutatásokból származtatott következtetések a BME Gépész Szakkollégium elkövetkező 5 évre vonatkozó modelljébe kerülnek beépítésre. Az általunk felállított javaslatok Osterwalder 9 elemes modellje alapján kerülnek strukturálásra [21]. A modell egymásra épülő blokkok segítségével alakítja ki a stratégiát, továbbá figyelembe veszi a vevői igényeket, problémákat, a vállalat által kínált értékeket, a vevőket a vállalattal összekötő kapcsolatokat, bevételeket, költségeket, erőforrás igényeket is. Pontokba szedve a modell elemeit:

- Customer segments – szervezet által kiszolgált szegmensek, igényeik, elvárásaik
- Value propositions – értékjavaslatok, melyekkel fogyasztói igényeket elégít ki
- Channels – az értékjavaslatok kommunikációs, elosztói és értékesítési csatornái
- Customer Relationships – a vásárlói kapcsolatok kialakítása és fenntartása
- Revenue streams – a keletkező bevételek (az értékjavaslatok igénybevételekor)
- Key resources – kulcsforrások, melyek az előző pontok ellátásához szükségesek
- Key activities – a végrehajtandó kulcstevékenységek
- Key partnerships – ha a tevékenységek kiszervezettek
- Cost structure – költségek (anyagi vagy egyéb erőforrások)

A modell elemeinek bemutatása a BME Gépész Szakkollégiumra vonatkoztatva

A modell fejlesztő központú szemlélettel kerül alkalmazásra, továbbá a modell felhasználásának egyedisége, hogy a szakkollégium hallgatói egyben a szervezet erőforrásai és szolgáltatásainak fogyasztói is. A fejlesztő központú alkalmazás miatt a modell első 5 eleme a sikeres működés hátterét írja le, míg az azt követő 4 elem a következő 5 évre vonatkozó stratégiai kulcsfejlesztések részleteit mutatja be, vagyis a fejlesztésre vonatkozó javaslatok helyezhetők el bennük.

A kiszolgált vevői szegmensek

A szakkollégium piaci stratégiáinak meghatározásához elengedhetetlen a célcsoportok definiálása. A szakkollégium számára különböző ismérvek mentén több célcsoport definiálható, így a hallgatók mellett a cégek is, amennyiben a számukra közvetített hallgatói szakmai ismeret és emberi erőforrás szolgáltatásnak tekinthető.

Legtágabb körben potenciális fogyasztónak tekinthető az összes hazai és nemzetközi hallgató, aki érdeklődik valamely gépész terület irányába, azonban reálisabb keretek között maradva, a budapesti, gépész területen tanuló hallgató tekinthető potenciális piacnak. A hallgatók különböző szegmensekre bontásához érdemes megvizsgálni a BME Gépész Szakkollégium jelenlegi felépítését a tagok tanulmányainak területe alapján (3. táblázat).

Tanulmány	Részarány	Kaphat-e Közösségi Ösztöndíjat?
BME Gépészmérnöki Kar hallgatója	95%	Igen
BME más karának hallgatója	4%	Nem
nem a BME hallgatója	1%	Nem

3. táblázat: A BME Gépész Szakkollégium tagjainak tanulmányai

A legfőbb felvevőbázist a 3. táblázat alapján a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gépészmérnöki Karának hallgatói jelentik, hiszen számukra több kényelmi előnnyel (tanulmányi terület, kollégiumi helyszínek közelsége, közösségi ösztöndíj) rendelkezik a szakkollégium, mint más számára. A szakkollégium a korábbi években nem fordított különösebb figyelmet az elsőéves hallgatók figyelmének felkeltésére, azonban a gólyaként való csatlakozásnak hatalmas előnyei is lennének a nyilvánvaló, szakmai tapasztalatlanságból fakadó hátrányokon túl:

- A frissen felvettek világról, gépészetről alkotott szemlélete nagyban formálható
- Nincs kiforrott baráti társaságuk, ezt megtalálhatják a szakkollégium berkein belül, ami nagyban erősítheti a közösségi tudatot
- Segít a hallgatónak az egyetemi tanulmányaiban
- Segít a hallgatónak hamarabb rátalálni a számára megfelelő érdeklődési területre, amely független lesz az adott témakör tanárok által való interpretálásától, a tantárgyak sorrendiségétől
- Hatalmas motivációval, bizonyítási és kitűnési vággyal rendelkeznek.

Ennek következtében a szakkollégium által választott célpiacot a BME Gépészmérnöki Karán tanuló összes hallgató jelenti, ezen felül még kiegészül az egyes szakosztályok rokonterületeivel kapcsolatos – például épületgépészeti, járműmechatronikai, teljesítményelektronikai – tanulmányokat folytató hallgatókkal.

Értékjavaslat

A BME Gépész Szakkollégium két fő pillérre támaszkodik: a szakmaiságra és a közösségi élménynyújtásra. A fő közvetített érték, hogy a szakkollégium tagjai egy szakmailag és emberileg is kiváló közösség részesei, ahová való tartozás presztízsértékkel bír, kiemel a Gépészmérnöki Kar átlagos hallgatói közül. A fogyasztók

(hallgatók) azon problémáját orvosolja, aminek az eredete a tömegképzésben keresendő: a tehetséggondozás és közösséghez való tartozás hiányát. A szakkollégium értékjavaslata 5 értékcsomagból tevődik össze:

- Elméleti szaktudás csomag („passzív")
- Gyakorlati szaktudás csomag („aktív")
- Közösségi csomag
- Soft-skillek csomag
- Kedvezmények csomag

Az elméleti szaktudás csomag olyan szakmai fejlődési lehetőséget kínál a tagoknak, amelyek során a szakmájuk elméletibb oldalát, mélységét ismerhetik meg. A szakkollégium e csomag keretein belül előadás-részvételi lehetőséget, szakmai vitarészvételi lehetőséget, közös tudásbázis használatát, konferencia-részvételi lehetőséget, TDK írási lehetőséget, kutatómunkában való részvétel lehetőségét kínálja.

A gyakorlati szaktudás csomag által közvetített érték az ipari életből jött, kézzelfogható tapasztalat elsajátítása. Ezáltal olyan tevékenységben való részvételre lehet lehetősége egy hallgatónak, mint kurzusok, oktatások, tanulmány utak, üzemlátogatások, projektek, esettanulmányi versenyek.

A közösségi csomag a kapcsolati tőke kiépítésének támogatására, közösséghez való tartozására és egymás segítésének támogatására bontható. A hallgatók ezáltal olyan, a munkának és emberi létnek általános értékeivel gyarapodhatnak, amelyek erős hatást gyakorolhatnak a hallgató további életére is: barátok és ismeretség szerzése, csapatmunka elsajátítása, egymás segítésének kultúrája. Kapcsolati tőke kiépítésének lehetősége történhet szakkollégiumon belül, más szakkollégiumokkal, tanszéki oktatókkal és cégekkel is. A közösséghez való tartozás csapatépítő tevékenységeket takar (közös túra, tábor, sítábor, együttlakás elősegítése, piknik-, szakest-, évzárószervezés, egyéb). Az egymás segítése egyirányú (konzultáció) és kétirányú (közös tanulás) módon is történhet.

A soft-skill csomag nagyrészt a szakkollégiumi lét gyakorlása közben „ragad rá" a hallgatóra. Ennek direkt fejlesztésre is van lehetőség workshopok és trainingek keretén belül.

A kedvezmények biztosítása csomag szintén három részre bontható, ezek segítenek a hallgatók bevonzásában és megtartásában is:

- szakkollégiumi priviligéiumok kiharcolása,
- ösztöndíjrendszer kialakítása,
- díjazási és elismerési rendszer kialakítása.

A szakkollégiumi privilégiumok alatt olyan, egyetemi életet megkönnyítő kedvezmények biztosítását értjük, mint szobaválasztási előjog, szakkollégiumi Wi-Fi lehetőség kialakítása, közös telefonflotta létrehozása stb. Ösztöndíjrendszer anyagi oldalról támogatná a kiemelkedő hallgatókat, míg a díjazási és elismerési rendszer kialakítása nem anyagi, hanem szellemi elismerést takar, amely kiváló motiváló eszköz a nagyobb munkavégzésre.

Pozicionálás

A fejezetben leírtak kapcsán leírható, hogy a szakkollégium úgy pozícionálja magát, hogy kizárólag a legmotiváltabb hallgatókat szeretné ezzel megcélozni.

Csatornák

A kommunikációs csatornaválasztás határozza meg első körben a fogyasztókkal való kapcsolattartás módját. Ezen keresztül lehet közvetíteni a vállalat által kínált értékeket a fogyasztók felé, így kiemelt szerepet kap a modellben. Jelen fejezet arra ad választ, hogy milyen módon, milyen kommunikációs csatornán keresztül érhetők el a fogyasztók (hogyan?), annak minőségére, milyenségére pedig a következő pont (Vevői kapcsolatok) ad választ. A csatornáknak (akár együttesen integrálva őket) összességében 5, egymástól elkülönülő funkciót kell ellátnia:

- Figyelemfelhívás – Hogyan fogható meg a potenciális fogyasztók figyelme?
- Értékelés – Hogyan érdemes segíteni a potenciális fogyasztóknak, hogy képesek legyenek értékelni a szervezet kínált értékjavaslatokat?
- Vásárlás – Hogyan biztosítható a fogyasztók számára, hogy a szervezet szolgáltatásait/termékeit meg tudják vásárolni?
- Kiszállítás – Hogyan juttathatók el a szolgáltatások/termékek a fogyasztó számára?
- Utóélet – Hogyan biztosítható támogatás a vevő számára a vásárlást követően?

A BME Gépész Szakkollégiumnak az alábbi kommunikációs tevékenységekre kell csatornarendszert kiépítenie:

- Külső kommunikáció, megjelenés
  - Reklámozás, hirdetés
  - Arculat
  - Eseményeken, programokon való megjelenés
- Belső kommunikáció
  - Tagság felé
  - Vezetőség felé
  - Elnökségen belül

Az öt funkció ezzel a felosztással elkülönül: a külső kommunikáció része a Figyelemfelhívás és az Értékelés, mivel a potenciális fogyasztóinkat célozzák meg. A Vásárlás, Kiszállítás és Utóélet pontok a már csatlakozott tagokra vonatkoznak, így ezek a Belső kommunikáció szintén taglalhatók.

A reklámozás, hirdetés alatt azokat a tevékenységeket értjük, amelyek a hallgatók figyelmét megragadják. Ilyen csatornáink a *Facebook, GSZK honlap, Gépészkari Hallgatói Képviselet honlap, GPK honlap, levelezőlista, plakátok, brosúra, promóciós videó, hirdetőtábla, szórólap és a hírlevél*. Ezek együttes alkalmazása eredményezi a hallgatókkal való kapcsolatteremtést, figyelemfelkeltést.

Az arculat kiépítése elsősorban az Értékelést segíti elő: a *„Kik vagyunk?”*, *„Mit csinálunk?”*, *„Miért csináljuk?”* kérdésekre ad választ. Arculati elemekhez tartozik a logó, szimbólum, színhasználat, megjelenés, dokumentum sablonok, fejlécek, aláírás sablonok. A BME Gépész Szakkollégium esetében egy olyan arculatra van szükség, amely tükrözi a sok különálló egység sokszínűségét, mégis egységet képeznek. Ezen kívül fontos kihangsúlyozni az értékeket, a szakmaiságot és a közösséget. Az arculatnak egyúttal egyszerűnek, letisztultnak, lényegre törőnek is kell lennie, amely tükrözi a gépész gondolkozást.

Az eseményeken való megjelenés egyszerre látja el a figyelemfelhívás és az értékelés feladatát is, ezáltal a külső kommunikáció kulcsának lehet nevezni. Ezen nyilvános eseményeken való megjelenést érdemes érteni, amely lehet gólyatábor, kari esemény, saját esemény, nyílt nap, stand, tanóra stb. Az ezen eseményeken való megjelenés személyes interakciót is jelent egyben, így nagy meggyőző erővel bír a csatlakozásra.

A belső kommunikációból kiemelendő a tagság felé történő kommunikáció, mivel ők képzik a fogyasztók nagy részét. A tagság felé kis számú, de hatékony csatornára van szükség: Facebook, levelezőlista, közgyűlés, események. Az első az informális online, a második a formális online kommunikáció színtere, amely elsősorban a Vásárlást segíti elő: itt tájékozódnak a tagok, hogy milyen pontos lehetőségeik vannak a kínált értékek „megvásárlására". Az események az értékközvetítés színtere: kiszállítás és utóélet egyben. A rendezvényeken kaphatják meg a tagok magukat az értékeket, és lehetőségük van az utólagosan értékelni is. A vezetőség felé történő kommunikáció hasonló felépítést mutat: Facebook, levelezőlista, Szakosztály Vezetői Fórum, Vezetőségi Workshop, analóg módon az előző ponttal.

Az elnökségen belüli kommunikáció a hatékony működést segíti elő: elnökségi gyűlés, Trello, Slack. Ennek olajozott működése elengedhetetlen a szakkollégium működése szempontjából.

Vevői kapcsolatok

A *„customer relationships"* blokk tölti meg a kommunikációs csatornákat tartalommal, tehát alakítja ki a vevőkkel való tényleges kapcsolatot. Ezek az alábbi motivációk által lehetnek vezérelve:

- ügyfélszerzés,
- ügyfél megtartása,
- az értékesítés fellendítése.

Az ügyfélszerzés minden szervezet életében kiemelendő, a szakkollégium esetén különösen: a kutatás során alkalmazott modell szerint a szakkollégium ügyfelei egyben az erőforrásai is, tehát az ügyfélszerzés biztosítja az utánpótlást, amelynek eszköze a tagfelvétel. A tagfelvételnek egy jól átgondolt rendszernek kell lennie, ahol a tenni akaró és tehetséges hallgatók kapnak felvételt. A tagfelvételt nagymértékű promóciónak kell megelőznie, de minden eseményen sugallni szükséges, hogy a BME Gépész Szakkollégiumhoz jelentkezni érdemes, tartozni kiváltság.

Az ügyfél megtartása a jól definiált kötelességi és jogosultsági körökön lehetséges. 5 szint definiálása szükséges:

- *Nem tag:* Nyilvános eseményekre járhat el, joga van jelentkezni. Kötelessége a létszámkorlátos nyilvános eseményeken regisztráció után jelen lenni, illetve jelezni, ha mégsem tud ott lenni. Ha ezt nem teszi meg, kizárható a nyilvános létszámkorlátos eseményekről.
- *Aktív tag:* Aktív taggá válás időbelisége a felvételi rendszer függvénye. Ha a rendszer egy szigorú kezdeti felvételire épít, akkor leginkább csak időbeli feltétele van az aktív taggá válásnak. Ha az aktív taggá válás kétlépcsős, akkor alaposan definiálni kell a különbséget. Az aktív tag jogosultsága a teljes értékcsomag igénybevétele, kötelessége a szakkollégiumba *„bevételt hozni"*, tehát a szervezet számára hasznos munkát folytatni.
- *Próbás tag:* Jogosultságai és kötelességei nagy vonalakban megegyeznek az aktív tag esetében definiáltakkal, csupán „DEMO" verzióban: az értékcsomag egy kis szegletét veheti igénybe, cserébe az elvégzendő munka sem teljes értékű.
- *Vezetőségi tag:* A vezetőségi tag belefolyhat a szervezet irányításába, döntéshozatalba, az öt értékcsomag kihasználására nagyobb lehetőségei nyílnak meg a több elvégzett munka folytán.
- *Elnökségi tag:* Az elnökségi tag hasonló a vezetőségi taghoz, de napi szintű feladata a szervezet menedzselése, és közvetlen szólhat bele a szervezet

irányításába, irányvonalak kijelölésébe, első kézből tapasztalhatja meg előnyeit. Természetesen ezzel a pozícióval jár legnagyobb felelősség és legtöbb feladat.

Az értékesítés fellendítése a nagyobb mértékű munkavégzést jelenti. Ez két irányból fakad:

- *Belső motiváció:* a tag belülről indíttatott munkavégzése. Ennek kulcsa a releváns értékjavaslatok biztosítása, a megfelelő kommunikációs csatornák biztosítása és az ügyfélkezelés. Ez utóbbi egy jól működő elismerési, díjazási és ösztönzési rendszert magában foglal. A hallgatónak éreznie kell már a tagság alatt is a szakkollégiumból származó előnyöket.
- *Külső motiváció:* a szervezet által meghúzott követelmények. Erre egy jól működő szakkollégium esetén kisebb szükség van, csak a minimum előírását teszi lehetővé. Ezen minimum szint meghatározása azonban mégis alapvetően szükséges, mert a szervezet komolyságát tükrözi.

Bevételi források

A bevételi forrásoknál a fogyasztói szegmenstől kapott bevételről beszélünk. Ebben az esetben a bevétel nem anyagi jellegű, a szakkollégiumban való munkavégzést jelenti. A szervezetnek a következő kérdést érdemes feltennie:

„Mely értékjavaslatért lesz hajlandó a fogyasztó – szakkollégista – a szakkollégiumba munkát fektetni?”

A második fejezetben taglalt 5 értékcsomag az, amiért hajlandóak a hallgatók munkát végezni. Ebből a felmérések alapján az első három (elméleti szaktudás, gyakorlati szaktudás, közösség), amelyet leginkább elvárnak a tagok, a kedvezmények ösztönzőleg hathatnak, a soft-skillek pedig elsősorban munkavégzés közben megjelenő értékcsomag.

Bevételi oldalon olyan tevékenységekről érdemes említést tenni, amelyek a szervezet életét elősegítik, hozzáadnak/fejlesztik azt:

- Elkészült, bemutatható projektek
- Elkészült tudományos TDK dolgozatok, cikkek stb.
- Versenyeredmények
- Tudásbázis gyarapítása
- Egymás segítésére irányuló tevékenységek
- Szervező tevékenységek (előadás, üzemlátogatás, projektek stb.)
- PR tevékenységek
- Pályázatírás
- Szponzorációs tevékenységek
- Adminisztratív tevékenységek
- Operatív tevékenységek
- Vezetőségi utánpótlás, felvételi rendszer menedzselése
- Szakkollégium kapcsolati hálójának bővítése
- Vezetői tevékenységek

Ezen tevékenységek mind nélkülözhetetlenek egy jól működő szakkollégium életében, és megfelelő alapot adnak későbbi fejlődés tekintetében.

Legfontosabb erőforrások

A legfontosabb erőforrások meghatározásánál azokat az erőforrásokat érdemes számításba venni, amelyek nélkül a fejlesztés véghezvitele kivitelezhetetlen lenne. A belső elemzésnél használt hét kategórián végighaladva adódnak a fő erőforrások.

Szervezeti erőforrások

A jelenlegi szervezeti erőforrásokra alapozva kell elvégezni a fejlesztést. A szervezetnek kialakult döntési procedúrája és döntéshozó szervei vannak, ezek alkalmazása elengedhetetlen a fejlesztésekhez. Ezen kívül szervezeti erőforrásnak tudható be a megalapozott jogi háttér, ami szintén segíti a fejlődést.

Humán erőforrások

A megújulás kulcserőforrásának a humán erőforrás tekinthető. Ez szolgáltat alapot a fejlődéshez, a humán erőforrás kreatív szellemi és végrehajtó tevékenységére van szüksége leginkább a szervezetnek. Ennek fejlesztését nem új tagok felvételével, hanem a jelenlegiek fejlesztésbe való bevonásával lehet elérni: workshopok és szakkollégiumi viták szervezésével, felelősök és feladatkörök kijelölésével lehet érdemi módon kihasználni ezt az erőforrást. A jelenlegi 6 fő a szervezet jelenlegi szinten való fenntartására elegendő, azonban a fejlődéshez kevés, mindenkinek több szerepet szükséges vállalnia.

Tárgyi erőforrások

A fejlődéshez a tárgyi erőforrás háttér alapvetően rendelkezésre áll, a fejlődéshez elegendő a jelenlegi erőforrás kihasználása. A kommunikációs csatornák működéséhez is szükségesek erőforrások, elsősorban marketinganyagok formájában: plakátok, szórólapok, honlapok stb.

Hírnév- és elismertség jellegű erőforrások

Jelenleg a szervezet kevés hírnév és elismertség jellegű erőforrással rendelkezik; valójában pont ennek a fejlesztése a stratégia egyik elsődleges feladata. A jelenleg is rendelkező hírnévre, presztízsre azonban érdemes alapozni, segíthet a humán erőforrások kihasználásában.

Pénzügyi erőforrások

A jelenlegi pénzügyi erőforrások kihasználása a humán erőforrások végrehajtó tevékenységeit tudja támogatni: a felmerült ötletek, lehetőségek gyakorlatba való átültetését. Ennek okán a jelenleg rendelkezésre álló kis mennyiségű pénzügyi erőforrás átgondolt, szisztematikus felhasználása javallott, ahol lehet, megtakarítási lehetőségeket keresve.

Technológiai és innovációs erőforrások

A szakkollégium jelenleg nem rendelkezik technológiai és innovációs erőforrásokkal.

Kulcstevékenységek

A kulcstevékenységek azok a tevékenységek, amelyek nélkülözhetetlenek a stratégiai modell megvalósulásához, tehát maguk a fejlesztések, változtatások. A kulcstevékenységek meghatározása a kibontott problémafa ágainak priorizálásával történik, minden tevékenységhez két értéket rendelünk. Az első érték a tevékenységhez kapcsolódó intenzitás meghatározása: jelenleg mennyire jellemző a szervezetre az adott tétel megléte? A másik érték a fontosság, azaz, hogy mennyire esszenciális a megvalósítás a fejlődés eléréséhez. Az értékekre egy egytől ötig tartó skála került felhasználásra, a 4. táblázatban látható értékelési megjegyzésekkel. Az összetevők számszerűsítésével megkönnyíthető a stratégia kidolgozásának menete. A számszerűsítés egy intenzitásmátrix segítségével valósul meg.

Érték	Fejlesztés szükségessége (Intenzitás)	Fontosság
1	Nem szükséges	Nem fontos
2	Kismértékű fejlesztés szükséges	Kevéssé fontos
3	Közepes mértékű fejlesztés szükséges	Közepesen fontos
4	Nagymértékű fejlesztés szükséges	Fontos
5	Esszenciálisan szükséges a fejlesztés	Nagyon fontos

4. táblázat: A priorizálási skála értékei a fejlesztés szükségessége és a fontosság tekintetében

Az egyes elemek rangsorértéke a két tényező összeszorzásával adódik, majd bekategorizálást követően egy cselekvési mátrix adódik: mely tevékenységek képezik a gyors fejlődés kulcsát, és melyek azok, amelyekkel ráér később is foglalkozni. A kategorizálást szintén 5 osztályra került szétosztásra:

- 1–5: A jelenlegi helyzet megfelelő
- 6–10: Átgondolandó, de nem aktuális feladatok
- 11–15: Napirenden tartandó, de nem sürgős feladatok
- 16–20: Kiemelt jelentőségű feladatok
- 21–25: Legfontosabb feladatok

Ezen értékek alapján összeszedett kulcstevékenységek az 5. táblázatban találhatók bekategorizálva. A táblázatban megfigyelhető, hogy a kulcstevékenységek szinte kivétel nélkül a szervezeti, a humán és a hírnév, elismertség jellegű erőforrás fejlesztését tűzi ki célul (de azokon belül vannak jelenleg is jól működő elemek), ezek alapján elmondható, hogy az elvégzett marketingkutatás a megfelelő erőforrások kibontására került felhasználásra. Az alábbiakban a kulcstevékenységek kibontására kerül sor.

Legfontosabb tevékenységek

Utánpótlásrendszer fejlesztése

A vezetőségi utánpótlás kérdése jelenleg egyáltalán nem megoldott a szakkollégiumon belül. Ennek kivitelezése top prior tevékenység, hiszen bármilyen fejlesztés, változtatás csak akkor éri el célját, ha lesz, aki továbbvigye, befejezze azt.

Javaslat: utánpótlásrendszer kidolgozása (mentorok kinevezése, program és feladatok kidolgozása, kapcsolattartás).

Tudásbázis létrehozása

Jelenleg nem rendelkezik a szervezet egységes, írott formában lévő tudásbázissal, így az elnökségnek kell minden feladatot egyesével leosztania, a hozzá szükséges oktatást elvégeznie. Ez rengeteg erőforrást igényel, egy tudásbázis létrehozása nélkülözhetetlen.

Javaslat: a tudásbázis tartalmazza a szervező és menedzselő tevékenységek (előadás, üzemlátogatás, projektek stb.), PR tevékenységek, pályázatírás, szponzorációs tevékenységek, adminisztratív tevékenységek elemeket!

Szigorúbb felvételi rendszer kialakítása

A kutatások alapján kulcsfontosságú, de jelenleg teljesen diverzifikált felvételi rendszer teljes újragondolásra szorul. Ez az egyik fő záloga a hosszútávon való sikeres működésnek.

Javaslat: kétszintű felvételi rendszer kialakítása: egységes szakkollégiumi és egyéni szakosztályi felvételi irányszámok definiálása, felvételi elvárások megfogalmazása.

Díjazási és elismerési rendszer kialakítása

A díjazási és elismerési rendszer kialakítása elsősorban nem anyagi, hanem szellemi elismerést takar, amely kiváló motiváló eszköz a nagyobb munkavégzésre. A kutatások alapján elmondható, hogy az elismerési rendszer *„befektetett munkaeredmény”* arányban az egyik legjobb eszköz a produktivitás növelésére, és csak pozitívan emeli ki a tagokat.

Javaslat: díjalapítás, hallgatók folyamatos dicsérete, támogatása, szakkollégiumért nyújtott tevékenységek példaértékű díjazása (póló, pulóver, táska, oklevél stb.).

Eseményeken, programokon való megjelenés fejlesztése

A hallgatók megnyerésében játszik kulcsszerepet, mivel egyszerre figyelemfelkeltő és értékközlő. A szervezetnek nagyobb hangsúlyt kell fektetni a nyilvános megjelenésre, ez az egyik első pont, ahol a potenciális vevőivel találkozik.

Javaslat: gólyatábori és nyílt napos megjelenés újragondolása, értékjavaslatra fektetve a hangsúlyt.

Tagság felé irányuló kommunikáció fejlesztése

Az értékjavaslatok „vásárlása” elsősorban a tagok felé mutatott kommunikációval realizálható. Ennek fejlesztése szintén kulcskérdés, hogy a tag pontosan tudja, mikor, hol, hogyan kaphatja meg értékjavaslatát, illetve láthatja el feladatait.

Javaslat: kommunikáció színtereinek újragondolása, közös Facebook-csoport létrehozása.

Kulcspartnerek

A kulcspartnerek azok a támogatók, akik a kulcstevékenységeket és kulcserőforrásokat részben vagy egészben biztosítják a szervezet számára. Az alábbi kérdésekre kell választ találni:

- Ki a legfontosabb partnereink?
- Ki a legfontosabb beszállítóink?
- Mely kulcsforrásokat kapunk a partnerektől?
- Milyen kulcsfontosságú tevékenységeket végeznek a partnerek?

A BME Gépész Szakkollégium legfontosabb partnereinek a tanszékek és maga az egyetem tekinthető. Ezen szervezetek biztosítják a szakmai szellemi háttértudáson kívül a fizikai erőforrások nagy részét, így jó partneri viszony elengedhetetlen. A Gépészkari Hallgatói Képviselet vállal felelősséget a BME Gépész Szakkollégium jogi jellegű tevékenységeiért, biztosítja az alapítvány működését, ezért a velük való jó kapcsolat szintén alapvetőnek számít. Pénzügyi források biztosításának érdekében ipari kapcsolatok kiépítése és fenntartása szükséges, azonban ezek pótolhatók (más cégek által), így habár a meglétük kulcsfontosságú, mégsem számítanak kulcspartnereknek.

5. táblázat: A kulcstevékenységek és rangsorértékeik

	1–5	6–10	11–15	16–20	21–25
Szervezeti				Szervezeti felépítés hatékonyabbá tétele	Tudásbázis létrehozása Utánpótlásrendszer fejlesztése
Humán				Magasabb követelmények állítása	Szigorúbb felvételi rendszer kialakítása
Hímév, elismertség	Elnökségen belüli kommunikáció fejlesztése	Elméleti szaktudáscsomag fejlesztése (passzív) Gyakorlati szaktudáscsomag fejlesztése (aktív) Egymás segítésének támogatása Ösztöndíjrendszer kialakítása Arculat fejlesztése, módosítása Vezetőség felé irányuló kommunikáció fejlesztése	Soft-skillek csomag fejlesztése Kapcsolati tőke kiépítésének támogatása	Közösséghez való tartozás erősítése Szakkollégiumi privilégiumok kiharcolása Reklámozás/hirdetés strukturáltságának fejlesztése	Díjazási és elismerési rendszer kialakítása Események, programok, megjelenés fejlesztése Tagság felé irányuló kommunikáció fejlesztése
Pénzügyi		Pályázati lehetőségek keresése Több megjelenési felület cégeknek	Cégek keresése Tárgyalási stratégia fejlesztése Alumni rendszer kiépítése	Árképzés fejlesztése	
Tárgyi	Laborhasználati lehetőségek fejlesztése (gyakorlati szakmai) Oktatóterem használati lehetőségek fejlesztése (elméleti szakmai) Laborszerszámkészlet bővítése Műhelyszerszámkészlet bővítése	Informatikai infrastruktúra fejlesztése Rendezvényterem létesítése (közösségi)	Tárgyalóterem fejlesztése (céges)		
Technológiai		TDK írás nagyobb mértékű támogatása Tanszéki kutatásokba való nagyobb mértékű bekapcsolódás Saját esettanulmányi versenyen való megjelenés lehetősége	Külső konferencián való megjelenés támogatása Külső esettanulmányi versenyen való megjelenés támogatása	Saját konferencián való megjelenés lehetősége	

A stakeholderek – a szervezet érintettjei
A Gépészmérnöki Karon található iparág elemzése után szükséges kitérni a hálózati kapcsolatok, értékhálók szerepére is. Az értékháló mindazon érintett szervezeteket foglalja magában, amelyek az adott vállalat értékteremtő tevékenységéhez pozitív vagy negatív módon hozzájárulnak, azaz értéknövelő vagy értékcsökkentő befolyással bírnak [10]. A Gépészmérnöki Karon található öntevékeny körök legfontosabb hálózati kapcsolatai közé tartoznak egyrészről a tanszékek, hiszen a tanszékek nagy része kapcsolatban áll egy szakosztállyal, potenciális felvevő bázist jelentenek nekik a doktoranduszképzésre, emellett jó képességű hallgatók révén TDK munkát is szívesen végeznek. Érintett még a Gépészkari Hallgatói Képviselet és maga az egyetem, hiszen tőlük közösségi ösztöndíjat kapnak a hallgatók, emellett a munkájukkal hozzájárulnak a kar presztízsének növeléséhez. Megjegyzendő a szakkollégium és a szakosztályok sajátos kapcsolata, hiszen mind a szakkollégium, mind a szakosztályok a Gépészkari Hallgatói Képviselet bejegyzett öntevékeny körei, azonban a szakosztályok együttesen csoportosulnak a szakkollégiumban. További érintettek a cégek, ők anyagi támogatásért cserébe szakmai programjaik promótálását, valamint álláslehetőségeik hirdetését kapják a szakkollégiumtól.

Költségszerkezet
A kulcstevékenységek, kulcserőforrások és kulcspartnerek meghatározása után lehetséges a költségszerkezetet kialakítani. Költségszerkezet kialakításakor felmerülő vezérfonalak:

- Melyek a legfontosabb költségek?
- Mely erőforrások a legdrágábbak?
- Mely kulcstevékenységek a legdrágábbak?

A fejlesztés legfontosabb költségei erőforráshasználat-jellegűek, azon belül is a kiemelendő a humán erőforrás költségei. A fejlesztésekhez és azok eredményeinek megtartásához új pozíciók, feladatkörök szükségesek, az alábbi módon:

- Új pozíciók definiálása
  - Tudásbázis menedzser
  - Mentorvezető
  - Felvételi bizottság vezető
  - PR vezető
  - Értékjavaslat felelős
  - Rendezvényfelelős
- Szakvez szerepe
  - Adminisztrációs feladatok minimalizálása
  - Szakvez átalakítása fejlesztésközpontú tevékenységgé
- Elnökség szerepe
  - Adminisztrációs feladatok minimalizálása
  - Fejleszteni kívánt pontok előkészítése Szakvez számára
  - Tagság szerepe: újonnan létrehozott szerepkörök, pozíciók elvállalása, segítése

(5. Összefoglalás)
A szekunder kutatás során végzett külső és belső környezetelemzés alapján egyértelműen kirajzolódott, hogy a szakkollégiumnak fejlesztő stratégiát érdemes alkalmazni, amely a szakkollégium lehetőségeit kihasználva csökkenti/megszünteti annak gyengeségeit.

A SWOT-analízisből kiindulva a vezetői döntési problémát fogalmaztuk meg: az elkövetkező 5 évet nézve milyen változtatások szükségesek a szakkollégium sikeres működésének elérése érdekében. A marketingkutatási problémát úgy határoztuk meg, hogy melyek a szakkollégiumba való jelentkezés, az aktív közreműködés és a tagsági elégedettség befolyásoló tényezői. A probléma szétbontására használt struktúragráf rávilágított, hogy a humán, a szervezeti és a hírnév, elismertség jellegű erőforrások kielemzése jelenti a kulcsot a probléma gyökerének feltárásához, amelyre kvalitatív kutatások voltak szükségesek.

A 10 szakosztály vezetőséggel, 3 tanszéki oktatóval és 2 más szakkollégiumi vezetőkkel készített kvalitatív kutatás során kiderült, hogy komoly hiányosságok mutatkoznak e három erőforrás terén: nem hatékony szervezeti felépítés, utánpótlás és elismerési rendszer hiánya, túl alacsony követelmények és rossz értékkommunikáció miatt a hallgatók motiválatlanok a szakkollégiumon belüli munkavégzésre.

A 9 elemes modell segítségével e probléma megoldására és a szakkollégium működésére tettünk javaslatokat. A legfontosabb modellelemeket kiemelve megállapítható, hogy *a szakkollégium értékjavaslata 5 nagyobb értékcsomagból tevődik össze*: elméleti szaktudás csomag („passzív"); gyakorlati szaktudás csomag („aktív"); közösségi csomag; soft skillek csomag; illetve a szakkollégiumi tagsággal járó kedvezmények csomag. További kiemelendő modellelem *a kulcstevékenységek-elem, ebben kerültek összegyűjtésre azok a változtatások, amelyek a fejlesztés nélkülözhetetlen lépései*. A változtatások két dimenzió alapján kerültek osztályozásra (1 – 5 skálán): intenzitás (jelenleg mennyire jellemző a szervezetre az adott tevékenység megléte); illetve prioritás (mennyire szükséges a fejlesztés véghezvitele). A két tényező összeszorzásával adódik az intenzitásmátrix, amely segítségével megkapható a fejlesztés ideális sorrendje. Az elsődlegesen elvégzendő feladatok közé tartozik egy utánpótlás és szigorúbb felvételi rendszer kidolgozása, díjazási és kedvezményrendszer kialakítása és a külső-belső kommunikáció fejlesztése. Másodlagos feladatok közé magasabb követelmények állítása, közösséghez való tartozás erősítése és a szervezeti felépítés hatékonyabbá tétele került. A harmadik kiemelendő tényező *a költségszerkezet-változás*, hiszen *jelen esetben (a szakkollégiumra vonatkoztatott modell-interpretálás esetén) nem anyagi költségváltozásról van szó elsősorban, hanem emberi erőforrásigényről*. Megállapítható, hogy új pozíciók definiálása szükséges a szakkollégium működésében (többek között tudásbázis-menedzser, mentor- és felvételi bizottságvezető, PR vezető), emellett érdemes újra definiálni a szakosztályvezetői fórum, a szakkollégium elnökségének, valamint a tagságnak a szerepét.

További kutatási lehetőségek

A problémák (valamint azokra adott megoldási javaslatok) értékelését szeretnénk a jövőben a tagság véleménye alapján újra elvégezni, finomhangolni. Ehhez hipotéziseket állítottunk fel (10 db), valamint elkészült egy 32 kérdésből álló kérdőíves kutatás a hallgatói motivációk, a szakkollégiummal kapcsolatos ismeretek és vélemények megismerése érdekében, online megkérdezés formájában. A kérdőívet a kari 2443 alap- és 804 mesterszakos (aktív státuszú) hallgató közül a 1,5 hetes kitöltési intervallum alatt 352 hallgató töltötte ki.

A megoszlás az alábbiak szerint alakult:

- BME Gépészmérnöki Kar hallgatói (350 fő)
- BME Gépész Szakkollégium tagjai (64 rendes tag és 41 próbás tag)

A kérdőív eredményeinek kiértékelése a kutatás következő fázisa.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A kutatást részletesen dokumentáltuk a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karának Tudományos Diákköri Konferenciáján 2018-ban bemutatott Az Egységben a sokszínűség – A BME Gépész Szakkollégium sikertényezőinek elemzése marketing nézőpontból című TDK-dolgozatban. A dolgozat a Menedzsment gyakorlati kérdései szekcióban került bemutatásra dr. Petruska Ildikó témavezetésével, akinek áldozatos munkáját ezúttal is nagyon köszönjük!

HIVATKOZÁSOK

[1] Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem honlap: Az egyetem múltja és története, 2020, URL: http://www.bme.hu/egyetem-multja-tortenete, Megnyitás dátuma: 2020.07.11.
[2] Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gépészmérnöki Kar honlap: *A kar története*, 2020, URL: https://gpk.bme.hu/hu/cikkek/8, Megnyitás dátuma: 2020.07.11.
[3] *24/2013. (II. 5.) Korm. rendelet a nemzeti felsőoktatási kiválóságról*, 2013
[4] Cziráki, S., & Szendrő, P.: *Tudományos diákkörök. Educatio*, 3. köt.
[5] Szakkollégiumi Mozgalom: *Szakkollégiumok listája,* 2018*,* URL: https://szakkoli.hu/szakkollegiumok/. Megnyitás dátuma: 2020.07.11.
[6] Caslione, J. A., & Kotler, P.: *Kaotika*, 2011, Manager Könyvkiadó
[7] Barakonyi, K.: *Stratégiai tervezés*, 1999, Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó
[8] Gupta, A.: *Environment & PEST Analysis: An approach to external business environment*, 2013, International Journal of Modern Social Sciences, *2*, 34–43.
[9] Keszey, T. & Gyulavári, T.: *Marketingtervezés*, 2016, Akadémiai Kiadó
[10] Balaton, K. & Tari, E.: *Stratégiai és üzleti tervezés*, 2014, Akadémiai Kiadó
[11] Józsa, L.: *Marketingstratégia* (Második kiadás), 2014, Akadémiai Kiadó
[12] Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem honlap: *BME a hazai és nemzetközi rangsorokban*, 2020, URL: https://www.bme.hu/rangsorok, Megnyitás dátuma: 2020.07.11.
[13] Eduline: *Friss felsőoktatási rangsor: ezek a legjobb műszaki egyetemek,* 2020*,* URL: https://eduline.hu/felsooktatas/20191127_HVG_Diploma_muszaki_kari_rangsor
[14] Keller, K. L., & Kotler, P.: *Marketingmenedzsment*, 2008, Akadémiai Kiadó Zrt.
[15] Furgison, L.: *Turning your SWOT-analysis into actionable strategies*., *Bplans,* 2016, URL: *https://www.challengest.com/documents/elearning/1/Additional%20study%20resources/Turning%20Your%20SWOT%20Analysis%20into%20Actionable%20Strategies%20_%20Bplans.pdf.* Megnyitás dátuma: 2020.07.11.
[16] Rasiel, E. M.: *The McKinsey way*, 1999, The McGraw–Hill Companies Inc.
[17] Chevallier, A.: *Strategic thinking in complex problem solving*, 2016, Oxford University Press
[18] Malhotra, N. K., & Birks, D. F.: *Marketing research*, 2008, Harlow: Financial Times Prentice Hall.
[19] Veres, Z. & Hoffmann, M. & Kozák, Á.: *Bevezetés a piackutatásba*, 2016, Akadémiai Kiadó
[20] Gyulavári, T., Mitev, A., Z., Neulinger, G., Neumann-Bódi, E., Simon, J. & Szűcs, K.: *A marketingkutatás alapjai*, 2015, Akadémiai Kiadó
[21] Osterwalder, A. & Pigneur, Y.: *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, Hoboken, New Jersey, 2009, John Wiley & Sons Inc.

JEGYZETEK

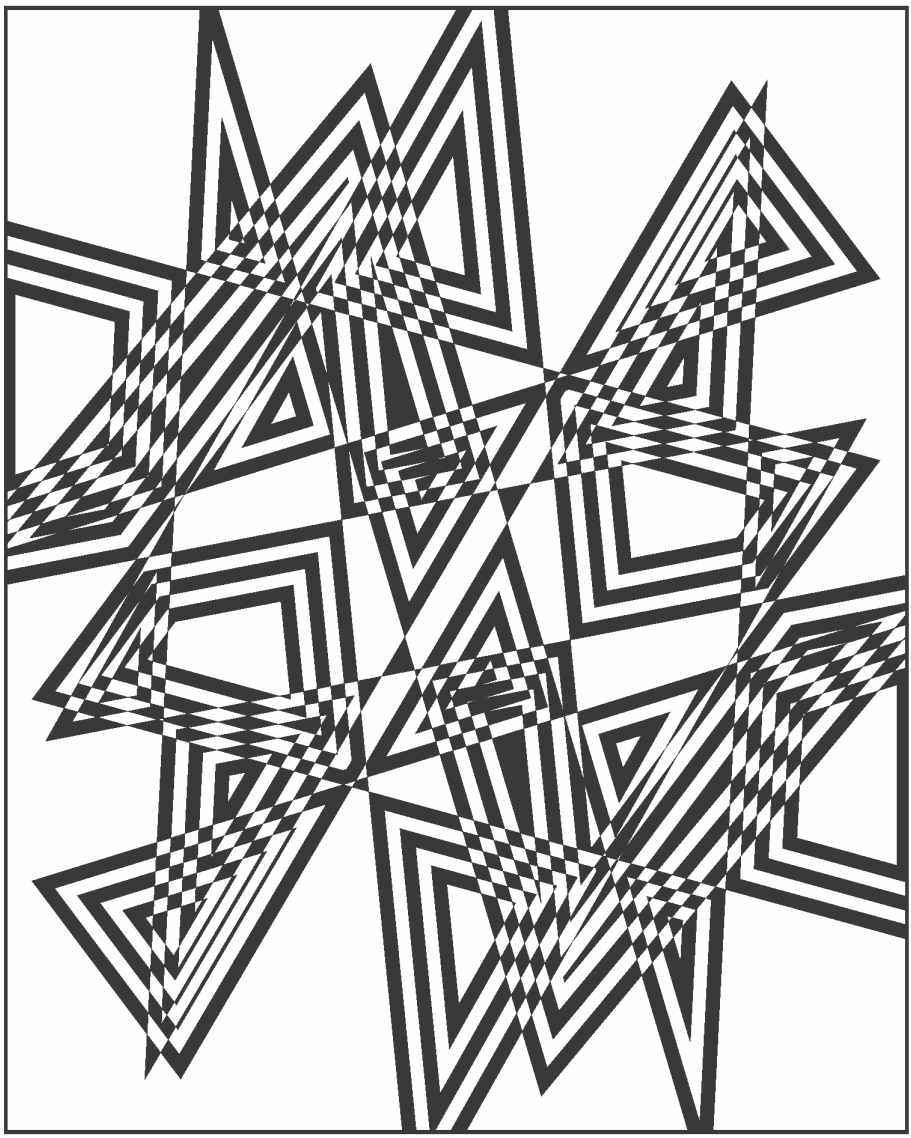
1 A kutatás és a felmérések 2018 második félévében készültek, ezért a hivatkozott adatok a megjelölt időszakra vonatkoznak, azonban a meghivatkozott források a cikk megjelenésének időpontjában is elérhetők, nem vesztették aktualitásukat.

2 Korábbi nevén Budapesti Műszaki Egyetem, melynek hivatalos rövidítésekor a BME mozaikszót szokták gyakran használni [1], amely a Természettudományi Kar (1998), valamint a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar (1998) alapítását követően, 2000-ben végrehajtott névváltoztatást megelőzően alakult ki, így a hagyományt követve megmaradt a BME betűszó.

3 Hivatalos rövidítés: GPK [2].

4 A szakkollégiumok a kari közösségi ösztöndíjban való pontozás miatt sorolandók az öntevékeny körök közé, a szakkollégiumban végzett tevékenységért kizárólag közösségi ösztöndíj kapható.

5 Továbbiakban: SZMSZ.

6 Gyakori megnevezés a Gépész Szakkollégium is, emellett a hivatalos rövidítés a GSZK.

7 Az egyetlen kivétel a KTK Számítástechnika Szakosztály, amely 1981-es alapítású, azonban szolgáltató jellege miatt működésben is eltér a többi szakosztálytól.