

Projekt menedzsment kézikönyv

A projekt tervezés

A tervezés értelme

Mindennapi életvitelünk, munkánk során szinte folyamatosan tervezünk és ez alapján kezdünk hozzá egy feladat megvalósításához. E megvalósítás, vagyis aktuális célunk elérésének sikere igazolja azt a folyamatot is, ahogy a terv megfogalmazásától eljutottunk a megvalósításig.

A mindennapi életben igen ritkán tartjuk be a tervezés szabályait. Például, hogy a **célkitűzés**, a **tervezés** és a **megvalósítás** szakaszait elválasszuk egymástól vagy azt, hogy felmérjük: *hány úton lehet eljutni a kitűzött céltől az eredményig*. Így azt sem kutatjuk, hogy egy spontán adódott út a legrövidebb, a leghatékonyabb volt-e, vagy a legjobban igazodott-e az éppen adott feltételekhez.

Ha több ember közös célt tűz ki, és többen érdekeltek az eredményben, akkor természetesnek tartják, hogy előre megbeszéljük mind a kitűzött cél tulajdonképpeni *tartalmát*, mind a cél elérése érdekében szükséges tevékenységek megosztását. Ilyenkor - még ha nem is tudatos- akkor is terveznek.

Hihetnénk, hogy a XX. sz. végén nem szükséges túl sokat érvelni a tervezés mellett, hiszen szükségessége mindannyiunk számára nyilván-*való*. Azonban a gyakorlatban sokféle megszokás és érdek fűződik ahhoz, hogy ne tervezzünk, vagy ne tegyük láthatóvá mások számára terveinket.

A való életben nemcsak a rejtett tervezés, hanem az elleplezett tervezetlenség jelenségével is igen gyakran találkozunk.

Rejtett tervek alapján dolgozunk, mikor nem tudatosítjuk előre azt a cselekvéssorozatot, amelyet céljaink elérése érdekében megteszünk. Jellemzően magányos szereplők, magányos feladatmegoldása tartozik ebbe a körbe.

Magánjelleű és magáncélú feladatok megoldásánál megengedhető ez: a tervezés és végrehajtás esetleges hibáiért is magunk vállaljuk a felelősséget.

Közfeladatok esetében azonban ez már nem megengedhető, hiszen átláthatatlanná teszi tevékenységünket azok számára, akik megbízásából, vagy akik érdekében cselekszünk.

Az elleplezett tervezetlenség gyakori **hibás vezetési eljárás**. Szervezetek vezetői gyakran élnek azzal a módszerrel, hogy munkatársaikat nem informálják feladatuk céljáról, folyamatáról, hanem lépésről lépésre **utasítják** egy-egy dolog végrehajtására. Ezzel azt sugallják, hogy a célokról, az okokról nem szükséges tudniuk és így az éppen rendelkezésükre bocsátott információ elegendő az utasítások végrehajtásához. A tervezésnél használatos fogalmakkal élve a vezető ilyenkor **rosszul bánt az erőforrásokkal**: megakadályozza munkatársát, hogy alkotó módon a feltételekhez rugalmasan alkalmazkodva vegyen részt az optimális megoldásokra törekvő tervezés és megvalósítás folyamatában.

E kézikönyv megközelítése szerint a tervezés, a feladatmegoldás legfontosabb momentuma.

Nem szabad azt hinnünk, hogy a pontos, részletes tervezés csak elvesztegetett idő, ellenkezőleg: a tervezés eredményeképpen válunk képessé:

- az adottságok optimális kihasználására
- a résztvevő személyek és szervezetek mobilizálására
- a megvalósítás buktatóinak, veszélyeinek csökkentésére
- törekvéseink átláthatóvá tételére
- további támogatók megnyerésére
- céljaink sikeres megvalósítására

KULCSFOGALMAK:

- rugalmasság, flexibilitás
- átláthatóság
- nyitott tervezés

A tervezés fogalmai

Program és projekt

A regionális gazdaságfejlesztésben a program nem más, mint azon cselekvések, tennivalók rendszerezett megfogalmazása, amelyeket a program készítői az adott régió fejlesztése érdekében, végre akarnak hajtani.

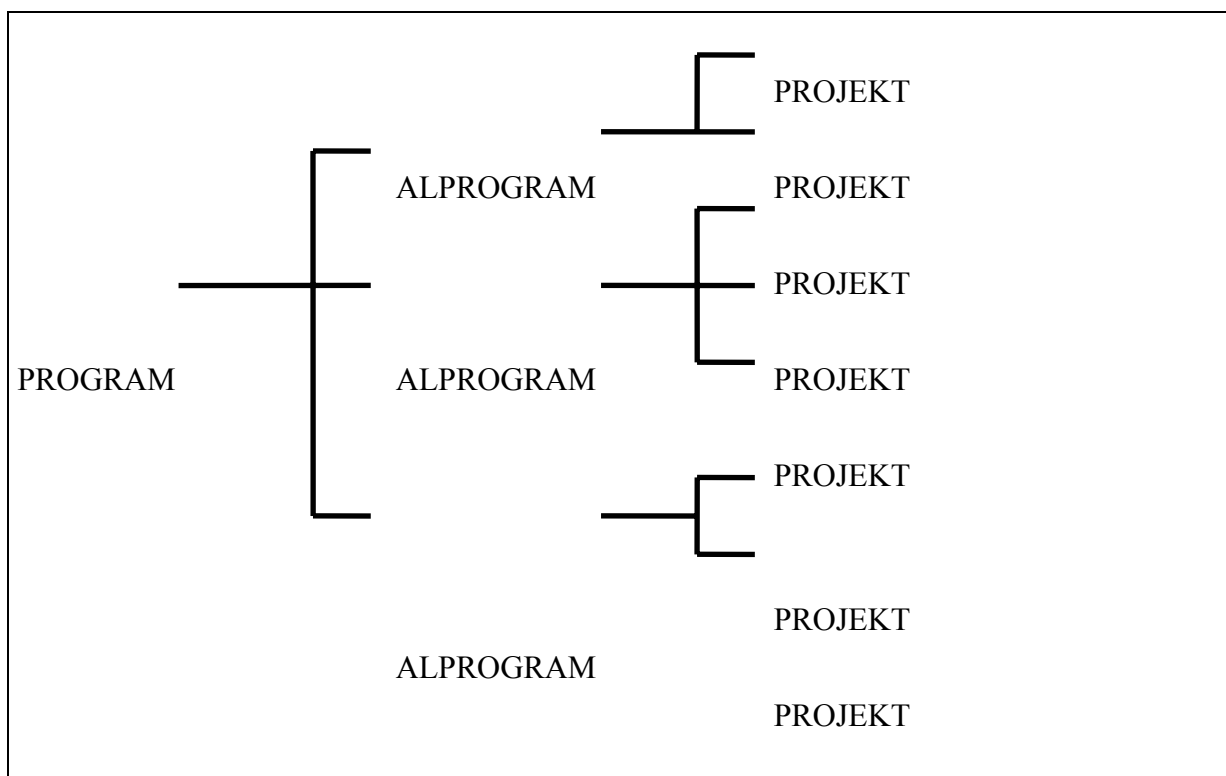
Így a program mindig komplex, céljai sok-színűségétől és kiterjedésétől függően alprogramokra és/vagy projektekre bonthatók.

A teljestől a részletekig haladva a következő hierarchia állítható fel:

Nem szükségszerű, hogy egy-egy program alprogramokat is tartalmazzon, de igen gyakran előfordul.

A gyakorlati munka, a programtervezés során megtapasztaljuk, hogy a valamely cél megvalósítását célzó tevékenységek csoportjai mindig tovább részletezhetők. Így a fenti három fogalom csakis egymáshoz viszonyítva értelmezhető.

A programok mindig bizonyos **kezdeményezések** eredményei. A kezdeményezések **folyamatokat** indítanak el.



Az elindított folyamatok egy vagy több **projektre** tagolhatók. A folyamat kifejezést a program kifejezéssel azonos szintűnek tekintjük, azzal a különbséggel, hogy

- a *program* kifejezés: a **komplexitást, összetettséget**
- a *folyamat* kifejezés: a **megvalósítás időbeliségét, illetőleg a cselekvések egymásutánosságát** jelzi.

A **projekt megvalósítása** tevékenységsorozatok végráhajtása útján történik.

A PROGRAMFOGALMA:

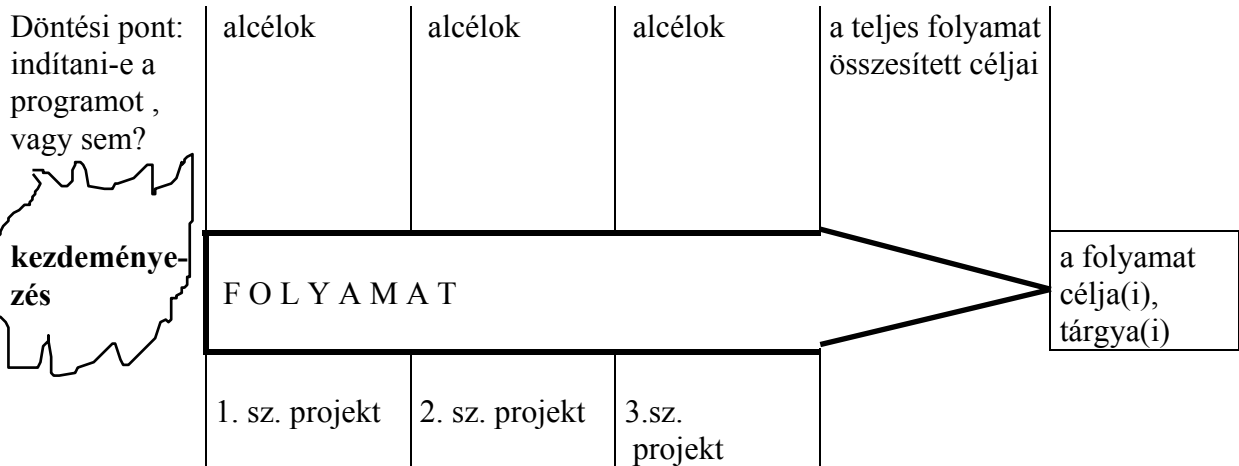
Komplex célrendszerrel rendelkező terv, amely több alcélt ágyaz egyetlen tág összefüggésrendszerbe

A PROJEKTFOGALMA:

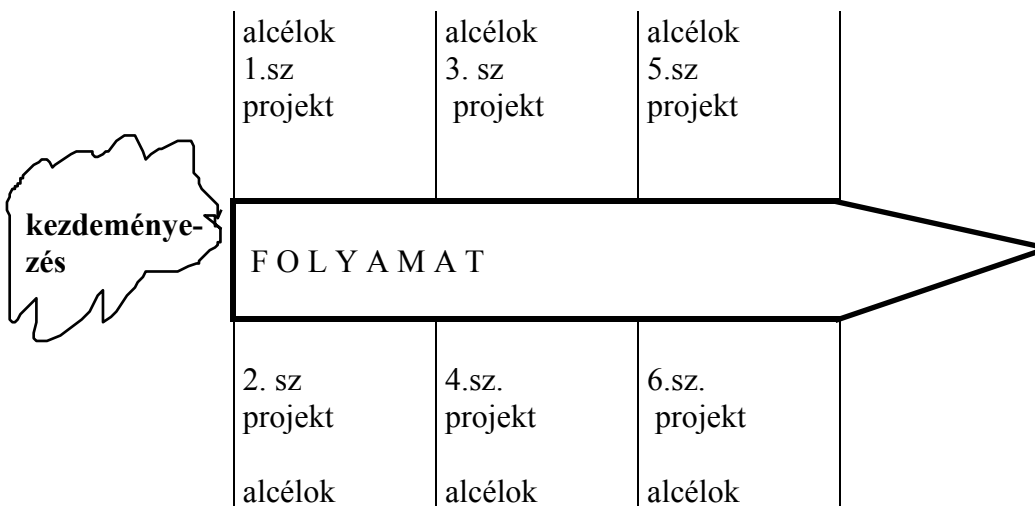
Önálló alcéllal meghatározható cselekvés/akció sorozat

2. A folyamat

Egy programot több egymást követő projektre lehet felosztani



Alternatív program: egy programot több egymással párhuzamosan is futó projektre lehet felosztani



A projekt tervezés, mint probléma megoldási folyamat

A tervezést olyan probléma megoldási folyamatként értelmezzük, ahol kérdés, hogy miként tűzzük ki céljainkat és hogyan határozzuk meg a céljaink elérésére leginkább alkalmas eszközöket.

Ha a tervezést ilyen, problémamegoldó folyamatként kezeljük akkor könnyen megértjük a program vagy projekt tervezés folyamatát is.

Előbb meg kell határoznunk, hogy a tervezendő program vagy projekt mely problémákra adjon pozitív választ, majd meg kell vizsgálnunk, hogy milyen típusú program vagy projekt alkalmas a kitűzött cél elérésére.

Mindezek alapján a tervezés folyamata az alábbi lépéseket tartalmazza:

- 1. A kiindulópontok meghatározása**
- 2. A cél(ok) előzetes megválasztása**
- 3. A kiinduló helyzet vizsgálata**
- 4. A lehetséges megoldások kitalálása**
- 5. A projekt tartalmának megtervezése ill. megvalósíthatóságának vizsgálata**
- 6. A kitűzött célok ellenőrzése, módosítása**
- 7. A megfelelő projekt(ek) kiválasztása**

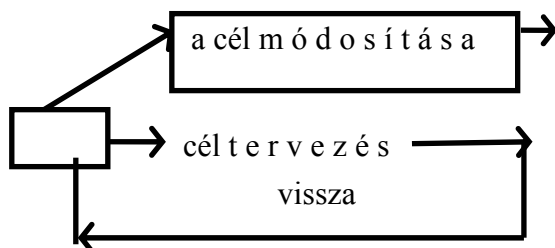
Tehát a folyamat utolsó lépése megvalósításra szánt projekt kiválasztása: ugyanis választásunk előtt látnunk kell, hogy problémánkra mennyi lehetséges megoldás (projekt) képzelhető el, s ezek közül melyik az, amely megvalósításához reális feltételeink vannak, illetve a feltételek adta korlátok között a legtöbb eredményt hozhatják. Vagyis megállapíthatjuk, hogy az növeli a siker esélyeit, ha több projekt közül választhatunk. A döntés előtt még azt is meg kell vizsgálni, hogy 4. lépésben felvetett megoldások valóban kapcsolódnak e azokhoz a problémákhoz, amelyek miatt a fejlesztéshez, illetve tervezéshez hozzákezdünk.

A lépések sorrendjének megtartása a sikeres tervezés egyik kulcsa.

A tervezés-problémamegoldás lépéseinek felcseréléséből számos hiba következhet.

Hibázhatunk, ha például a munkanélküliség problémájából indulunk ki és a megoldás lehetőségeinek mérlegelése nélkül azonnal egyetlen, mondjuk mezőgazdasági kereskedelemfejlesztési projektet javasolunk. Vagyis nem vizsgáltuk meg azt, hogy a helyi munkanélküliség-jövedelemhiány terhén - illeszkedve a helyi adottságokhoz könnyítendő nem lenne e jobb megoldás képzési programok indítása, vagy az állásközvetítés fejlesztése, esetleg a közlekedés fejlesztésével a munkahelyek elérésének könnyítése.

A tervezés szabályaihoz tartozik még az is, hogy időről-időre, ellenőrzésképpen visszalépünk a folyamat elejére: lépésről lépésre ellenőriznünk kell azt is, hogy kitűzött célunk megvalósítható-e. Akkor járunk el helyesen, ha a tervezési folyamatban képesek vagyunk észrevenni a megvalósítás nehézségeit, akadályait, s visszatérni a folyamat első pontjára: hogy az, így megvalósíthatatlannak ítélt célt módosítsuk.



1. A kiindulópontok meghatározása

Céljaink átgondolásánál mindig választunk valamilyen kiindulópontot. Általános megfogalmazásban három típus lehetséges:

- **A problémából indulunk ki**, vagyis abból a feszítő gondból, amelyre a megoldást keressük
- **Egy adottságból, pozitívnak gondolt feltételből indulunk ki**, melyről azt gondoljuk, hogy fejlesztésével könnyebben érhetünk el valamilyen pozitív végeredményt
- **Egy jövőképből, vízióból indulunk ki**, melynek megvalósításától pozitív végeredményt várunk

A kistérségi vagy a regionális fejlesztés területén igen gyakran találkozunk mindhárom kiindulóponttal. Általában **problémáink** szinte felsorolhatatlanul szélesek és mélyek.

Néhány példa a kistérségek leggyakoribb problémáiról

Kedvezőtlen természetföldrajzi adottságok, elzártság

- rossz termőhelyi adottságok
- sok elzárt település
- aprófalvak
- környezeti problémák
- csökkenő népesség

Elmaradottság

- mg. alacsony gépesítettsége
- hiányzó feldolgozóipar
- hiányzó kereskedelmi szolgáltatások

Szociális-kulturális problémák

- szegénység
- cigány népesség magas aránya

Gazdaság dezorganizálódottsága

- tönkrement termelő szövetkezetek
- torz ipari struktúra
- az ipar összeomlása
- értékesítési csatornák megszűnése
- információhiány

Vállalkozásfejlesztés akadályai

- vállalkozási eszközrendszer, feltételek hiánya
- piaci információ hiánya
- térségen belüli gazd kapcsolatok hiánya
- vállalkozások szervezetlensége
- vállalkozói ismeretek hiánya
- pénzügyi szolgáltatások hiánya

Munkaerővel kapcsolatos. problémák

- munkanélküliség, általában
- munkaerő képzetlensége

Forrás: Kistérségek a leszakadás ellen (KTM/PHARE 1995)

Hihetnénk, hogy minden olyan cél megfogalmazása, helyes választás, amely meglévő problémáink egyikének-másikának megoldására irányul. *A valóságban azonban nagyon óvatosan kell bánni a problémák megoldására közvetlenül irányuló célkitűzésekkel.*

Elemezni kell a problémák egymáshoz fűződő kapcsolatait, ok-okozati viszonyait és azt is, hogy a rendelkezésünkre álló fejlesztési eszközök elég hatásosak lehetnek e.

MUNKA KÉRDÉSEK

Az ön által tervezett projekt milyen kiinduló-pontokra épít ?.

A **problémák**, amelyek megoldására irányul:

A fejleszthető **adottságok**:

A jövőkép, **vízió(k)**

Problémák, adottságok, víziók,

Az adottságokra építő fejlesztési célok sikerében azért szoktunk hinni, mert olyan, meglévő erőforrást látunk benne, amely létrehozásáért nem kell különösebb erőfeszítéseket tennünk. Az adottságok föltárására így mindenképpen érdemes figyelmet fordítanunk: fel kell mérni, hogy milyen és mekkora értéket képvisel feladatunk szempontjából. Ilyenkor érdemes külső szakembereket használni, hiszen a térség adottságai lakóihoz érzelmileg, kulturálisan és történetileg is erősen kötődő értékek. Ezen értékekre épülő fejlesztési projektek azért kecsegtetnek sikerrel, mert reálisnak tűnik mobilizálhatóságuk. Ugyanakkor veszélyeket is rejt magában, mert gyakran elfogultak vagyunk saját értékeink tekintetében.

Gyakori , hogy a térségi adottságok felmérésénél ilyen válaszokkal találkozunk:

A TÉRSÉG POZITÍV ADOTTSÁGAI:

Természeti és kulturális adottságok

- jó közlekedési pozíció
- érintetlen környezet
- műemlékek
- arborétum, nemzeti park

Humán adottságok

- mezőgazdasági vagy ipari termelési kultúra
- szabad munkaerő
- képzett munkaerő
- kezdeményezőkézség, vállalkozási hajlam

Jövőképből általában hosszú távú fejlesztési programok kidolgozásánál szoktunk kiindulni. Ilyen esetben a megalkotott jövőkép a fejlesztési program stratégiai eleme, amely rövid távon elsősorban azt a célt tölti be, hogy jelezze a fejlesztés fő irányait és motiválja a fejlesztésben résztvevőket a kemény, fáradságos napi fejlesztési munkára. A fejlesztési célok meghatározásánál az a legcélravezetőbb megoldás, **ha összekapcsoljuk a célmeghatározás három kiindulópontját**

Példa az összekapcsolásra

Bortermelés fejlesztése a Tiszazugban

Probléma: a tiszazugi szőlőtermelők értékesítési nehézségekkel küzdenek. Más tájegységek felvásárlói nyomott áron vásárolják föl a szőlőt.

A tiszazugi szőlő más tájegységek bormárkanéve alatt jelenik meg.

A tiszazugban nincsen teljes borfeldolgozó technológia

Adottságok

- Többezren foglalkoznak szőlőtermeléssel
- van termelési kultúra
- a termelők motiváltak, hiszen romló foglalkoztatási körülmények között egyre inkább a szőlő és borgazdálkodásra kell építeniük megélhetésüket.

Vízió: Önálló, helyben palackozott tiszazugi borral teremteni új márkanevet.

A projekt, melyben összekapcsolódott a három megközelítés: A termelők értékesítést szervező szövetkezetet hoznak létre és egy helyi vállalkozót támogatnak borpalackozó üzem létesítésében.

Néhány példa a leggyakoribb víziókról

- **jó telefonkapcsolat**
- virágzó farmgazdaságok
- jól működő új típusú szövetkezetek
- talpraállnak a szövetkezetek
- kiterjedt feldolgozóipar
- fejlett háziipar, hagyományos szakmák feléledtek
- mindenkinek van munkahelye
- néhány nagyfoglalkoztató mindenkinek ad munkahelyet
- sok kis életképes vállalkozás
- jólképzett munkaerő
- könnyű kölcsönhöz, tőkéhez jutni
- a vállalkozók kapnak megfelelő információkat,

Ha programot tervezünk, akkor a célok lehetnek elnagyoltabbak és a vízió lehet erősebb

Ha projektet tervezünk, akkor nagyobb hangsúlyt kell adnunk az adottságoknak, pozitív környezeti feltételeknek

2. A célok előzetes megválasztása

Feltételeznünk kell, hogy a projekt tervezést megelőzte egy átfogó, komplex térségi stratégia kidolgozása. Ennek alapján a majdani projekt céljainak előzetes megválasztása nem jelent különösen nehéz feladatot. A feladat nem is túlzottan veszélyes hiszen a tervezés hatodik lépésében még ellenőrizzük a megválasztott célt. E lépés kiemelésének mégis több értelme van.

- összemérhetjük a kiindulás és a projektcél kapcsolatának szorosságát
- felmérhetjük, hogy a projekt kaphat-e kellő támogatást a térség társadalmi-gazdasági szereplőitől
- előzetesen felbecsülhetjük a projekt-megvalósítás feltételeinek meglétét vagy hiányát
- s meghatározhatjuk azokat a területeket, amelyeken a helyzetfelmérést feltétlenül el kell végezni.

3. A kiinduló helyzet vizsgálata

E lépés keretében a kiindulópont, illetőleg a célok ismeretében helyzetfelmérést végzünk mindazokról a környezeti feltételekről, amelyeket a tervezett program/projekt meg kíván változtatni, és amelyek létezését a projekt tervezésekor figyelembe kell majd venni.

A helyzetfelmérés során nagy figyelmet fordítunk az elképzelt program/projekt megvalósításához szükséges **erőforrásokra**.

Az erőforrásokat a következő átfogó kategóriákba sorolhatjuk:

- természeti, gazdaságföldrajzi
- infrastrukturális
- humán
- termelő
- vállalkozási
- pénzügyi, finanszírozásai
- szervezeti
- motiváltság, érderendszer

A projekt tervezéshez szorosan kötődő helyzetfelmérés mindig *fókuszált*, mert csak azokra az erőforrásokra érdemes figyelni, amelyek valóban közrejátszanak a projekt megvalósításában.

Így egy-egy itt felsorolt átfogó erőforrás-kategória alá természetesen más-más szempontok kerülnek, ha például idegenforgalmi, szociálpolitikai, vagy munkaerő fejlesztési projektet tervezünk.

Az erőforrások értékelése

A helyzetfelmérés szintjén elegendő, ha csupán két szempontot alkalmazunk az erőforrások értékelésénél. Legegyszerűbb, ha az alábbi modellt alkalmazzuk.

.....
(az erőforrás megnevezése)

	<i>mértéke</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
van					
nincs					

A táblázat oldalrovata azt tisztázza, hogy rendelkezünk-e a projekthez szükséges erőforrással.

VAN: Ha ilyennel rendelkezünk akkor azt vizsgáljuk, hogy a projekt megvalósítása szempontjából elegendő mértékben, mennyiségben áll-e rendelkezésünkre.

1,2,3,4,5 Az egyes a nagyon kicsi, a hármas a közepes, az ötös a megfelelő, vagy annál is nagyobb mértéket jelöli.

NINCS Ha nem rendelkezünk a szükséges erőforrással akkor a mértékeket **a hiány erősségének kifejezésére** használjuk. Ha úgy véljük, hogy egy adott erőforrás hiánya mellett is reális a projekt, akkor az alacsony (1-2) értékeket adjuk, ha nélkülözhetetlennek tartjuk akkor a (4-5) értéket választjuk. A magas érték azt mutatja, hogy **a projekt veszélyzónába került**. A hiányzó erőforrást mindenképpen pótolni kell.

4. A lehetséges megoldások kitalálása

A projekt tervezés negyedik lépése a tervezés-fejlesztés legkedveltebb, legérdekesebb szakasza. Amíg ugyanis, az előző lépések nagy fegyelmet, módszerességet és önkontrollt igényelnek, addig most elengedhetjük fantáziánkat, "ötletelhetünk".

A szabad ötleteléshez csak annyi fegyelemre van szükség, hogy ne szaladjunk előre a folyamat 5-6-7. lépéseire, azaz mielőtt megfogalmaznánk elképzelésünket ne vessük el azzal, hogy:

- ez úgysem megvalósítható,
- ehhez nem lesz elég pénz
- ezt senki sem fogja támogatni
- ehhez nincs elég tudásunk (stb.).

E szakasz célja tehát az, hogy minél több, projektelképzelést vessünk fel, hogy később - alkalmazkodva lehetőségeinkhez - széles kínálatból válogathassunk.

Ennél a fázisnál érdemes visszanyúlni a kiindulópontok közül az **adottságokhoz**, és a **víziókhöz**.

Az adottságokat a kiinduló helyzet (3. lépés) vizsgálata már részletesen felszínre hozta, s remélhetőleg a korábban megalkotott víziók is serkentik fantáziánkat.

Emellett érdemes **más térségek**, önkormányzatok, vállalkozók stb. pozitív, **sikeres kezdeményezéseit**, projektjeit is számításba venni.

Fontos, hogy az ötlettelésnél

- kisebb és nagyobb
- egyszerűbb és bonyolultabb
- olcsóbb és drágább

projektekre egyaránt gondoljunk.

Példa: egy településszövetség munkaértekezletéről, amely a térségi zöldségtermelés és értékesítés fejlesztésének lehetőségeiről ötleteket.

Az ötletek:

A termelés minőségének fejlesztése

- falugazdák oktatása új termelési módszerekre, hogy azokat majd elterjesszék
- külföldi tanácsadók előadásainak szervezése a gazdakörök részére
- a legjobb gazdák módszereinek megismerése és elterjesztése
- minőségi szaporítóanyag juttatása a kistermelőknek

A termelés bővítése

- együttműködve az átalakult szövetkezetekkel kedvezményes földbérleti formák kidolgozása és bevezetése
- a szövetkezetek bérművelési szolgáltatásainak fejlesztése, ösztönzése
- gépkölcsönző állomás létesítése
- önkormányzati garanciaalap létesítése a hitelfelvevő termelők segítésére

Értékesítés fejlesztése

- egységes, mindenki számára biztonságos felvásárlás megteremtése a térség legsikeresebb felvásárló kereskedőjének megnyerésével, megfelelő érdekeltségének megteremtésével
- fuvarosok alkalmazása, hogy a nagybani piacra, közösen, gazdaságosabban juthassanak el a termelők
- külföldi felvásárló partner keresése
- értékesítő szövetkezet szervezése a kistermelők részére

Módszer: ötletelést csoportmunka formájában, szakmai szempontból vegyes csoportokban szervezhetjük. *A siker titka: a résztvevők egymást serkentik ötleteikkel.*

5. A projekt megtervezése ill. megvalósíthatóságának vizsgálata

A) A lehetséges megoldások első szelekciója

A szabad ötletelés után szigorú, módszeres munkába kezdünk. Megvizsgáljuk az egyes fejlesztési-megoldási elképzeléseket.

Az ötleteket két szempontból is szükséges vizsgálni:

- érdekes-e a projektet részletesen kidolgozni, és megvalósítani; azaz a projekt várható eredményei megfelelnek-e a kitűzött céloknak
- megvannak-e illetőleg megteremthetők-e a megvalósítás feltételei

Így a fejlesztés-tervezés e szakaszán belül újra szembesülünk a fejlesztés céljaival, rákényszerülünk, hogy azokat a várható eredmények nézőpontjából szemléljük. Emellett -ha nem is kimerítő részletességgel- de tisztázzuk a megvalósítás feltételeinek meglétét-hiányát.

Mindkét vizsgálathoz úgy kezdünk hozzá, hogy szempontokat alkotunk s ezek alapján értékeljük az egyes projekt javaslatokat. Fontos, hogy minden projektet ugyanazon szempontrendszer alapján értékeljünk.

MUNKA KÉRDÉSEK

Ön milyen értékelési szempontokat választana turisztikai projektek összehasonlításához?

A *projektértékelés* céljára készített egységes szempontrendszer teszi lehetővé, hogy összehasonlítsuk a javaslatokat és kiválasszuk közülük azokat, amelyekre érdemes lesz megtervezni ill. a *megvalósíthatósági tanulmányt kidolgozni.*

Példa: zöldségtermelés és értékesítés fejlesztése

Szempontok a várható eredmény értékeléséhez

- a termelők érintett köre
- a javasolt megoldás önfenntartóképssége a projekt befejezése után
- ráfordítás /haszon mérőszáma
- kapcsolódás a stratégiához
- kapcsolódás a prioritásokhoz

Szemponatok a megvalósításhoz szükséges feltételek értékeléséhez

- a termelési kultúra megfelelése
- az érintettek várható motiváltsága
- az érintettek együttműködési hajlandósága
- a termelők zöldségtermelési kapacitása
- a zöldség termelés bővíthetősége
- a piaci részesedés bővíthetősége
- a termelés megtérülése, stb.

A felírt szempontokhoz **súlyt is kell rendelnünk: 1,2,3,4,5**. Az egyes a nagyon gyenge és az ötös az erős ill. annak megfelelő értéket jelöli.

A megvalósítandó projektek előzetes kiválasztása a lehetséges megoldások ilyen értékelése és összehasonlítása útján történhet meg.

A mindkét skálán legtöbb pontot kapott projektekre készítjük el a megvalósíthatósági tanulmányt.

B) Szempontok a projekt terv ill. a megvalósíthatósági tanulmány elkészítéséhez

A tanulmány elkészítését megelőző tennivalók

- A helyi szereplők, az adott programban érdekeltek felkutatása, felkeresése
- Az adott program megoldási koncepcióinak kidolgozása szakértőkkel
- A koncepció megtárgyalása a szereplőkkel és az érintettekkel
- A koncepció esetleges módosítása a felmerült szempontok alapján
- A projekt terv ill. a megvalósíthatósági tanulmány elkészítése

Különböző típusúak lehetnek a megvalósíthatósági tanulmányok attól függően, hogy

1. üzleti
 2. társadalmi-szociális
 3. vegyes
- projektről van-e szó.

Egy üzleti projekt - megvalósíthatósági tanulmány tartalma:

Piaci helyzet ismertetése:

- A termék, illetve a gazdasági szereplők már meglévő piacainak általános értékelése
- Saját piaci szegmens leírása
- A piaci kapcsolatok bemutatása
- Konkurencia-elemzés
- Saját piaci helyzet értékelése (stabil, veszélyeztetett, stb.) és indoklása
- Milyen lépések történtek a cél megvalósítása érdekében (pl.: más pályázatok, saját fejlesztések, piackutatás, képzés, tőkebevonási kísérletek, stb.)

Növekedési illetve a fejlesztési elképzelések ismertetése

- Mi indokolja az adott program megvalósítását (piaci igények, vevői elvárások változása, kapacitások kihasználása, stb.) Az adott program technikai, technológiai lépéseinek ismertetése (mire épül, mitől lesz működőképes, stb.)
- A megvalósítási elképzelések rövid műszaki, gazdasági, pénzügyi ismertetése
- Mi a siker garanciája, miben mérhető

Milyen hátráltató tényezők vannak a program útjában

A megvalósítás alapjai

- Milyen saját erőforrások állnak rendelkezésre (saját tőke, képzett munkaerő, technológia, telephelyek, egyéb kapacitások)
- Hitelek, adósságok, támogatások összege és törlesztési ütemük (a jelenlegi és a tervezett)

A program várható és vállalható eredményei

- A bevétel alakulása a megvalósulást követően
- A munkahelyek számának alakulása
- A bedolgozók, beszállítók számának alakulása

Garancia elemek ismertetése

- Tervezett saját rész a program megvalósításában
- Milyen fedezet ajánlható fel a finanszírozónak
- Vállalnak-e bank garanciát, ha igen akkor ki és milyen formában és milyen értékhatárig
- Annak bizonyítása, hogy a program a támogatás után is működőképes lesz

KULCSFOGALMAK:

Saját piaci szegmens az adott saját termék, termékek által lefedett piac nagyságát illetve értékesítési irányokat jelenti, beleértve mind a bel- és külpiacokat.

Konkurencia-elemzés az azonos vagy hasonló terméket előállítók termelésének nagyságát, piaci szegmenseit jelenti, beleértve az általuk hagyott piaci réseket is.

C) A projekt terve: a létrehozandó objektum terve, azaz a projekt szakmai tartalma

Közelebbről megvizsgálva az előző példán bemutatott üzleti projekt megvalósíthatósági tanulmányának szempontjait láthatjuk, hogy a megvalósíthatósági tanulmány alapvetően két elemből áll:

- létrehozandó fejlesztés műszaki, technológiai, pénzügyi tervéből
- annak bizonyításából, hogy megvannak-e a piaci feltételek létrehozott új termelő kapacitás gazdaságos működésének, vagyis a termékek értékesítésének.

Az üzleti projekt megvalósíthatósági terve tehát -bár sajnos a magyar nyelvben ugyanazt a kifejezést használjuk nem a megvalósítás tervét jelenti (erről a III: fejezetben lesz szó) hanem a fent felsorolt két elem tervét. Vagyis a létrehozandó objektum illetve működés tervét.

E két - általában együtt kezelt terv közös eleme, hogy ez képezi minden projekt szakmai tartalmát.

Az alábbi példákban a megnevezett projekt szakmai tartalmát (a létrehozandó objektumot) nevezzük meg:

Idegenforgalmi projekt: tájékoztató füzet turisták számára

Szakmai tartalma:

- A füzet terv (képek, szöveg, mérete, stb.)
- terjesztésének módja
- ára

Térségfejlesztési szervezet felállítása: térségmenedzseri iroda létrehozása

Szakmai tartalma

- a szükséges térségmenedzseri tudások meghatározása
- a térségmenedzser munkaköri feladatainak leírása
- az iroda információs anyagainak összeállítása

Vízi turizmus fejlesztése-projekt: kikötő és kemping létesítése:

Szakmai tartalma:

- a kikötőépítésre alkalmas hely kiválasztása
- a kikötő építészeti terve
- a kemping építészeti terve
- a vízi turisták igényeinek felmérése
- a beruházás pénzügyi terve
- a beruházás megtérülésének terve

Zöldségértékesítő szövetkezet létrehozása:

Szakmai tartalma:

- a szövetkezet alapszabályának elkészítése
- a szövetkezet működési szabályzatának elkészítése
- a piaci igények felmérése
- az értékesítés folyamatának leírása
- a termelők közötti egyetértés megteremtése
- a megfelelő termesztési technológia megtervezése
- a szükséges tanfolyamok tartalmának megtervezése
- stb.

Nyilvánvaló, hogy a projektek sikerének egyik kulcsa, a megfelelő szakmai tartalom kialakítása.

Ehhez megfelelő szakembereket kell választani.

Egy-egy megye, vagy kistérség fejlesztési menedzserei, előbb-utóbb a fejlesztés szakembereivé fognak válni. Így képesek lesznek az e fejezetben tárgyalt problémamegoldási folyamat levezetésére, valamint a projekt megvalósítás megtervezésére és a megvalósítás operatív koordinálására, levezetésére. Ugyanakkor csak egy-egy esetben fordul elő, hogy maguk tervezhetik meg a projekt szakmai tartalmát, a létrehozandó objektumot. E feladatokhoz mindig a megfelelő szakemberekre: mérnökökre, közgazdákra, mezőgazdákra, technológusokra, marketingesekre, vagy éppen gazdaságszervező szakemberekre lesz szükségük.

D) Ahogy az objektum megfelelő tervéhez eljutunk

Többször leírtuk, hogy a projekt tervezés nem más, mint problémamegoldási folyamat. Elemezzük a helyzetet, kiindulópontokat keresünk, célokat választunk és ezek közül - megfelelő előzetes szelekció után- kiválasztjuk azokat, amelyeket érdemes megtervezni, illetőleg megterveztetni. Majd elvégzünk egy utolsó értékelést és döntünk valamely terv megvalósításáról.

Mint térségi gazdaságfejlesztők mindezt nem egyedül tesszük, hanem együttműködésben a térségi gazdaság és társadalom képviselőivel.

A tervezéshez szakembereket keresünk.

E rendkívül összetett problémamegoldási folyamatot tovább nehezíti, hogy olyan megoldást kell keresnünk amely eleget tesz a következő szempontoknak is:

- pozitív választ ad a térség gazdasági-társadalmi problémáira
- terv mellé állítja a térségi társadalom és gazdaság képviselőit
- figyelembe veszi a rendelkezésre álló (általában szűkös) pénzügyi feltételeket
- alkalmazkodik az érintett szakmák által képviselt szakmai követelményekhez
- rávezeti az érintett szakmák képviselőit a meghatározó társadalmi-, gazdasági-, pénzügyi feltételeknek megfelelő, szakmailag vállalható megoldásokra.

Ha mindezt sikerrel végigcsináltuk, akkor jutunk el a megfelelő projekt tervhez.

A kitűzött célok ellenőrzése, módosítása, a megfelelő projektek kiválasztása.

Az előbbiekből feltételezhető, hogy a tervezési, problémamegoldási folyamat nem más, mint:

- a célok folyamatos módosítása
- a társadalmi és pénzügyi feltételek állandó alakítása a tervezett cél megvalósíthatósága érdekében
- a fejlesztési projekt legitimitásának folyamatos biztosítása

A megfelelő projekt(ek) kiválasztása

A térségi gazdaság és társadalomfejlesztés területén a projektkiválasztás a helyi a térségfejlesztés döntéshozó testületének feladata.

A projekt menedzsernek az a feladata, hogy

- **megfelelően vezesse a folyamatot**
- **előkészítse a döntést.**

Ehhez az alábbiakat kell elvégezni

- a kitűzött cél megvalósításában érdekelt és a megvalósítás által érintettek bevonása a folyamatba
- az érdekeltek és érintettek elképzeléseinek figyelembevétele és beépítése a projekt alakuló tervébe
- az érdekeltek és érintettek folyamatos informálása
- a terv jó, áttekinthető és meggyőző dokumentálása
- a finanszírozók informálása és meggyőzése

Ilyen előkészítés után a projekt tervek döntésre bocsáthatók, a kiválasztás sikeres lehet.

Projekt kidolgozás

A megvalósítás tervezése

A megvalósításra szánt projektek kiválasztása után azok megvalósításának részletes kidolgozása következik. Az alábbiakban bemutatjuk a projekt megvalósítási terve elkészítésénél figyelembe veendő szempontokat, a legfontosabb lépéseket:

1. elő- és kísérőfeltétel vizsgálat
2. azon tevékenységek listájának összeállítása, amelyek a projekt-cél elérését biztosítják
3. alcélok és feladatcsoportok kialakítása, a folyamatábra elkészítése
4. a feladatcsoportokhoz szükséges szakértelem meghatározása
5. a megvalósítás eszközeinek összegyűjtése
6. a megvalósítás veszélyeinek, akadályainak összegyűjtése
7. az időütemezés elkészítése

1. Elő- és kísérőfeltétel vizsgálat

A projekt kidolgozás első lépése stratégiai jellegű. Mielőtt hozzákezdenénk a megvalósítási folyamat részletes megtervezéséhez tudnunk kell, hogy megvannak-e a projekt megvalósításának reális feltételei?

Ennek megfelelően a projekt részletes kidolgozását megelőzi a feltételvizsgálat azaz azoknak a kulcspontoknak áttekintése, amelyek a projekt megvalósulásának sikerét vagy kudarcát okozhatják.

A feltételvizsgálat legfontosabb szempontjait a másik hasámban olvashatjuk. Az itt felsorolt szempontok mindegyikének vizsgálatánál szükséges, az alábbiakat elemezni:

- ***Mely lehetőségek közül választhatunk és melyek a választás kapcsán felmerülő problémák***

Áttekintjük, hogy milyen megoldási módok

állnak rendelkezésünkre a projekt menedzsment megteremtésére, az érdekek-motivációk kezelésére, a reálisan elérhető források megszerzésére, a résztvevők közötti felelősség megosztás megteremtésére, valamint az "idővel" kapcsolatos problémák kezelésére.

- **A preferált megoldások kiválasztása**

Sok esetben nem a legracionálisabb, hanem az optimális döntést hozhatjuk csak meg. Ezért is célszerű, ha áttekintjük

- **A választott megoldás előnyeit és hátrányait.**

Ez segít bennünket abban, hogy a projekt megtervezése és megvalósítása tudatos, átgondolt, megalapozott döntésekre és választásokra épüljön.

Szemponatok a projekt-cél eléréséhez szükséges elő és kísérő feltételek vizsgálatához

A megvalósításhoz szükséges menedzsment

- mely szervezet vagy személy menedzselje, koordinálja a turisztikai programot?

A résztvevők, érintettek érdekei, motiváltsága

- miként biztosítható a program által érintett önkormányzatok, vállalkozások, nonprofit szervezetek, szakértők stb. érdekeltsége, részvétele?

Pénzügyi feltételek

- várhatóan milyen forrásokból finanszírozható a projekt?
- milyen módon finanszírozható a projekt?

A felelősség kérdése

- miként alakítsuk ki a programban résztvevő szervezetek közötti felelősség megosztás

Időkorlátok

- van-e időkényszer?
- lassú, lépésenkénti vagy gyors megvalósítást választunk-e?

Az elő és kísérőfeltétel vizsgálata az 1 sz. munkalapon végezhető el.

2. A projekt-cél elérését biztosító tevékenységek listájának összeállítása

A megvalósításhoz szükséges tevékenységek részletes listájának összeállítása mutatja meg mennyire sokrétű feladat előtt állunk.

A listát ötletroham technikával készítjük. Nyitott gondolkodással a lehető legtöbb potenciális tevékenységet és feladat összeírjuk. A teljesség érdekében a feladatlista elkészítése során ne korlátozzuk gondolatainkat, ne hozzunk elő később megoldandó problémákat és akadályokat. Ne felejtsük el: könnyebb valami kihúzni, mint a feladat végrehajtása közben kitalálni.

3. Alcélok és feladatcsoportok kialakítása, a megvalósítási folyamat-ábrájának elkészítése

Minden projekt alcélokra (részekre) tagolódik. Az előző pont alapján elkészített tevékenységlista lehetőséget ad alcélok és feladat-csoportok meghatározására. Ez az alábbiak elvégzésével lehetséges:

- alcélok definiálása
- alcélokhöz tartozó tevékenységek összegyűjtése
- feladat- és tevékenység-függőség vizsgálata
- a folyamatábra elkészítése

Az alcélok és feladatcsoportok kialakítása és a folyamatára elkészítése nem azonos tevékenység. A tevékenységcsoportok kialakítása az egyes feladatokat jellege alapján történik, míg a folyamatára az egyes tevékenységek logikus tartalmi és időbeli kapcsolatait mutatja meg.

Rajzolja le az alcélokra bontott folyamatot (használja a folyamattervezésnél bemutatott szimbólumokat)

4. A feladatcsoportok egyes tevékenységeihez szükséges szakértelem, szaktudás meghatározása

Az egyes feladatcsoportok eltérő szakértelmet és szaktudást igényelnek. Gyakran követjük el azt a hibát, hogy lebecsüljük a szakértelem, a szakmai tapasztalat fontosságát. Ez komoly veszélyforrást jelent a megvalósítás sikerére és minőségére a térségi gazdaságfejlesztés esetében, mivel e szakértelem csak az elmúlt években kezdett kialakulni Magyarországon. Ezért is fontos, hogy a szükséges szakértelem meghatározásánál ne csak az ismert szakmákban gondolkodjunk, hanem tegyük fel a következő kérdést:

Mit kell tudni ahhoz, hogy az adott tevékenység megfelelően legyen elvégezve?

2. MUNKAALAP: Alcélok és feladatcsoportok, igényelt szaktudás, szakértelem (2-4)

A projekt neve:

Feladat és tevékenységlista	Alcélok / feladatcsoportok	Szaktudás / szakértelem

5. A megvalósítás feltételeinek és eszközeinek összegyűjtése (érintettek - eszközök - pénzforrások)

A tervezés 2-4. lépéseiként kialakítottuk a tervezett projekt alcéljait és ez alá rendeltük az alcélok megvalósításhoz szükséges tevékenységcsoportokat. Az alcélok, illetve tevékenységcsoportok kialakításánál láthatóvá vált, hogy egy-egy alcél megvalósításhoz különféle szaktudásokra van szükség. Ezt a körülményt figyelembe vettük a tevékenységcsoportok kialakításánál, és törekedtünk arra, hogy a szükséges tevékenységeket - szakértelem szerint- homogén csoportokra bontsuk.

A továbbiakban az így kialakult- az alábbi táblában bemutatott- módon rögzítjük a tábla oldalrovatát.

A megvalósítás tervezésének 5. lépésében azt vizsgáljuk, hogy **kik az érintettek**, azaz az egyes tevékenységcsoportok végrehajtásához *kikkel kell együttműködnünk, vagy a tevékenység támogatására felkérnünk, kik lesznek tevékenységünk alanyai, esetleg elszenvedői*, stb.

Ugyanezen keretekben rögzítjük, hogy a tevékenység megvalósításához **milyen eszközöket, eljárásokat, módszereket fogunk használni**. Az így kialakult lista áttekintése figyelmeztet bennünket arra, hogy az adott eszközöket, eljárásokat előzetesen biztosítani kell, valamint meg kell teremteni a megjelölt módszerek alkalmazásának feltételeit.

A finanszírozási források egy-egy alcélra, tevékenységcsoportra való lebontása azért is érdemes, mert ötleteket adhat a finanszírozás megoldásához. Sokszereplős, több alcéllal rendelkező fejlesztési programoknál a több-forrású finanszírozás a leggyakoribb. A terv elkészítése (a táblázat kitöltése) után alcélonként tehetjük fel a kérdést: *Kik/mely szervezetek lehetnek érdekeltek az adott alcél megvalósulásában?* A kérdésre adott válasz megmutatja, hogy kiket győzzünk meg a projekt pénzügyi támogatására?

Példa az alcélok /tevékenység csoportok, megvalósításához szükséges eszközök, módszerek és eljárások megnevezésére:

Alcél /tevékenység	Eszközök
<i>Résztevők koordinálása</i>	iroda, telefon, fax, autó
	Módszerek
	hírlevél értekezletek szervezése

<i>Egységes termelési technológia kialakítása</i>	Eszközök vetőmaggép csomagolóanyag Módszerek tanfolyam szervezése szakkönyv szétosztása tanácsadó szolgálat felállítása
---	--

3. MUNKALAP: Megvalósítás feltételei (5)			
A projekt neve:			
Alcéllok / feladatcsoportok	Ki vesz részt benne	Megvalósítás eszközei	Pénzforrás

6. A megvalósítási folyamat veszélyeinek és akadályainak összegyűjtése a bizonytalanság kezelése

Az eddig végiggondolt szempontok kézenfekvővé teszik annak belátását, hogy *a tervezett projekt megvalósítását rendkívül sok akadály nehezítheti*. Kérdés, hogy az alcélokhoz kapcsolt tevékenységekben résztvevők, érintettek, valóban **hajlandóak lesznek-e** a kívánt tevékenységre. Az sem biztos, hogy a szükséges eszközök, módszerek **rendelkezésünkre állnak-e** majd megfelelő időben, s végül a finanszírozók megnyerése a projekt tervezés e szintjén még bizonytalan, így az is, hogy **lesz-e elég pénzünk**.

Tehát rendkívül sok bizonytalan tényezővel kell számolnunk.

A bizonytalanság kezelése, a felkészülés a negatív helyzetre, a jó, sikeres megvalósítással kecsegtető projekt terv kulcsa. Fontos tehát, hogy tevékenységenként fölmérjük a bizonytalansági tényezőket, és pozitív megoldásokkal készüljünk fel az adott akadály, veszély bekövetkezésére.

4. MUNKALAP: **Megvalósítási folyamat akadályai, veszélyei, elhárítás lehetséges módjai (6)**

A projekt neve:

Alcélok / feladatcsoportok	Akadály / veszély	Megoldás (elháríthatóság)

7. Időütemezés elkészítése

A projekttervezés -és a sikeres megvalósítás- egyik kulcsa az időterv elkészítése. Az időtervek többféle módszerrel készíthetők el (pl. hálótervezés, Gantt diagram, mérföldkő technika). Ezek közül a gazdaságfejlesztési projektekhez a vonalas ütemtervet (Gantt diagram) ajánljuk.

Az időtervet alcélonként /feladatcsoportonként célszerű elkészíteni, a mellékelt munkalap szerkezetéhez hasonlóan.

Az időterv elkészítésének előkészítő lépései:

- a megvalósításában résztvevő személyek /szervezetek rögzítése
- az egyes tevékenységekhez szükséges időmennyiség becslése
- az egymásra épülő, tehát csak egymás után megvalósítható tevékenységcsoportok meghatározása
- az egymástól független, tehát párhuzamosan végezhető tevékenységek meghatározása

A **sávós idődiagramot** az előkészítő lépések megtétele után könnyedén elkészíthetjük. Így a projekt kidolgozási folyamat utolsó lépésének elvégzésével megterveztük a projekt megvalósításának "ideális" ütemtervét.

Ezek alapján a projekt megvalósítás során képesek leszünk megmondani, hogy:

- egy adott pillanatban milyen tevékenységeket és kinek kell elvégeznie?
- kinek mi az összes tevékenysége?
- mit kell tenni egy-egy alcél megvalósulásért?

5. MUNKALAP: Időütemezés													
A projekt neve:													
Alcélok / feladatcsoportok	Időtartam												Megvalósításért felelős
	jan	febr	márc	ápr	máj	jún	júl	aug	szept	okt	nov	dec	
		■	■	■									
			■	■	■	■	■	■	■	■			
				■	■	■							
								■	■	■	■		

Projektek megvalósítása (implementáció)

A projekt megvalósítás folyamata nem más, mint a projekttervezés során megfogalmazott feladatok és tevékenységek végrehajtása, illetve a végrehajtási folyamat irányítása, koordinálása menedzselése.

A projekt megvalósítás görbülékenysége, s végül sikere nem pusztán a projekt megvalósítás folyamata során végrehajtott tevékenységeken múlik, hanem a tervezés módján is. Bár a projekt tervét leggyakrabban csak néhány személy írja, fogalmazza meg, a megfelelő szereplők bevonásával mégis **kollektív tervezésről** beszélhetünk. Többször utaltunk már rá, hogy a tervezés egész folyamatába be kell vonni az érintetteket, s ez biztosítja mind a külső feltételek helyes felmérését, mind a tervezett projekt megfelelő támogatottságát.

A projekt menedzsernek természetesen tudnia kell, hogy a megvalósítás folyamatának alapvetően **a projekt célok elérését kell szolgálnia**. A tervben megfogalmazott feladatok és tevékenységek rutinszerű végrehajtása nem minden esetben vezet el a projekt célok eléréshez, a projekt sikeres befejezéséhez.

A projektmegvalósítás: a kitűzött célok elérése és nem a tervezett feladatok "célaltan" elvégzése.

A projekt megvalósítás legfontosabb tevékenységei:

1. A projektterv áttekintése, korrekciók elvégzése
2. A projektszervezet felállítása és
3. működtetése
4. Az eltérő érdekek kezelése, koordináció és együttműködés biztosítása.
5. Projektfelügyelet és irányítás (program monitoring - tartalmi, szakmai, időbeli, pénzügyi és egyéb szempontból)
6. Kommunikáció és projekt PR.

E fejezetben a felsorolt hat tevékenység tartalmát és a végrehajtásuk során felhasználható eszközöket, eljárásokat tekintjük át

1. A projektterv áttekintése

A megvalósítás megkezdése előtt a projekt-tervben leírtak áttekintése különösen abban az esetben szükséges, ha a projekt megtervezése és megvalósítása között hosszabb idő (pl. több hónap) telik el. Ezen idő alatt sokszor olyan környezeti és egyéb változások következnek be, amelyek alapvetően befolyásolhatják a megvalósítás folyamatát.

Az áttekintésnek az alábbiakra kell választ adnia:

6. MUNKALAP: A projekt terv áttekintése				
A projekt neve:				
Szemponatok	Ki végzi	Mikor	Felhasználható információk	A felmerülő problémák megoldási lehetőségei
<ul style="list-style-type: none">• Szakmai tartalom• Időtervezés• Humánerőforrás, szakértelem• Pénzügyi források• Egyebek				

E feladat a projektmenedzser (és a projektben is résztvevő néhány közeli munkatárs-szakember) feladata. Az a kérdésünk, hogy

- érvényesek-e a projekt megfogalmazott céljai és elérhető-e a tervezett eredmény ?
- rendelkezésre állnak-e a tervben leírt erőforrások, eszközök és feltételek? (Különösen fontos a projektbe bevont szakértők és munkatársak szakértelmének és rendelkezésre álló idejének vizsgálata)
- tartható-e az ütemterv

Ennek érdekében át kell tekinteni a projekt-tervet:

- reális-e az időterv
- rendelkezésre áll-e a megfelelő "humán erőforrás"?
- megfelelően kidolgozott-e és érvényes-e a projekt szakmai tartalma?
- megalapozottak-e a pénzügyi-finanszírozási kérdések?

Ha az áttekintés eredményeként szükségesnek mutatkozik a korrekció akkor azt el kell végezni. E tevékenység támogatását szolgálja 6. sz. munkalap.

2. A projektszervezet felállítása és működésének beindítása.

A projektszervezet felállítása és működési feltételeinek biztosítása (fizikai infrastruktúra, munkaidő-biztosítás, felelőségek és hatáskörök meghatározása) nagymértékben befolyásolhatja a megvalósítási folyamat hatékonyságát és sikerét.

A projektet megvalósító szervezeti rendszer elemei az alábbiak:

- projektvezető (menedzser)
- projekt munkatársak és projekt asszisztencia
- megvalósításba bevont al csoportok, bizottságok
- külső tanácsadók és szakértők
- alvállalkozók

Projektszervezet

A megvalósításban érintett szereplők és szervezetek összessége valamint a közöttük kialakított és szabályozott együttműködés (felelőségek és hatáskörök) rendszere.

A megvalósítási folyamatban sokféle szakképzettségű, irányultságú és érdekű személy, illetve az általuk képviselt szervezet vesz részt. Az eltérő érdekek és motívumok kezelése, a szereplők közötti koordináció megteremtése a projektvezető feladata. *A projektvezető szerepe, szakmai felkészültsége és projektvezetési képessége igen fontos eleme a sikeres megvalósítási folyamatnak*

A rosszul kialakított munkamegosztás, a megoldatlan információs, felelőségi és beszámolási rendszer megnehezíti a projektvezető munkáját. A projektvezető túlzott terhelése (koordinációs és "felelőség-tisztázási" feladatainak túlsúlyossá válása) lelassíthatja a megvalósítási folyamatot.

A projektszervezet nem önmagáért van. Létrehozásának célja a projekt tervezett eredményeinek megvalósítása. Sok esetben a projekt megvalósítása (pl. képzési projekt) valamilyen célcsoport - kliens-csoport érdekében történik.

Projektvezető (menedzser)

Az a szakember, aki a definiált projekt szakmai és pénzügyi sikerességét biztosítja, a projekt megvalósítása során felmerülő döntéseket meghozza, és a szükséges vezetési és koordinációs feladatokat elvégzi.

Projektmenedzsment

A projektvezetéshez szükséges feladatok, szervezetek, eszközök és technikák összessége.

A projekt irányítási munkához szükséges képességek

A projekt irányítási munka sajátos képességeket igényel. Az adott téma szakmai tartalmának ismerete mellett az alábbi készségek és ismeretek léte fontos:

- a strukturált feladat és probléma-megoldási folyamat és technikák ismerete
- értekezletvezetés és csoportirányítás (facilitáció)
- eltérő szándékok és érdekek kezelése, közös cél érdekében való együttműködésük fenntartása (együttműködésen alapuló problémamegoldás, érdekhordozó elemzés és érdekharmonizáció)
- kommunikációs és prezentációs készségek
- feladatmegoldó csoportok irányítása (feladatstruktúrák kialakítása, feladatkiosztás, munkakoordináció, ellenőrzés és értékelés)
- döntési és képviseleti technikák és készségek
- konfliktuskezelési ismeretek, technikák és készségek

PÉLDA A MUNKA-KÉRDÉSEKHEZ:

Egy településszövetség a szakértői helyzetelemzés után meghatározta a térség stratégiai fejlesztési irányait. Ennek egyik eleme a "modern és versenyképes agrártermelési hagyományokhoz" illeszkedő zöldségfeldolgozó tevékenység erősítése volt.

Az elemzésből kiderült, hogy a térségben lévő Kft. feldolgozó berendezései viszonylag újak, a termék elhelyezésének nincsenek piaci problémái. E mellett azonban az is világossá vált a döntéshozók számára, hogy a feldolgozandó alapanyag döntő része térségen kívüli termelőktől származott. Így a projektterv kidolgozásánál felvetődött a térségen belüli termeltetés kialakítása és megszervezése is.

Végül a projektterv az alábbi részekből állt össze:

- a kapacitásbővítés szakmai oldalának megtervezése és lebonyolítása (gépsorok száma, típusa, kapacitása, építési munkák megtervezése, munkaerő szükséglet kiszámítása stb.).
 - a kapacitásbővítés jogi, tulajdoni és pénzügyi kereteinek kidolgozása
- a termeltetés megszervezése, kistermelők együttműködésének megteremtése, a termeltetés szakmai-minőségi elvárásainak megfogalmazása stb.

Mint érzékelhető, mindhárom tevékenység halmaz más-más szervezeteket érint (várhatóan más-más motivációval) és megvalósítása is más-más szakértelmet igényel

A projektben érintett szervezetek az alábbiak voltak:

- településszövetség, amely "társadalmi kötelezettségének" eleget téve, kapcsolatait és információit felhasználva alapvetően a munkahelyteremtés és az aktív válságkezelés miatt volt érintve
- a beruházást megvalósító Kft., illetve a Kft.-t alapító mezőgazdasági szövetkezet. Az Ő érdekeltységük volt a legtisztább és legegyszerűbb: tisztán a gazdasági eredmény növelése.

- a potenciális termelők és az integrátori-termeltetői szerep betöltésére alkalmas vállalkozások. Az Ő érdekeik is viszonylag tisztán láthatóak voltak és a termelésbővítéshez, bevétel növekedéshez kötődtek. Az integrátori szerep kialakítása és a termelői együttműködés serkentése, mint közös cél kevésbé volt látható a szereplők számára.

KÉRDÉSEK- A PÉLDÁHOZ

A valóságban az egyes szereplők helyzete és a kapcsolataik természetesen a fent leírtaknál összetettebb volt. Az alábbiakban megfogalmazott kérdések megválaszolásához a fenti információ elegendő lesz.

Munkakérdés:

- 1. Ön melyik szervezetre bízna a projekt-vezetői szerepet? Indokolja meg döntését!**
- 2. Véleménye szerint milyen ismeretek és készségek szükségesek elsősorban a projektvezető számára?**

A független tanácsadók, szakértők és alvállalkozók szerepe a projekt megvalósításában.

E szervezetek vagy pályázat útján, vagy direkt felkérés (esetleg árverseny) alapján kapnak megbízást a projekt valamely elemének megvalósítására. A pályázat, a megbízás tartalmát a projekt team, ill. projekt menedzser fogalmazza meg. Ha nem rendelkezik a megfelelő szakértelemmel akkor kérheti más szakember segítségét is.

A projekt team, a projekt, akkor profitál a legtöbbet a szakértők munkájából, ha azokat partnerként kezeli. Így fontos, hogy a team jól, tisztán megfogalmazza a szakértőkkel szemben támasztott elvárásait, s ügyeljen arra, hogy a szakértők hozzájussanak minden fontos információhoz, ami a színvonalas teljesítéshez alapfeltétele. Ilyen működés mellett elvárható a szakértőktől, alvállalkozóktól a pontos, odaadó, a valóságos helyzethez alkalmazkodó munkavégzés

A projekt team legfontosabb feladatai a szakértőkkel, tanácsadókkal, alvállalkozókkal:

- feladatdefiniálás és szerződéskötés
- együttműködés, monitoring, a célok megvalósításának figyelése és segítése
- szerződés értékelés és lezárás

A projektszervezet felállítása során azt kell meghatároznunk és szabályokba foglalnunk, hogy:

- mely szervezet, mely alcél megvalósításába kapcsolódik be,
- milyen feladatot és ezért milyen felelősséget vállal magára
- a feladat végrehajtásához milyen eszközöket biztosít illetve használ fel

Projekt megbízás

Indulási keretfeltételek és feladatok meghatározása a projekt team (és annak tagjai) számára a projekt megkezdéséhez.

Felelősségek és szerepek

Operatív szempontból a projektfelelőség az illetékes projektvezetőé. A felelőségek kiterjednek a folyamat időbeli és pénzügyi ütemezésének betartására, a kialakított szerepek és felelőségi körök "működtetésére" és a projekt sikeres végrehajtására

7. MUNKALAP: A projekt megvalósításban érintett szervezetek feladatai és felelőssége			
A projekt neve:			
Szervezet neve	Melyik alcél (feladatcsoport) megvalósításában vesz részt és mi a feladata?	Hatáskör és felelőség	Alárendeltség és együttműködés feladatai és felelőségei
1. szervezet	1. alcél		
	-		
2. szervezet	-		
	2. alcél		
3. szervezet	-		
	-		

3. Az eltérő érdekek kezelése, együttműködés és koordináció

A közszféra által kezdeményezett térség- és gazdaságfejlesztési projektek megvalósításában általában lényegesen több szervezet és szereplő vesz részt, mint tisztán a magánszféra által elindított fejlesztésekben.

Ez egyrészt magából a gazdaságfejlesztés módszeréből fakad, másrészt abból, hogy a nem csak hitelekkel és magánforrásokból (hanem állami forrásokból is) finanszírozott projektek elindításában, elbírálásában és ellenőrzésében nagy szerepet kapnak a "közszféra" képviselői is.

Ennek megfelelően a projektek megvalósítása során a legkülönbébb, néha egymásnak ellentmondó és nem tisztán gazdasági-szakmai szempontból racionális motívumok, szándékok kerülhetnek felszínre.

A projektszervezet alapvető feladata, hogy ilyen problémák megjelenésekor arra törekedjen, hogy a projekt-cél elérését segítő megoldások szülessenek.

Egy-egy program vagy projekt kapcsán felszínre kerülő érdekellentétek, konfliktusok veszélyeztethetik a sikeres megvalósítást. Így fontos, hogy ezeket megpróbáljuk

- megelőzni
- kezelni
- olyan döntéshozatali pályára terelni, amely döntésével biztosítja a projekt megvalósítás folyamatosságát

A Konfliktusok megelőzését szolgáló eljárások a projekt tervezés és megvalósítás során

A projekt céljait és a választott stratégiai jellegű megoldásokat a szereplők, érintettek legszélesebb bevonásával tűzzük ki illetve döntjük el.

- kollektív tervezés
- a projekt terv szakszerű elkészítése, a választott megoldások szakmai indoklása
- az érintettek folyamatos informálása a projekttervezés és megvalósítás során

Konfliktusok kezelésének, feloldásának technikái

érdekellentétek észlelésekor nyílt tisztázó értekezlet szervezése az érintettek számára olyan új alternatív megoldások feltárása, amely minden fél számára elfogadható szakmai érvek , szempontok erősítése

Konfliktusok okozta akadályok elhárítása a probléma döntéshozatali pályára terelésével

Térségi gazdaságfejlesztéshez nem is lehet hozzákezdeni megfelelő, legitim döntéshozó szervezet és a döntéshozatali mechanizmusok tisztázása, alapszabályban, működési szabályzatban való rögzítése nélkül.

A projekt menedzser szervezetnek időben fel kell ismernie, hogy a projekt tervezést vagy megvalósítást akadályozó konfliktusokat mikor kell a döntéshozó testület elé bocsátani.

Ilyen döntéshozó szervezetek a

Megyei Fejlesztési Tanácsok, vagy Igazgatóságok

- Kistérségi szövetségek testületei

- a fentiek bármelyike által felállított és mandátummal ellátott stratégiai csoportok, stb.

Fontos, hogy a projekteam tárgyszerű előterjesztést készítsen a döntésre bocsátandó problémáról.

Fontos, hogy a projekt tervezés és megvalósítás során a projekteam ne kötelezze el magát egyik érdek mellett sem: igyekezzen független, szakmai szervezetként működni.

Az együttműködés kialakítása a projekt tervezés és megvalósítás során az egyik leghatékonyabb eszköz, mind a **konfliktusok megelőzéséhez**, mind **a sikeres koordinációhoz**, amely a hatékony projekt-megvalósítást biztosítja.

A projekteam, ill. a projektmenedzser feladata, hogy az érintett partnerek közötti, a projekthez kapcsolódó viszonyokat harmonikus állapotban tartsa. Így a projekt teamnek fel kell készülnie a konfliktusokra, illetőleg meg kell előznie azokat. A sikeres megelőzéshez, a jó, célirányos együttműködés kialakításához elemezni szokás a projekt által érintett szervezetek és szereplők érdekeit.

A projekt által érintett szervezetek és személyek projekthez fűződő érdekeinek elemzéséhez ad segítséget az alábbi munkalap.

A legjobb megoldás az, ha a munkalap kitöltéséhez szükséges információkat a projekttervezés megindításával egy időben végezzük. Összehívjuk az érintetteket és feltesszük nekik az alábbi kérdéseket

- Milyen szerepet vállalnának a projekt tervezésében ill. megvalósításában?
- Mit várnak a projekttől ill. melyek lennének számukra a legkedvezőbb projekt-eredmények

Az így kapott információk alapján kísérletet tehetünk olyan megoldások kitalálására

8. MUNKALAP: A projekt megvalósításban érintett szervezetek érdekeinek elemzése			
A projekt neve:			
Szervezet neve	A szervezet szerepe a projektben (-a megvalósító -kedvezményezett -elszenvedő -gazdasági előnyeit élvezi)	Mi lenne számára a kedvező eredmény	Az esetleges ellenérdekeltség feloldásának lehetőségei

--	--	--	--

melyekkel feloldhatóvá válnak az esetleges érdekellentétek.

E javaslatokat a projekteam, ill. projekt menedzser -mérvadó személyek és szervezetek bevonásával- dolgozza ki, majd újabb értekezleteket szervezve az érintettekkel együtt keresik a megoldást.

Az elvart, kedvező eredmények kutatása, megkérdezése a projekt érintettjeitől azzal az előnnyel is jár, hogy nyomban lehetővé teszi a túlzott, vagy téves elvárások tisztázását, s így

az ezen alapuló későbbi konfliktusok elkerülését.

A jól koordinált projekt megvalósítás is csökkentheti a konfliktusokat. A koordináció alapja a megfelelően előkészített projekt terv. Azonban mit sem ér ez, ha a projekt érintettjei számára nem nyilvános.

Azt javasoljuk tehát, hogy a projekt megvalósítása során - időről időre - egyeztető értekezleteket hívjanak össze, melyen megbeszélnek a megvalósítás problémáit, s a projekt tervet hozzáigazítják az adott helyzethez.

4. A projekt felügyelet, projekt irányítás (monitoring)

A projekt felügyelet és irányítás alapvető célja és értelme, hogy biztosítsa a megvalósítási folyamat során a projekt céljának tényleges elérését.

Ennek megfelelően a projekt felügyeletnek és irányításnak három lényeges eleme van:

- a megvalósítási folyamat "ösvényen" tartása szakmai szempontból
- az idő és az erőforrásfelhasználás kontrollja
- a hatékony "team menedzsment" (emberek, csoportok, bizottságok, tanácsadók stb. kezelése) biztosítása

Az első két tevékenység nem más, mint információ szerzés a megtervezett és működő monitoring rendszer alapján.

Projektirányítás

A projekt végrehajtásának irányítása zárt információs folyamat segítségével. A projektben résztvevő munkatársak folyamatos visszajelzései alapján a projektvezető operatív döntéseket hoz a korrekcióról illetve a folytatásról

A projekt felügyelet során döntő jelentősége van a hiteles, megbízható információk megszerzésének. E nélkül nem lehetséges a folyamat kézbentartása és a sikeres megvalósítás kockázata nagymértékben megnő.

Az információk nagyobb részét a megtervezett és rutinszerűen működő monitoring rendszernek kell szolgáltatnia, de szükség lehet egyedi, ad-hoc információ szerzésre is szükség lehet.

Az információszerzésnek három alapvető módja van:

- helyszíni ellenőrzés
- a megvalósítás mérföldköveinél (mérési pontok) kötelező írásos (adatokat és/vagy szöveges értékeléseket tartalmazó) jelentések elkészítése
- információs, beszámoló vagy értékelő munkaértekezletek megtartása

Mindhárom módszer alkalmazható előre megtervezett és spontán módon. Célszerűbb az előre megtervezett nyomon követési ellenőrzési (monitoring) folyamatot alkalmazni, mivel a kiszámíthatóság, a tervezhető beszámolási kötelezettség önmagában is segít a folyamat kézbentartásában

Projektfelügyelet (monitoring)

- a megjelölt mérési és értékelési pontokon (mérőköveken) a beszámoltatás és értékelés végrehajtása
- a tervezett eredmények és erőforrások összevetése a tényleges eredményekkel és felhasználással
- az előrehaladás vagy lemaradás megállapítása és az erőforrásfelhasználás értékelése
- az értékelés hatása a projekt további menetére (mehet tovább, korrekció szükséges, projekt leállítása stb.)

A projekt felügyelet és irányítás alapvetően a projekt vezető és a projekt team feladata és felelőssége.

Egyik tipikus hiba abból fakad, hogy a projekt menedzsereknek sok esetben a menedzsment tevékenység mellett szakmai munkát is kell végeznie, emiatt kevesebb hangsúlyt fektet a koordinációra és a monitoringra

A projekt irányítás és felügyelet merőben más feladatok végrehajtását jelenti és ennek megfelelően másfajta ismereteket és készségeket igényel.

Típushibák a projekt megvalósítási folyamat során:

- a tartalom és a folyamat keveredése. Ez azt jelenti, hogy a projekt szakmai tartalma körüli viták gyakran összekeverednek a megvalósítás folyamata körüli vitákkal, vagy megfordítva. Ennek egyik legmarkánsabb megnyilvánulása amikor a projekt menedzseri és a szakértői szerepek keverednek össze.
- a menetközbeni korrekciók elvégzésének hiánya (vagy nem mérnek, vagy nem használják a mérés eredményét és így nem cselekednek)
- a célelés helyett a megtervezett feladatok mechanikus és rutinszerű végrehajtása történik

Projekt teamok esetében könnyebb a tipikus hibák elkerülése a teamon belüli munkamegosztás kialakítása.

Magányos térségmenedzserek munkáját, a hibák elkerülését segítheti, ha a stratégiai csoport - legalább részben betölti - a projekt felügyelet (monitoring) szerepet.

9. MUNKALAP: A projekt felügyelet és irányítás tervezése (monitoring)				
A projekt neve:				
Alcél / feladatsorozat neve	Partnerek neve	Mérés helye és időpontja	Mit kell tenni a mérés után (-informálás -beavatkozás, stb)	Egyéb megjegyzések

--	--	--	--	--

5. A projekt PR és kommunikáció

A projektek megvalósítása alatt biztosítani kell a folyamatos tájékoztatást, a projekt "jó" hírének fenntartását. Ez nagyon fontos mind a folyamatban résztvevő szervezetek számára (pl. presztízs-növelő), másodsor nagyon fontos a projekt (és a felelős team) számára is, mivel növeli az elkötelezettségüket.

A komolyabb gazdaságfejlesztési és foglalkoztatásbővítő projektek általában nagy figyelmet váltanak ki. A nyilvánosság, a sajtó is kitüntetett figyelemmel kíséri ezen akciókat. Különösen így van ez, ha a projektek a "közsféra" részvételével valósulnak meg.

Az átláthatóság, a hiteles tájékoztatás alapvető követelmény és igény a projekt "gazdáival" szemben.

Ennek érdekében előre meg kell tervezni és a projekt menedzsernek (illetve a projekt teamnek) kézben kell tartania a tájékoztatást.

A tájékoztatásnak alapvetően két fajtája van.

Az egyik, amikor a projektszervezet szándékainak megfelelően, előre tervezett időpontokban és eseményeknél (mérőldköveknél) történik tájékoztatás.

Ezek általában könnyen kontrollálhatók, alkalmasak arra, hogy a projektről pozitív kép alakuljon ki.

10. MUNKALAP: Tájékoztatás és PR feladatok			
A projekt neve:			
Mérőldkövek alcélonként	Miről és mikor	Hol és hogyan	Ki végzi a feladatot

--	--	--	--

A spontán érdeklődés vagy információ közlés a tájékoztatás -nehezebben kézben tartható formája.

Ennek gyakori veszélye, hogy nem teljes információ birtokában helytelen, sokszor a projekt szempontjából negatív kép alakul ki.

A projekt PR. és tájékoztatási folyamat megtervezésénél négy kérdése kell választ adni

- mikor
- miről
- ki
- hol és hogyan ad információt

Mikor? Rendszeres időközönként, lehetőleg a részeredmények megjelenésekor, azaz a mérföldköveknél. A közlések közötti időtartamot a környezet elvárásainak megfelelően kell megválasztani.

Miről? A külvilág számára is érzékelhető részeredményekről. Kerülni kell azokat a hibás eredmény megfogalmazásokat, amelyek egy -egy szervezeti cselekvést minősít részeredménynek.

Ki? Természetesnek tekinthető, hogy azok akarnak pozitív közléseket, bejelentéseket tenni, akik az adott eredmény létrehozói. Mégis szerencsésebb hitelesebb, olykor megszólaltatunk olyan személyeket is, akiket a közvélemény, az adott projekt, program szempontjából, elfogulatlanak és hitelesnek tart.

Hol és hogyan. A legváltozatosabb formában, mindig a célcsoportnak megfelelő tartalommal, ill. mélységgel, és a célcsoportot elérő információhordozót használva.

Már a projekttervezés időszakában definiál-nunk a kibocsátott információk célcsoportjait és az információhordozókat. Ezek segítenek az aktuális kérdés eldöntése mellett a közlés tartalmának meghatározásában is.

Tartalomjegyzék

<i>A térségi gazdaságfejlesztés</i> _____	<i>Hiba! A könyvjelző nem létezik.</i>
Alapgondolat _____	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
A külső beavatkozás _____	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
Az önerőre épülő fejlődés _____	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
A (kis)térség és az együttműködés _____	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
A gazdaság és társadalomfejlesztési célú együttműködések intézményesülése, a decentralizált fejlesztési eljárások kialakulása _____	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
Programozás _____	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
Szubszidiaritás, mindent a legalacsonyabb, még megfelelő helyen _	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
A partnerség elve _____	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
A megyei fejlesztés intézményi és pénzügyi alapfeltételeinek létrejötte	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
A fejlesztési program készítésének lépései _____	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
<i>A fejlesztés, szervezet és működés</i> _____	<i>Hiba! A könyvjelző nem létezik.</i>
1. Az Igazgatóság általános szerepe _____	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
2. Az igazgatóság feladatai és szerepei _____	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
3. Az operatív szervezet, ügynökség feladatai, szerepei _____	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
4. Az igazgatóságon belüli munka-megosztás és kapcsolatok _____	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
Példa: A településszövetségek intézményrendszere és döntéshozatali mechanizmusa	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
Példa: Stratégiai csoport funkciói, összetétele, döntéshozatali mechanizmusa	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
<i>A projekt tervezés</i> _____	<i>Hiba! A könyvjelző nem létezik.</i>
A tervezés értelme _____	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
A tervezés fogalmai _____	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
A projekt tervezés, mint probléma megoldási folyamat _____	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
1. A kiindulópontok meghatározása _____	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
Problémák, adottságok, víziók _____	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
2. A célok előzetes megválasztása _____	Hiba! A könyvjelző nem létezik.

3. A kiinduló helyzet vizsgálata _____ Hiba! A könyvjelző nem létezik.
4. A lehetséges megoldások kitalálása _____ Hiba! A könyvjelző nem létezik.
5. A projekt megtervezése ill. megvalósít-hatóságának vizsgálata ____ Hiba! A könyvjelző nem létezik.
- A) A lehetséges megoldások első szelekciója _____ **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
- B) Szempontok a projekt terv ill. a megvalósíthatósági tanulmány elkészítéséhez **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
- C) A projekt terve: a létrehozandó objektum terve, azaz a projekt szakmai tartalma **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
- D) Ahogy az objektum megfelelő tervéhez eljutunk _____ **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**

Projekt kidolgozás _____ *Hiba! A könyvjelző nem létezik.*

1. Elő- és kísérőfeltétel vizsgálat _____ Hiba! A könyvjelző nem létezik.
Szempontok a projekt-cél eléréséhez szükséges elő és kísérő feltételek vizsgálatához **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
2. A projekt-cél elérését biztosító tevékenységek listájának összeállítása **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
3. Alcélok és feladatsoportok kialakítása, a megvalósítási folyamat-ábrájának elkészítése **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
4. A feladatsoportok egyes tevékenységeihez szükséges szakértelem, szaktudás meghatározása **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
5. A megvalósítás feltételeinek és eszközeinek összegyűjtése (érintettek - eszközök - pénzforrások) **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
6. A megvalósítási folyamat veszélyeinek és akadályainak összegyűjtése a bizonytalanság kezelése **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
7. Időütemezés elkészítése _____ Hiba! A könyvjelző nem létezik.

Projektek megvalósítása (implementáció) _____ *Hiba! A könyvjelző nem létezik.*

1. A projektterv áttekintése _____ Hiba! A könyvjelző nem létezik.
2. A projektszervezet felállítása és működésének beindítása. _____ Hiba! A könyvjelző nem létezik.
A projekt irányítási munkához szükséges képességek _____ **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
A független tanácsadók, szakértők és alvállalkozók szerepe a projekt megvalósításában. **Hiba! A könyvjelző nem létezik.**
3. Az eltérő érdekek kezelése, együttműködés és koordináció _____ Hiba! A könyvjelző nem létezik.
4. A projekt felügyelet, projekt irányítás (monitoring) _____ Hiba! A könyvjelző nem létezik.
5. A projekt PR és kommunikáció _____ Hiba! A könyvjelző nem létezik.