

# STRATÉGIA ÉRTÉK- MODELL ANALÍZIS

„Csak semmi stratégia kérem, válság van!”  
avagy hogyan lehet jelen gazdasági helyzetben is sikeresen működni és a stratégiát eredményesen végrehajtani?

- Mire fókuszáljunk a működésünket tekintve, hogy életképes maradjon a vállalatunk?
- Hogyan tudunk a krízisből megerősödve kijönni?
- Hogyan csökkentjük a költségeinket, a ráfordításainkat úgy, hogy ne veszélyeztessük a jelenlegi értéktermelő tevékenységeinket, valamint a jövőbeni növekedési lehetőségeinket?
- Hogyan tehetnénk megalapozottabbá a döntéshozatalt a kulcs teljesítményvezérlőink felismerésével és mérésével?
- Milyen fejlesztésekre fordítsuk a szűkösebb IT büdzsénket, amelyek közvetlenül megtérülnek?
- Hogyan lehetne egyszerűen és közérthetően kommunikálni célkitűzéseinket az összes munkatársunk számára?
- Hogyan teremthetnénk elkötelezettséget és egyértelmű felelősségi viszonyokat?
- Hogyan alakíthatnánk át teljesítmény alapúvá az ösztönzési rendszerünket?
- Hogyan csökkenthetjük az üzleti kockázatainkat?

„A Provice által kínált SÉMA módszertan valóban gyors eredményeket hozott néhány nap alatt. A stratégiai gondolkodásunk, jövőképünk hirtelen egy egységes, világos rendszerbe szerveződött. Bármely munkatársunk számára érthetővé vált egy oldalban összefoglalva, hogyan leszünk hosszú távon is sikeresek. Az elért eredményeink az amerikai központot is meggyőzték egy hasonló program indítására.”

Dr. Ábrahám László, ügyvezető,  
National Instruments Hungary Kft.  
„Az év menedzsere 2008”

2009 | 06 | 09–10  
HOTEL BELVEDERE BUDAPEST



**provice**  
Professional Services

# „Csak semmi stratégia kérem, válság van!”

*avagy hogyan lehet jelen gazdasági helyzetben is sikeresen működni és a stratégiát eredményesen végrehajtani?*

„Csak semmi stratégia kérem, válság van!” Az elmúlt hetekben, ha nem is szó szerint, de hasonló válaszokat kaptam több leendő ügyfelünktől. Indokoltnak tűnik feltenni a kérdést: **A válság hatására valóban értelmét veszti minden korábban gondolt elképzelés arról, hogyan lehet folyamatosan és hosszú távon is sikeresnek lenni?**

A helyzet összetettebb választ igényel. A világ megváltozott az elmúlt hat hónapban. A bőség és gazdagság világából a bizonytalan jövő világává alakult át. A Globális Gazdasági Válság – amely a laza szabályozású és zabolátlan spekulációjú amerikai ingatlan piac buborékának kipukkanásával indult – világméretű pénzügyi sorscsapássá változott széles tömegek számára. Minden vezetőt – legyen az vállalati, kormányzati, vagy más szervezetért felelős – három kérdés foglalkoztat mostanság:

- 1) **Mennyire** lesz súlyos?
- 2) **Meddig** fog tartani?
- 3) **Mit kellene tennem**, hogy sikeresen megbirkózzak a nehézségekkel?

Míg a válaszok az 1) és a 2) kérdésre vita tárgyát képezik, addig a **3) kérdésre a válasz egyértelmű**. A szervezeteknek az alábbi három dolgot kell megtenniük:

- **stabilizálni** a működésüket rövidtávon,
- **biztosítani** az értéktermelést, és
- **előrelépni** a hosszú távú sikerek érdekében!

Mindezek szükségessé teszik a stratégiák módosítását, az operatív működés tökéletesítését, és néhány esetben az üzleti modellek alapvető változtatását.

Egy frissen publikált felmérés<sup>1</sup> azt vizsgálta, hogyan próbálnak szervezetek megküzdeni a problémákkal a jelen helyzetben.



**Veréb Elemér,**  
üzgyvezető,  
minősített  
vezetési tanácsadó,  
Provice Kft.

Nem meglepő módon a **„stratégia végrehajtás”** és az **„erős leadership a válságon keresztül”** volt két legtöbbet idézett fontos alkotóelem a viharos időszak kezelésére. A jelen környezetben való sikeres működés **világos stratégiát**, időbeli és **megbízható információkat**, ezen információkra alapozott **döntéshozatali képességet**, valamint a kibontakozó helyzethez igazított **iránymódosításokat** igényel. A vállalatoknak **merészségre és döntésképeségre** van szükségük, hogy úgy találják meg a megfelelő méretet rövidtávon, hogy közben megőrizzék a versenyképességüket és a növekedési potenciáljukat az előbb-utóbb bekövetkező fellendülés időszakára.

A Globális Gazdasági Válságról szóló írások többsége azzal foglalkozik, hogy mi történt, és csak néhány szól arról, hogy mit kellene tenni. Saját és partnereink kiterjesztett kutatásai és tapasztalatai alapján **tíz fő irányelvet alkottunk meg** a vezetők számára a krízisen keresztül való sikeres navigálás érdekében. Elengedhetetlen, hogy a vezetők képesek legyenek a sürgős vagy a váratlanul felmerülő problémák és feladatok mögé látni annak érdekében, hogy megőrizzék és továbbfejlessék szervezetük folyamatos értéktermelését és versenypozícióját. Ennek megfelelően az irányelvek egy kiegyensúlyozott szempontrendszert kínálnak:

## 1. Likviditás mindenekfelett!

A likviditás, valamint a finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés biztosítását kell a figyelem középpontjába helyezni rövidtávon. Szigorú likviditásmenedzsment a legfontosabb dolog a fizetőkép-telenség elkerülésére. Csökkentsd a költségeket, de ne a hosszú távú versenyképesség feláldozása árán!

## 2. Óvd a lényegét!

Alapvető fontosságú felismerni, hogy mely ügyfeleket kell meg- és jöltartani (amelyek értéket termelnek), mely termékek és szolgáltatások nyereségesek valójában, és mely szolgáltató partnerekre lehet építeni.

## 3. Ne menj a margó alá!

Gazdasági visszaesés idején tendencia mutatkozik a hozzáadott érték helyett kizárólag az árban versenyezni. Ez költséges hiba lehet, és a hozzáadott érték nyújtási képesség folyamatos romlásához vezethet. Javítsd az eredményességed (például „Közös Élmény Teremtés” a stakeholder bevonásával) oly módon, hogy miközben csökkented a költségeket nagyobb hozzáadott értéket nyújtasz az ügyfeleidnek.

## 4. Keresd a kitörési pontokat!

Cselekedj másképpen, mint a versenytársaid. Ha ők visszafognak, Te investálj többet. Keresd a lehetőséget a célszegmensek, a kulcsügyfelek elhódítására a versenytársaktól, és növeld a piaci részesedésed. Keress új megoldásokat az ügyfelek számára történő értéktermeléshez.

## 5. Készülj fel a legrosszabra!

Sok szervezet azért jutott a szakadék szélére (egyesek már azon is túl), mert nem voltak képesek felmérni a következményeit egy „nagyon valószínűtlennek”. Fejleszd a képességed, hogy modellezzni tudd a működésed, ha az „elképzелhetetlen” valósággá válik.

## 6. Használd ki a recessziót!

Az elmúlt évtizedben a vezetők előtt álló egyik fő kihívás a tehetségek megszerzése és megtartása volt. A jelen helyzetben ezek

a tehetségek most elérhetővé váltak. Cselekedj határozottan az alulteljesítők eltávolításában és az új tehetségek bevonásában. Használd az esetleges leállásokat, üzemszüneteket képzésekre és a humán tőke fejlesztésére. Állj ellen a kísértésnek, hogy csökkentsd a jövőbe való befektetéseket ezen a területen.

## 7. Kezeld a kockázataid!

Mérd fel a kockázatmenedzsment eljárásaid, rendszereid, és építsd be őket a központi döntéshozatali eljárásokba. Ne kezeld a kockázatmenedzsmentet úgy, mint egy kipálandó megfeleléségi feladat. Építs kapacitást a kockázataid monitorozására, mérésére, kezelésére és enyhítésére.

## 8. Fejleszd az üzleti modelled!

A bőség időszakára tervezett üzleti modellek a gazdasági hanyatlás idején vizsgáznak igazán. Kisebbségi és fürge játékosok gyakran képesek olyan új modelleket bemutatni, amelyek rövidere zárják az értékalkotási paradigmát akár egy egész iparágban vagy annak egy szűk szegmensében. Itt az idő a meglévő üzleti modellek tesztelésére, valamint új értékteremtési módok kitalálására és kipróbálására.

## 9. Gyorsítsd fel a döntéshozatalt!

A szigorú éves tervezési ciklushoz való ragaszkodás egyre kevésbé tartható. A legtöbb szervezet a krízis során egyre több döntést kell meghozzon egyre rövidebb idő alatt. Itt az idő intézményesíteni ezt a szükségletet, és úgy igazítani a vállalatirányításon, hogy a külső és a belső tényezők folyamatos figyelésével lehetővé váljon a stratégia és az erőforrások elosztásának gyors módosítása.

## 10. Kommunikálj, kommunikálj, kommunikálj!

Minél nyíltabb vagy az érdekeltek (stakeholderek) irányában, hogy mi várható, annál céltudatosabb lesz a szervezeted. Légy nyílt és őszinte a helyzet és a szervezet jövőbeni céljainak bemutatásánál, illetve az egyes személyek szerepével kapcsolatban mind a rövidtávú feladatainknál, mind a hosszú távú sikerek érdekében való a közreműködésüket tekintve.

Annak érdekében, hogy segítsük partnereinket sikeresen keresztül navigálni a krízis által keletkezett bonyolult helyzetben, PROVIDE a nemzetközi partnereivel (Palladium Group, Tantum Group, Performance Management and Measurement, QPR) együttműködve kifejlesztett egy rendkívül **eredményes módszertant**, valamint annak **kapcsolódó képzését**. Engedje meg, hogy a PROVIDE Kft. és az IIR nevében egy olyan különleges szakmai programra hívjam meg Önt és munkatársait, amely egészen **egyedülálló Magyarországon**.

A program természetes módon kapcsolódik a Dr. David Norton (Palladium Group) részvételével fémjelzett Guru rendezvényhez, amelynek megvalósulását az IIR szervezése és a PROVIDE támogatása teszi lehetővé. Míg Dr. Nortontól a legfrissebb menedzsment elméletet ismerheti meg a stratégia-végrehajtás témaköréből, addig ezen a kétnapos programon az élményszerű gyakorlatiasságon van a hangsúly. De miről is lesz ott szó?

Gyakorlatorientált tréningünkön a különböző szervezetektől érkezett résztvevők megismerik és gyakorlatban átélik a stratégia tervezés során felmerülő kihívásokat, valamint csoportmunkák során értékes információkkal gazdagodhatnak társaik elgondolásaiból, megoldásaiból is. A feladatok végrehajtása hozzásegíti a résztvevőket ahhoz, hogy a megszerzett tudást a gyakorlatban is könnyen alkalmazhassák.

## 1. nap tematika

**2009. június 9. (kedd) 9:00-18:00**

### Stratégia menedzsment kihívásai

- Stratégia megvalósítás kihívásai
- 6 lépéses stratégia menedzsment folyamat
- Stratégia központú szervezet lényege és kialakításának lépései

### Stratégia értékmodell analízis (SÉMA) koncepció és folyamata

- SÉMA szerepe a stratégia operatív szintre történő lefordításban
- SÉMA öt lépésének bemutatása
- Vállalat sikerességét megalapozó felső szintű, 3-5-10 évre szóló stratégiai célok meghatározásának módszertana
- Stratégiatérkép kialakítása a stratégiai témák kijelölésével, célok meghatározásával, és a célok közötti ok-okozati összefüggések megjelenítésével

### Gyakorlatok: stratégia értékmodellek létrehozása

A gyakorlati feladatok 3 esettanulmányra épülnek, és a nap folyamán kerülnek végrehajtásra az elméleti előadások blokkjait követően.

### Állófogadás

Szeretettel várjuk az első nap zárásaként állófogadásunkra, melyen barátságos légkörben felteheti kérdéseit, megvitathatja tapasztalatait szakértőinkkel és a többi résztvevővel.

„A tréningen kollégáim és jómagam gyakorlatias és élményszerű képzést kaptunk. Látványos és könnyen alkalmazható módszertant sajátítottunk el a stratégiai szintű gondolkodás kézzelfogható, operatív szintre történő leképezéséhez. A tréningen tanultakat munkatársaink nemcsak a stratégia végrehajtása során tudják alkalmazni, hanem a kialakult közös nyelv segítségével bármilyen, célmeghatározást, tervezést, közös gondolkodást igénylő feladatnál. A több mint 100 fős, a cég valamennyi szintjét érintő tréningprogram 91%-os elégedettségi mutatója kiemelkedik a képzési programjaink közül.”

Cservenné Boros Andrea, Humán erőforrás igazgató, Dunántúli Regionális Vízművek Zrt.

„A SÉMA gyakorlatias megközelítés és alkalmazás a vállalati stratégia kialakításában és ennek a végrehajtásban kulcsszerepet játszó munkatársakkal való megismertetésben. Ajánlom minden vállalatvezetőnek, aki számára fontos, hogy a stratégiai irányelvek és az elhatározott változások ne csak elvi szinten maradjanak, hanem gyakorlati végrehajtásuk a cég minden szintjén érthető, mérhető és számon kérhető legyen.”

Dobrai Lajos, Stratégiai ügyvezető igazgató, Magyar Fejlesztési Bank Zrt.

## 2. nap tematika

**2009. június 10. (szerda) 9:00-18:00**

### Indikátorok meghatározása

- Indikátorok, mérőszámok fogalma, célokhoz rendelése, mely révén a célok megvalósulása mérhető és nyomon követhető
- Indikátorok kiválasztásának szempontjai
- Indikátorok kialakítása során felmerülő kihívások

### Gyakorlati feladat: esetpélda indikátorok kidolgozásra

Stratégia térképen szereplő célokhoz mérőszámok meghatározása

### Folyamatok és projektek stratégia-készenlétének elemzése

- Működési folyamatok stratégia-készenlét elemzése
- Kritikus folyamatok azonosítása, stratégiai projektportfólió összeállítása
- Projektportfólió stratégiai hatáselemzése, kiegyensúlyozása, hogy a vállalat / szervezet csak olyan akciókra és programokra fordítson erőforrásokat, amelyek a stratégia megvalósulását támogatják.

### Gyakorlati feladat: projektportfólió kiegyensúlyozása

Az esetpélda alapján az intézkedések stratégia-készenlétének elemzése és a projektportfólió kiegyensúlyozása

### Stratégia központú szervezet kialakítása

Stratégia Központú Szervezetté válás programja a SÉMA elemeinek alkalmazásával.



### Tréner:

**Veréb Elemér**, ügyvezető,  
minősített vezetési tanácsadó,  
Provice Kft.

Okleveles villamosmérnök végzettségét 1993-ban a Budapesti Műszaki Egyetem Villamosmérnöki Karán, szakközgazda diplomáját 1996-ban a Pénzügyi és Számviteli Főiskolán szerezte. 1994-1998-ig a Szinergia Projekt Menedzsment Kft. projektmenedzsment tanácsadója, 1999-2000 között a COREBIZ Consulting Változáskezelő és Tanácsadó Kft. ügyvezető igazgatója, majd az E-Group Magyarország Rt. vezérigazgató-helyettese. 2002-től a Provice Kft. ügyvezetője. Szervezetek teljesítményének fejlesztésével foglalkozik a stratégia menedzsment, az üzleti folyamatok, a vállalati projektirányítás, valamint az informatikai tanácsadás oldaláról már több mint tizenöt éve. Rendszeres programokat, képzéseket tart vállalatok, intézmények számára a stratégiai irányítás legújabb elméleti megközelítéseiről, gyakorlati megoldásairól. A Provice Kft. ügyviteli feladatai mellett a kiemelt szakmai projektek irányítását végzi. Pályafutása során számos nagyvállalat és intézmény működésének fejlesztésében vett részt szakértőként.

### Felmérés

#### **Vegyen részt Ön is a magyarországi stratégia tudatossági felmérésben, és 10% kedvezményt kap**

a „Dr. David Norton: A stratégia-végrehajtás új tudománya” című konferencia árából, ahol ismertetjük a felmérés eredményét; vagy éljen a 10% kedvezmény lehetőségével a „**Stratégia ÉrtékModell Analízis**” c. tréning regisztrációjakor!

Csatlakozva a Palladium Group nemzetközi kutatási programjához, szeretnénk felmérni a magyarországi vállalatok stratégia-tudatosságát és irányítási gyakorlatát. A nemzetközi kutatás részeként, a formális stratégiamenedzsment folyamatok alkalmazásának az eredményességre, és versenyképességre tett hatását vizsgáljuk a magyarországi vállalatok körében.

8 kérdésből álló kérdőívünk kitöltése csupán kb. 5 percet vesz igénybe, a kérdőív elérhető a [www.provice.hu](http://www.provice.hu) oldalon. A kutatásban résztvevők megkapják a felmérés eredményeit összefoglaló tanulmányt. A felmérésben való részvételt és az adatokat szigorúan bizalmasan kezeljük!



**2009 | 05 | 29  
BUDAPEST**

## A tréning során elsajátíthatja, hogyan

- **képezze le szervezetének célkitűzéseit operatív szinten** megfogalmazva egy oldalban a stratégia értékmodell segítségével, hogy a munkatársainak érthető és átlátható iránymutatást nyújthasson;
- **tegye mérhetővé a stratégia végrehajtását sikerindikátorok meghatározásával** a hatékony nyomon követés és a megalapozott vezetői döntéshozatal érdekében;
- **hangolja a stratégiához a szervezet működési folyamatait**, valamint **hogyan bontsa le a stratégiát** az egyes szervezeti szintek számára értelmezhető módon;
- **racionalizálja és egyensúlyozza ki a projektportfólióját** annak érdekében, hogy ráfordításokat takarítson meg az improduktív projektek leállításával, ugyanakkor a kulcsfejlesztések megvalósulását is biztosítsa;
- **váljk képessé a stratégiai munkakörök meghatározásával** a jövőbeni növekedést ellehetetlenítő „fűnyírás” helyett a „**célzott metszést**” alkalmazni a létszámcsökkentés során;
- **alkalmazza az információs tőke készenlételemzését** a szűkösebb IT költségvetés figyelembe vételével a közvetlen megtérülésű fejlesztések azonosítására;
- **tegye elkötelezetté és motiválttá kollégáit** egyértelmű felelősségi viszonyrendszer kialakításával.

## Kinek javasoljuk a tréninget?

Mindazok számára, akik részt vesznek vagy felelősek a **stratégia megalkotásában, tervezésében, a stratégiai programok, akciók tervezésében, a stratégiai irányításban, stratégia-végrehajtás koordinálásában, nyomon követésben.**

Menedzsment és igazgatósági tagoknak, stratégiai vezetőknek, pénzügyi vezetőknek, operatív igazgatóknak, informatikai vezetőknek, üzleti tervezőknek, stratégiai munkatársaknak, divízió-, területi és üzletágvezetőknek.

Az IIR meghívására Kelet-Európában először **Budapestre látogat Dr. David Norton**, hogy megoldásokat javasoljon a jelen körülmények közötti **sikeres stratégia-végrehajtásra**, mely akár a túlélés alapja is lehet. **Dr. Norton a világ 12. legbefolyásosabb menedzsmentgondolkodója**, aki Dr. Robert Kaplannal közösen dolgozta ki a Balanced Scorecard elméletet. 2008-ban a két stratégia „**The Execution Premium**” címmel jelentette meg legújabb könyvét. Legújabb elméletük a stratégia végrehajtásának tudományát takarja, a témakör ma aktuálisabb, mint valaha. Jöjjön el az egész napos előadásra! **Miért is?**

1. Megismerheti, hogyan garantálja már a stratégia fejlesztése során a végrehajtást
2. Tisztán látja majd, **hogyan bontsa le operatív teendőkre a stratégiát**
3. Megtudhatja, hogyan segíti a BSC a boldogulást recesszióban

4. Megteheti az első lépést afelé, hogy az Ön cége is a **válság nyerteseként** élje túl ezt az időszakot
5. Személyesen is felteheti kérdését a világ 12. legbefolyásosabb menedzsmentgondolkodójának
6. Koncentráltan találkozhat és megvitathatja a problémákat a **hazai felsővezetői kör prominens tagjaival**

Töltse ki a stratégia tudatosság-felmérést a [www.provice.hu](http://www.provice.hu) oldalon, ezáltal Ön 10% kedvezményre jogosult a 2 napos tréning, vagy az 1 napos Dr. David Norton előadás részvételi díjából. Amennyiben a felmérés kitöltésével együtt mindkét rendezvényen részt kíván venni, összesen 30% kedvezményt biztosítunk Önnek. Megéri, számoljon utána!



**2009 | 05 | 29  
BUDAPEST**

## IDŐPONT

• **Stratégia Értékmódel Analízis**  
2009. június 9-10.

*HG008\_2*

## HELYSZÍN

**Hotel Belvedere Budapest**  
1024 Budapest,  
Szlágyi Erzsébet fasor 11/A  
Magyarország  
Tel.: +36-1/336-2355

<http://www.belvederehotels.hu/>

**Az IIR Magyarország akkreditált  
felnoitképzési intézmény.**

Felnoitképzési nyilvántartási szám: 00281-2008  
**Akkreditációs lajstromszám: AL-1813**

A felnoitképzésről szóló 2001. évi CI. törvény értelmében előzetes tudásintézmény felmérésre irányuló szolgáltatást végzünk. A szolgáltatás igénybevételének módjáról, bővebb lehetőségeiről a weboldalunkon ([http://www.iir-hungary.hu/szakkepzesi\\_hozzarulas](http://www.iir-hungary.hu/szakkepzesi_hozzarulas)) szerezhet részletes információkat.

## A JELENTKEZÉS 4 EGYSZERŰ MÓDJA



**www.iir-hungary.hu • 06-1/459-7301 • norton@iir-hungary.hu • 1138 Budapest, Váci út 187.**

### Részvételi díj

<input type="checkbox"/>	Ár
<input type="checkbox"/> <b>Igen, részt veszek a 2 napos tréningen</b> (2009. június 9-10.)	219.000 Ft + áfa
<input type="checkbox"/> <b>Igénybe kívánom venni a szakképzési hozzájárulást – 2 nap esetén bruttó 171.600 Ft elszámolható a szakképzési hozzájárulás terhére!</b>	
<input type="checkbox"/> <b>Igen, részt veszek a 2 napos tréningen</b> (2009. június 9-10.) <b>és Dr. David Norton előadásán</b> (2009. május 29.) <b>és így 20% kedvezményre vagyok jogosult mindkét részvételi díjból.</b>	382.400 Ft + áfa
<input type="checkbox"/> <b>Igénybe kívánom venni a szakképzési hozzájárulást – 3 nap esetén bruttó 231.660 Ft elszámolható a szakképzési hozzájárulás terhére!</b>	

Áraink nem tartalmazzák a 20%-os áfát. ■ A feltüntetett kedvezmények összehasonlíthatók oly módon, hogy a felmérés kitöltésével és a tréningre és guru előadásra történő együttes jelentkezéssel összesen maximálisan 30% kedvezményt biztosítunk mindkét rendezvény részvételi díjából. ■ A részvételi díj tartalmazza a dokumentációt, ebéd, kávé és utódi költségeit. ■ A rendezvényen kép- és hangfelvétel készíthető. ■ A tréning, jellegénél fogva létszámkorlátozott! ■ Az IIR és Provice fenntartja a jogot a létszámkorláton felüli jelentkezők számára más időpont vagy más program felajánlására.

Amennyiben kitölti a **stratégia-tudatosság felmérést**, és a **tréningen és Dr. Norton előadásán is részt vesz**, mindkét rendezvény díjából

**30% kedvezményre jogosult.**

A kérdőív elérhető a [www.provice.hu](http://www.provice.hu) oldalon.

## FIZETÉS, VISSZALÉPÉS

Jelentkezésének beérkezése után visszaigazolást és számlát kap tőlünk. Kérjük az összeget szelvényesken a rendezvény előtt átutálni és a számlaszámot, valamint a résztvevő nevét a befizetési csekkben feltüntetni. A rendezvényre való bejutás csak akkor garantált, ha befizetése cégünkhez 3 munkanappal a rendezvény előtt beérkezett. Ha átutalása a rendezvény kezdete előtt 2 héten belül történik, kérjük azt a rendezvény napján a regisztrációkor a pénzes utólevény feladólevényével igazolni. Fizetési késleltetés esetén a résztvevő minden felhasználási- és kikasszóját megilletésére kötelezett. Esélyes program- és helyszímváltoztatás jogát fenntartjuk. **Visztlapés:** Csak írásban lehetséges. A részvételi visszamondása esetén 20.000 Ft + áfa/jelentkező, a rendezvényt megelőző 2 héten belüli lemondás esetén 40.000 Ft + áfa/jelentkező adminisztrációs költséget számolunk fel. A rendezvényt megelőző 2 munkanapon belüli lemondás esetén a résztvevő a teljes részvételi díjat köteles megfizetni. A bejelentett résztvevő részvételének módosítása meghatározott feltételek mellett lehetséges.

## VAN MÉG KÉRDÉSE?

Ügyfélszolgálat:	Nacsa Mariann	06-1/459-7300
Koncepció:	Steib Katalin	06-1/459-7325
Marketing:	Dániel Zsófia	06-1/459-7321

### 1. RÉSZTVEVŐ:

Vezetéknév \_\_\_\_\_ Keresztnév \_\_\_\_\_  
Beosztás \_\_\_\_\_  
Osztály \_\_\_\_\_  
Végzettség \_\_\_\_\_  
Telefon \_\_\_\_\_  
Fax<sup>1</sup> \_\_\_\_\_  
Mobiltelefon<sup>1</sup> \_\_\_\_\_  
E-mail<sup>1</sup> \_\_\_\_\_  
Aláírás<sup>2</sup> \_\_\_\_\_

### A rendezvényen való részvételt engedélyező/elrendelő személy:

Vezetéknév \_\_\_\_\_ Keresztnév \_\_\_\_\_  
Beosztás \_\_\_\_\_  
Osztály \_\_\_\_\_

### Adminisztratív kapcsolattartó:

Vezetéknév \_\_\_\_\_ Keresztnév \_\_\_\_\_  
Beosztás \_\_\_\_\_  
Osztály \_\_\_\_\_

### Helyettesítő személy<sup>2</sup>:

Vezetéknév \_\_\_\_\_ Keresztnév \_\_\_\_\_  
Beosztás \_\_\_\_\_  
Osztály \_\_\_\_\_  
Aláírás<sup>2</sup> \_\_\_\_\_

### 2. RÉSZTVEVŐ:

Vezetéknév \_\_\_\_\_ Keresztnév \_\_\_\_\_  
Beosztás \_\_\_\_\_  
Osztály \_\_\_\_\_  
Végzettség \_\_\_\_\_  
Telefon \_\_\_\_\_  
Fax<sup>1</sup> \_\_\_\_\_  
Mobiltelefon<sup>1</sup> \_\_\_\_\_  
E-mail<sup>1</sup> \_\_\_\_\_  
Aláírás<sup>2</sup> \_\_\_\_\_

**-10%**

### SZÁMLÁZÁSI CÍM:

Cégnév \_\_\_\_\_  
Irányítószám \_\_\_\_\_ Helység \_\_\_\_\_  
Utca/Postafiók \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> E-mail címének és fax számának megadásával hozzájárul ahhoz, hogy az IIR HR lemailja további rendezvényeiről e csatormákon is kapjon tájékoztatást.

<sup>2</sup> A képzésre/rendezvényre regisztráló személy aláírásával igazolja, hogy a képzésen/rendezvényen személyesen vesz részt.

## CSOPORTOS KEDVEZMÉNY

Csoportos jelentkezés esetén egyedi árajánlat kérhető:  
+36-1/459-7321