



# A belső kommunikáció szerepe

Székesfehérvár Polgármesteri  
Hivatal szervezetfejlesztése

ÁROP 1.A.2.

Téma: Szervezetfejlesztés (ÁROP-1.A.2/B) - Székesfehérvár  
Előadó: Kadlok Nándor - partner

# AGENDA

---

- 01 SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ ÁLTALÁNOSÁGBAN
- 02 SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK
- 03 A KOMMUNIKÁCIÓT ALAPVETŐEN MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK A SZERVEZETBEN
- 04 A JÓL MŰKÖDŐ BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ
- 05 A KLASSZIKUS BÜROKRATIKUS SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ
- 06 A BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ CÉLJA, FELADATAI, ALAPELVEI, MÓDSZEREI
- 07 A BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ LEHETSÉGES ESZKÖZEI, TERÜLETEI, CÉLCSOPORTJA
- 08 MIRE JÓ ÉS HOGYAN HAT A BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ?
- 09 A KOMMUNIKÁCIÓ SZERVEZETI DIMENZIÓI
- 10 A SZERVEZET KOMMUNIKÁCIÓS STRUKTÚRÁJA
- 11 KOMMUNIKÁCIÓS SZEREPEK
- 12 KOMMUNIKÁCIÓS HELYZETEK
- 13 A SZERVEZET ÉS KÖRNYEZETE
- 14 AZ ÜGYFÉLSZOLGÁLATI FUNKCIÓ
- 15 AZ ÜGYFÉLSZOLGÁLAT ÉS A PR ÖSSZEHASONLÍTÁSA
- 16 AZ ÜGYFÉLSZOLGÁLAT SZOLGÁLTATÁSAI
- 17 A BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ TERVEZÉSE



# 01 SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ ÁLTALÁNOSÁGBAN



2009. november 30.

Téma: Szervezetfejlesztés (ÁROP-1.A.2/B) – Székesfehérvár | Előadó: Kadlok Nándor – partner



A szervezeti kommunikáció egy adott szervezet viselkedése a környezet vonatkoztatási keretében, a szervezet tervezett és spontán aktivitásainak összessége.

A kommunikáció a szervezet életében kulcskérdés, melynek szervezeti szintű szervezése vezetői feladat.



# 02 SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK



2009. november 30.

Téma: Szervezetfejlesztés (ÁROP-1.A.2/B) – Székesfehérvár | Előadó: Kadlok Nándor – partner



# A kommunikációt befolyásoló tényezők

## Akadályozó tényezők

- Információhiány
- Információbőség
- Időhiány
- Státuszbeli különbségek
- Hatáskör tisztázatlansága
- Kommunikációs utak merevsége
- Megfelelő technika hiánya
- Bizalmatlanság és előítéletek
- Nyelvi különbség
- Informális kommunikáció

## Támogató tényezők

- Érdekvédelem
- Visszacsatolás
- Empátia
- Redundancia
- Szervezeti struktúra
- Fogadó partner személyisége
- Mások meghallgatása
- Megfelelő technika biztosítása

# 03 A KOMMUNIKÁCIÓT ALAPVETŐEN MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐK A SZERVEZETBEN



2009. november 30.

Téma: Szervezetfejlesztés (ÁROP-1.A.2/B) – Székesfehérvár | Előadó: Kadlok Nándor – partner



## A kommunikációt alapvetően meghatározó tényezők a szervezetben

---

**Jó légkör:** a jó légkör pozitív hatással van a belső kommunikációra. Elsősorban összetartásként, és nyíltsággként írják le. Az összetartás azt jelenti, hogy közös normák szerint dolgozunk, az emberek ismerik egymást, jó munkatársi viszonyban vannak egymással.

### Jellemzői:

- Emberiesség (közvetlen, bizalmas, törődő)
- Jókedvű munkavégzés
- Bizalmas munkahelyi légkör





## A kommunikációt alapvetően meghatározó tényezők a szervezetben

---

**Rossz légkör:** a rossz légkör, amely negatív hatással van a belső kommunikációra, a bürokrácia, és a hierarchia terméke:

- Időpazarló (pl.: sok értekezlet)
- Nem tartalmi kérdéseken, hanem a külsőségeken van a hangsúly
- Formális
- Tekintélyelvű
- Áttekinthetetlen, nehezen kormányozható szervezet
- Elitközpontú
- Az információ nem elsősorban lefelé, hanem először vízszintes irányban terjed (mielőtt az információ tovább jutna az egyel alacsonyabb szintre, mindenki megtudja a felsőbb szinten)

# 04 A jól működő belső kommunikáció



2009. november 30.

Téma: Szervezetfejlesztés (ÁROP-1.A.2/B) – Székesfehérvár | Előadó: Kadlok Nándor – partner



# A jól működő belső kommunikáció

- Mind írásban, mind szóban alkalmazott és elfogadott
- A kommunikáció horizontálisan is jelen van
- A szervezet céljaiból indul ki és azokat szolgálja
- Beépíti a munkatársak véleményét
- Többcsatornás
- A szervezet lazább kapcsolatban van környezetével



- A munkatársak azonosulnak a szervezet küldetésével
- Munkatársak lojalitása
- Hatékony munkavégzés, belső információáramlás
- Eredményes külső kommunikációt eredményez

# 05 A KLASSZIKUS BÜROKRATIKUS SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ



2009. november 30.

Téma: Szervezetfejlesztés (ÁROP-1.A.2/B) – Székesfehérvár | Előadó: Kadlok Nándor – partner



# A klasszikus bürokratikus szervezeti kommunikáció

---

- Döntően írásos formát ölt
- Szervezetileg szabályozott csatornákon folyik
- A kommunikáció döntően vertikális és korlátozott
- A kommunikációs aktusok formalizáltak az informális közlésnek kevés a szerepe
- A szervezet a környezetével is szabályozott keretek között érintkezik
- Vezető-vezető, vezető-beosztott típusú kommunikáció jellemzi

# 06 A BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ CÉLJA, FELADATAI, ALAPELVEI, MÓDSZEREI



2009. november 30.

Téma: Szervezetfejlesztés (ÁROP-1.A.2/B) – Székesfehérvár | Előadó: Kadlok Nándor – partner



14

# A belső kommunikáció célja

---

- A munka hatékonyságának fokozása a jó munkahelyi, közösségi légkör megteremtésével
- Az alkalmazottak személyes kapcsolataik útján kedvezően befolyásolják a szervezetről kialakult képet
- Megfelelő információáramlás mozgósítsa a munkaerőt
- Az alulról felfelé irányuló információk a lehető legkisebb torzulással jussanak el a vezetőkhez, egyszerűsítse a döntések keresztülvitelét
- Rendszeres értékelésekkel, szervezeten belüli kapcsolatok elemzésével csökkentse a konfliktusokat



# A belső kommunikáció feladatai

---

- Előrejelzés és trend analízis
- Prioritások felállítása
- Kommunikációs tanácsadás és tréning (pl.: vezetői kommunikációs tréning; alkalmazotti csapatépítő tréning)
- Kommunikációs stratégia kialakítása
- Szervezetben belül a szerteágazó kommunikációs tevékenységek összehangolása
- Külső-, belső kommunikációs anyagok gyártása (pl.: vállalati újság; hírlevél)
- A kommunikációs tevékenység rendszeres értékelése



# A belső kommunikáció alapelvei

---

- A vezetők alapvető tevékenysége a dolgozók tájékoztatása
- A szervezet céljaiból indul ki, és azokat szolgálja
- Az irányítási folyamat hatékony eszköze



# A belső kommunikáció lehetséges módszerei

---

- Szervezeti megbeszélések, értekezletek, konzultációk
- Belső továbbképzések
- Belső műhelymunka
- Szakmai fórum megbeszélések (pl.: osztályértekezlet)
- Intézményi szintű állandó és ad-hoc bizottságok, érdekképviselői szervek (testületek, tanácsok, munkabizottságok)
- Egyéni és csoportos értékelések



# 07 A BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ LEHETSÉGES ESZKÖZEI, TERÜLETEI, CÉLCSOPORTJA



2009. november 30.

Téma: Szervezetfejlesztés (ÁROP-1.A.2/B) – Székesfehérvár | Előadó: Kadlok Nándor – partner



19

# A belső kommunikáció lehetséges eszközei, területei

## Szóbeli:

- Személyes élőbeszéd
- Telefon
- Vezetői értekezlet
- Munkamegbeszélések
- Csoportos, személyes értékelések
- Konfliktuskezelés
- Csapatépítő rendezvények
- Kuratóriumi/elnökségi ülések

## Írásbeli:

- Stratégiai terv
- SzMSz-ek
- Projekt megvalósítási tervek (feladatok, felelőségek leírása)
- Szervezeti struktúra (munkaköri leírások, munkaszerződés)
- Faliújság, szervezeti naptár, kiadványok/tájékoztató anyagok
- Emlékeztetők, jegyzőkönyvek
- Internet/intranet
- Elektronikus és hagyományos levelezés
- Körlevélként különféle hírek, intézkedések, hivatalos értesítések

# A belső kommunikáció célcsoportja

---

- Munkatársak
- Szervezeti egységek
- Tagok, tagszervezetek
- Önkéntesek
- Döntéshozók (menedzsment, kuratórium vagy választmány)



# 08 MIRE JÓ ÉS HOGYAN HAT A BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ?



2009. november 30.

Téma: Szervezetfejlesztés (ÁROP-1.A.2/B) – Székesfehérvár | Előadó: Kadlok Nándor – partner

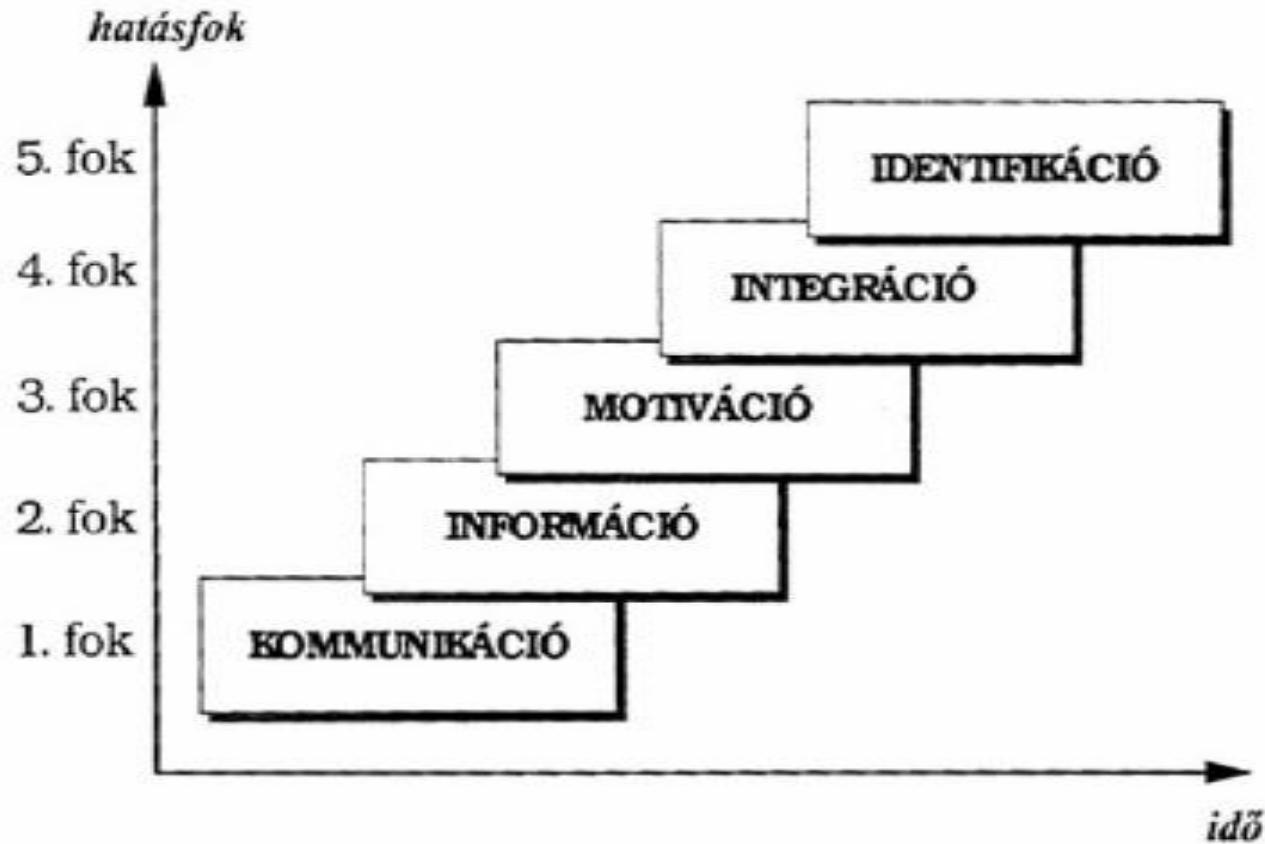


# Mire jó a belső kommunikáció?

---

- A kommunikáció megléte motivál, hiánya frusztrál és elszigetel
- Az információ bizonytalanság-csökkentő tényező
- A megfelelő belső kommunikáció eredményeként kialakult kapcsolatok minősége befolyásolja a külső kapcsolatokat
- Formális (hírlevél) és informális („folyosói beszélgetése”) keretek között is működtethető
- Rendszerességén múlik a szervezet sikere, vagy kudarca

# Hogyan hat a belső kommunikáció?





# Hogyan hat a belső kommunikáció?

---

1. fok: a kommunikáció lehetővé teszi a környezet megragadását, értékelését
2. fok: a kommunikáció információkat generál, mint cserefolyamat
3. fok: a tudás motivációhoz vezet
4. fok: a motiváció kifejeződése később integrációt eredményez
5. fok: az integráció identifikációhoz vezet, ami a kommunikáció útján elérhető legmagasabb foka a szervezeti életben való részvételnek

# 09 A KOMMUNIKÁCIÓ SZERVEZETI DIMENZIÓI



2009. november 30.

Téma: Szervezetfejlesztés (ÁROP-1.A.2/B) – Székesfehérvár | Előadó: Kadlok Nándor – partner



# A kommunikáció szervezeti dimenziói

A szervezetben létkérdés a szervezetbe jutó és a szervezeten belül keletkező információk ésszerű, hatékony és gyors áramoltatása. A szervezeten belüli kommunikáció függ:

- A szervezet kommunikációs struktúrájától
- A szervezeten belüli kommunikációs szerepektől
- A szervezeten belüli kommunikációs helyzetektől



# 10 A SZERVEZET KOMMUNIKÁCIÓS STRUKTÚRÁJA



2009. november 30.

Téma: Szervezetfejlesztés (ÁROP-1.A.2/B) – Székesfehérvár | Előadó: Kadlok Nándor – partner



# A szervezet kommunikációs struktúrája

---

A szervezet kommunikációs struktúrája alapvetően kétféle lehet:

- centralizált
- decentralizált



# Centralizált kommunikáció

---

- Előnye a gyorsaság és a hatékonyság
- Hátránya, hogy az információk felett rendelkező személy terhe és felelőssége aránytalanul nagy, továbbá az információk monopolizálásából fakadóan a hatalma szinte korlátlan



# Decentralizált kommunikáció

---

- Nincs senki, aki a többiekhez képest több információ felhalmozására lenne jogosult
- A döntéshozatal felelőssége megoszlik, megnő az autonóm cselekvés lehetősége
- A koordináció hiánya könnyen szervezetlenséghez vezethet



Az *egyszerűbben átlátható, rutinszerűen ismétlődő, homogén környezetben* ellátandó feladatok esetében a **centralizált kommunikációs alakzatok** az előnyösebbek, a *bonyolult, változékony* feladatok megoldására a **decentralizált kommunikációs struktúra** az alkalmasabb.



# 11 Kommunikációs szerepek



2009. november 30.

Téma: Szervezetfejlesztés (ÁROP-1.A.2/B) – Székesfehérvár | Előadó: Kadlok Nándor – partner



# Kommunikációs szerepek

A formális kommunikációs hálózatok mellett **információs kommunikációs hálózatok** is létrejönnek, melyekben jellegzetes szerepek alakulnak ki:

- *Döntéshozó*
- *Kapuőr*
- *Közvetítő*
- *Pária*
- *Remete*
- *Diplomata*

# Kommunikációs szerepek

---

**Döntéshozó:** A kommunikációs hierarchia csúcsán álló személy, akihez egyrészt befut az összes információ, másrészt ő az, aki szétosztja az információkat.

**Kapuőr:** A menedzserek a helyzetüknél fogva túlterheltek: sokkal több információ jut el hozzájuk, mint amennyire szükségük van. A beérkező információk „szűrése” a kapuőr feladata, akinek informális hatalma óriási.

# Kommunikációs szerepek

---

**Közvetítő:** A centralizált, vertikális felépítésű szervezetekben a peremen lévő csoportok nincsenek kapcsolatban egymással, ilyenkor a központhoz tartozó „közvetítőnek” kell segítenie.

**Pária:** A szervezet alacsony presztízsű, elszigetelten tevékenykedő tagjainak jut a „pária” szerep. Ők azok, akik ha akarnának, akkor sem juthatnának több információhoz, mint amennyi a munkavégzésükhöz feltétlenül szükséges.

# Kommunikációs szerepek

---

**Remete:** A „remeték” önként vonulnak ki a szervezeti kommunikációból, csak a minimális érintkezést tartják fenn a kollégáikkal.

**Diplomata:** A „diplomatak” a szervezet külső (társadalmi, nemzetközi...stb.) kapcsolatait építik és ápolják. A „diplomata” szerep betöltői köthetők legkevésbé a szervezethez, mivel bárhol otthonosan mozognak, ahol közvetítésről, az álláspontok közelítéséről van szó.

# 12 Kommunikációs helyzetek



2009. november 30.

Téma: Szervezetfejlesztés (ÁROP-1.A.2/B) – Székesfehérvár | Előadó: Kadlok Nándor – partner



A szervezeten belüli kommunikációs helyzetek típusai:

- Kommunikáció a csoporton belül
- Kommunikáció a csoporton kívül



# Kommunikáció a csoporton belül

---

A kapcsolattartás célja a mindennapi munkavégzéshez kapcsolódó információcsere.

Ha a csoporton belüli kommunikáció résztvevői alá- és fölérendeltségi viszonyban vannak egymással, akkor a hatalmi viszonyok teljesen egyértelműek. **A kommunikáció szabadabb, kevésbé gátolt, ha a tagok mellérendeltségi viszonyban vannak egymással.**





# Kommunikáció a csoporton kívül

---

A különböző csoportok tagja egyrészt képviselik a saját csoportjukat, másrészt igyekeznek megszerezni a saját csoportjuk működéséhez szükséges információkat.

**Az adott kommunikációs helyzet résztvevői képviselhetnek együttműködő vagy éppen egymással versengő csoportokat.**



# 13 A szervezet és környezete



2009. november 30.

Téma: Szervezetfejlesztés (ÁROP-1.A.2/B) – Székesfehérvár | Előadó: Kadlok Nándor – partner



# A szervezet és környezete

A szervezet többféleképpen válaszolhat a környezeti kihívásokra és viszonyulhat a változásokhoz. Igazából **3 választása** van:

- Lehet **INAKTÍV**, és remélheti, hogy minden veszély elmúlik
- Lehet **REAKTÍV** és védekező
- Lehet **PRO-AKTÍV**, menedzselheti a viszonyt megelőző, rendszerszemléletű, előrelátó, kezdeményező módon is

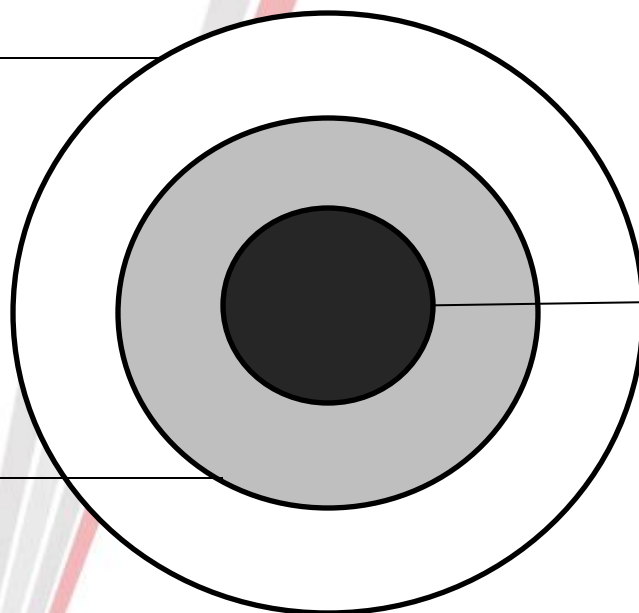
# Magatartás-céltábla

## Pro-aktív

- tájékozott
- megelőző
- szervezett

## Reaktív

- Defenzív
- Ellenséges
- Információs űr



## Inaktív

- „no comment”
- „bunker” mentalitás

# A pro-aktív hozzáállás a szervezetben

- Tágabb mozgásteret biztosít
- Kezdeményezőkéesség előtérbe helyezése
- Offenzív magatartást feltételez
- Aktív problémamegoldás
- Ügyfélközpontúság



Pozitív közmegítélést, illetve távlatokban **könnyebb és kezelhetőbb** szituációkat eredményez



# 14 Az ügyfélszolgálati funkció



2009. november 30.

Téma: Szervezetejlesztés (ÁROP-1.A.2/B) – Székesfehérvár | Előadó: Kadlok Nándor – partner



# Az ügyfélszolgálati funkció

A korszerű menedzsment felfogás szerint a szervezet által *kifelé nyújtott minden teljesítmény, produktum*, amely a *környezet* bármely része *számára értéket jelent*, **szolgáltatásként** fogható fel.

Az ilyen tág értelemben vett szolgáltatások nyújtása keretében *létrejövő kapcsolatok*, ezek során végzett *tevékenységek összessége* alkotja az **ügyfélszolgálati funkció** tartalmát.

Működés (munkafolyamatok; tevékenységek) + tárgyi/személyi/egyéb feltételek + irányítás = szervezet **ügyfélszolgálati rendszere**

# Az ügyfélszolgálat szerepe

Az ügyfél a szervezettel az ügyintézőn keresztül találkozik. A közigazgatási szervezetekkel szemben folyamatos igény és törekvés van arra, hogy a hivatallal szemben az ügyfél pozíciója ne másodlagos legyen.

Az előforduló ügyfélkör sokrétűsége az ügyintéző sokoldalúságát is megköveteli, ezért két szempont megléte elengedhetetlen:

- Célorientált modell (probléma-, feladatmegoldásra, informálásra, szakmai tudásra fókuszál)
- Kultúra-orientált modell (empátiára, segíteni akarásra, stílusra koncentráll)

A kettő modell egyensúlya adja a kívánt optimális ügyfélszolgálati eredményt





# 15 Az ügyfélszolgálat és a PR összehasonlítása



2009. november 30.

Téma: Szervezetfejlesztés (ÁROP-1.A.2/B) – Székesfehérvár | Előadó: Kadlok Nándor – partner



# Az ügyfélszolgálat és a PR összehasonlítása

---

**A PR célja (közönségkapcsolat):** megfelelő kommunikáció révén a szervezet külső és belső közönségében meghatározott képet, érzést, véleményt alakítson ki meghatározott témákban, ügyekben, akciókban.

**Az ügyfélszolgálat (közönségszolgálat):** segítő, kiegészítő szolgáltatások és termékek meghatározott köre, mely elősegíti, hogy a közigazgatás a lehető legjobb, legteljesebb szolgáltatásokat tudja nyújtani közönségének. Elsődleges célja a közönség és a közigazgatás hatékony kapcsolata a jobb szolgáltatás érdekében.

# Az ügyfélszolgálati rendszer

---

**Összegezve:** az ügyfélszolgálati rendszer a közigazgatási szervezet egészének, szervezeti, kulturális, HR, technológiai és egyéb részrendszereinek sajátos „működési vetülete”, mindaz, ami a közönség számára a szervezetből szolgáltatásként, hozzáadott értéként érzékelhető.



# 16 Az ügyfélszolgálat szolgáltatásai



2009. november 30.

Téma: Szervezetejlesztés (ÁROP-1.A.2/B) – Székesfehérvár | Előadó: Kadlok Nándor – partner



# Az ügyfélszolgálat szolgáltatásai

## (Budaörsi Önkormányzat fejlesztései)

- Telefonszolgálat – call center (teljes körű tájékoztatás)
- Személyes kapcsolat (banki kiszolgálás, postai/biztosítási szolgáltatások, földhivatali ügyintézés-közvetítés)
- Az ügyintézés helyének az ügyfelekhez való közelebb hozása (más településeken lévő hivatalok szolgáltatásainak elérhetősége a Városházán – pl.: földhivatali szolgáltatás)
- Foglalkoztatási információs pont működtetése (megyei munkaügyi kirendeltséggel kötött megállapodás - munkanélküliek számára nyújt internetes álláskeresési, továbbképzéssel kapcsolatos, egyéb tájékoztatási szolgáltatásokat)
- Komfortos kiszolgálás a személyes megjelenés során (hívórendszer, szakszerű ügyfél-tájékoztatás, irat-előkészítési segítségnyújtás, gyermekjátékos- és megőrző)



# Az ügyfélszolgálat szolgáltatásai

## (Budaörsi Önkormányzat fejlesztései)

- Speciális közigazgatási közönségszolgálat (komfortos „mini-ügyfélszolgálat” működtetése építésigazgatási ügyfélkapcsolatok számára)
- SMS ügyintézés (információszolgáltatás az ügyintézés állapotáról; díjfizetés; időpont-egyeztetés stb.)
- Levelezés (személyes ügyintézés nem igénylő ügyek)
- Programozott ügyfélfogadás (ügyfélkapcsolat SMS/internet/WAP segítségével)



# Az ügyfélszolgálat szolgáltatásai

## (Budaörsi Önkormányzat fejlesztései)

### Elektronikus ügyfélszolgálat:

- Non-stop (7x24 rendszerű), mely a város honlapjáról érhető el (testületi határozatok, fórumok, hírlevelek, letölthető formanyomtatványok)
- Helyi önkormányzati ügyintézés az Ügyfélkapun keresztül (interaktív e-ügyintézés – pl.: elektronikus adóbevallás lehetősége)
- Wifi elérés a hivatalban
- Ingyenes ügysegédi szolgálat (személyes segítségnyújtás a hálózati/elektronikus ügyintézésben)
- Ingyenes jogi tanácsadás



# Az ügyfélszolgálat szolgáltatásai

## (Budaörsi Önkormányzat fejlesztései)

### Technológiák felhasználása a kommunikáció érdekében:

- Városi újság
- Egységes arculatú tájékoztató prospektusok/kiadványok
- Városi televízió
- Városháza szolgáltatásai (közvetlen hozzáférés az önkormányzati hírekhez; hírek megtekintése plazma tévén; wifi elérhetőség)
- Frekvenciált közösségi tereken wifi-s internet hozzáférés (pl.: Templom tér)
- Civil szervezetekkel való rendszeres kapcsolattartás
- Önkormányzati honlap (e-ügyfélszolgálat; helyi rendelettár; városi elektronikus könyvtár elérése)
- Elektronikus hírlevél, városházi on-line híradó
- Városon belüli hozzáférési helyek (tájékoztató és visszajelző szolgálatok)





# 17 A belső kommunikáció tervezése



2009. november 30.

Téma: Szervezetfejlesztés (ÁROP-1.A.2/B) – Székesfehérvár | Előadó: Kadlok Nándor – partner



# A belső kommunikáció tervezése

## A belső kommunikáció tervezésénél végig kell gondolni:

- Milyen belső kommunikációs céljaink vannak
- Milyen meglévő kommunikációs csatornáink vannak, és milyen új csatornákat kell létrehozni a munkavégzés hatékonyságának, átláthatóságának növeléséhez
- Milyen szóbeli és írásbeli eszközöket alkalmazzunk
- Milyen dokumentáció szükséges, mely kellő mennyiségű és tartalmú információt biztosít a munkatársaknak
- Hogyan integráljuk munkatársainkat a kommunikációs rendszerbe
- Kik legyen a felelősök az előkészítésben, levezetésben, dokumentálásban

# A belső kommunikáció tervezése

## A belső kommunikáció tervezésénél végig kell gondolni:

- Felelősöket, és azok felelősségi körét
- Kommunikációs célokat
- Célcsoportokat
- A célcsoportok igényeihez igazodó üzeneteket, kommunikációs eszközöket, csatornákat
- Feladat-, idő- és költségtervet
- Értékelés, visszacsatolás elveit és módszereit.





# EQUINOX

CONSULTING

[www.equinoxconsulting.hu](http://www.equinoxconsulting.hu)

Kadlok Nándor

PARTNER

+36 30 868 1283

[kadlok.nandor@equinoxconsulting.hu](mailto:kadlok.nandor@equinoxconsulting.hu)

