

**ACTA
OECONOMICA
MÜTF**

2. kötet

Szerkesztő:

Prof. Dr. habil Gaál Béla
A Modern Üzleti Tudományok Főiskolájának
tudományos főigazgató-helyettese,
a Tudományos Tanács elnöke

Modern Üzleti Tudományok Főiskolája
2005.

Szerzők:

Prof. Dr. habil Gaál Béla

(főiskolai tanár)

Dr. Géro Imre

(főiskolai docens)

Hankó Zita Eszter

(Főiskolai hallgató, TDK I helyezett)

Harsányi Marianna

(Főiskolai hallgató, TDK I helyezett)

Dr. Henkey István

(főiskolai docens)

Dr. Kandikó József

(főigazgató, főiskolai tanár)

Kovács Tímea

(nyelvtanár)

Kovács László

(főiskolai docens)

Kozák Ákos

(GFK Piackutató Intézet igazgatója)

Soós Géza

(Főiskolai hallgató, TDK I helyezett)

Szabóné Fenyvesi Éva

(főiskolai adjunktus)

Lektorok:

Dr. Henkey István

Dr. Szépe György

Dr. habil Nádor Orsolya

Dr. Horványi Gábor

Dr. Losoncz Miklós

Dr. Noszkay Erzsébet

Dr. Fodor László

Dr. Barta Tamás

Neff István

Dr. Nagy Lajos

Borító:

Gaál Zsuzsanna

ISBN 963 8445 23 8

Kiadó:

Modern Üzleti Tudományok Főiskolája

Felelős vezető:

Dr. Kandikó József

Nyomta:

Alfadat-Press Nyomdaipari Kft.

Felelős vezető:

W. Csoma Éva

Tartalomjegyzék:

Előszó: A MÜTF tudományos és K+F tevékenysége (2004).....	1
Kisvállalkozói marketing az Európai Unióban.....	11
Önéletrajz (Prof. Dr. habil. Gaál Béla).....	22
„Szövetkezés és piacgazdaság”.....	23
Önéletrajz (Dr. Géro Imre).....	52
Budapest nemzetközi turizmusának vizsgálata.....	53
Önéletrajz (Hankó Zita Eszter).....	129
A Balanced Scorecard alkalmazásának egy lehetősége.....	131
Önéletrajz (Harsányi Marianna).....	193
Az oktatás eredményessége és hatékonysága.....	195
Önéletrajz (Dr. Henkey István).....	207
Minőségmenedzsment a gyakorlatban.....	209
Önéletrajz (Kovács László).....	227
Kétnyelvűség, nyelvi interferencia.....	229
Önéletrajz (Kovács Tímea).....	264
Lassan, de biztosan – a fogyasztás változó világa.....	265
Önéletrajz (Kozák Ákos).....	276
Mai világunk néhány problémájának játékelméleti megközelítése.....	277
Önéletrajz (Soós Géza).....	307
Tudásmenedzsment és a „fogolydilemma”.....	309
Önéletrajz (Szabóné Fenyvesi Éva).....	321

ELŐSZÓ: A MÜTF TUDOMÁNYOS ÉS K+F TEVÉKENYSÉGE (2004)

A tudományos tevékenység a főiskola életét átfogó, a magas színvonalú oktatást megalapozó, a hallgatók és az oktatók önfejlődését segítő és a gazdasági környezet, a vállalkozások igényeit szolgáló feladatsor.

A MÜTF kiemelt fontosságú célja, hogy

- A közgazdasági (üzleti) tudományban, mint kiemelt minősítésű szakmai műhelyként tartsák számon, amely:
 1. segíti a régiós és a vonzáskörzet vállalkozásait
 2. megoldást kínál az EU csatlakozás kihívásaihoz
 3. támogatja a piacorientált és versenyképes cég stratégiák kialakítását
- a legkorszerűbb kutatási eredményeket alkalmazza az oktatásban, a gyakorlatorientált képzésben, így:
 1. a nyelvi oktatásban bevezetésre került az EU speciális nyelvismeret
 2. a gazdasági oktatás szélesedett az elektronikus tananyagkínálattal (Virtuális Akadémia)
- a hallgatók, élethosszig tartó tanulási törekvéseit támogatva formálja, kutatási habitusukat, pályázatkészítési felkészültségüket
- nemzeti és nemzetközi tudományos együttműködéssel tegye elismerté a főiskola oktatóit, kutatóit, hallgatóit egyúttal vonzó, tudományos intézménnyé a Főiskolát, miközben

elismertséget szerez a régióknak és pozitív hatású az ipartelepítésekre, külföldi tőkebefektetésekre

- határokon túlnyúló, új hazánk (EU) élenjáró tudományos eredményeinek adaptációja együttműködések, konferenciák, közös publikációk és kutatások segítségével
 1. a gyors és hatékony pályáraállítás
 2. a flexibilis tudás
 3. a gyakorlatorientáció biztosítása

A főiskolai alapképzésre (Bachelor) történő zökkenő-mentes mesterképzés ráépítését a főiskola stratégiai céljai is segítik. Az oktatói – kutatói állomány felkészültsége lehetőséget kínál (az említett tudományos műhelyek segítségével is) a doktori iskolák létrehozása. Több oktatónk rendelkezik egyetemi oktatási tapasztalatokkal, illetve nyerte el az Európai Unió magas szintű oktatási- kutatási elismertségét jelentő Jean Monnet professzori címet. Hazai és külföldi egyetemekkel kooperálva törekszünk olyan szakmai kapcsolati rend kiépítésére, amely lehetővé teszi a professzorok együttműködésével, tananyagok harmonizálásával stb. a közös BSC – MSC képzések perspektivikus kialakítását. (pl. Nyugat-Magyarországi Egyetem, Selye János Egyetem)

A vezető oktatóktól követelmény a kiemelkedő szakmai képességű hallgatók megkülönböztetett figyelmű kezelése. Tevékenységük minőségét jelzi, az országos diákversenyeken (OTDK) elért kiemelkedő eredmények, valamint a K+F pályázatokban, az oktatókkal közös színvonalas munka. A főiskola vezetése az erkölcsi támogatáson túl jelentős anyagi díjazásban is részesíti a kiemelkedő eredményt produkáló diákokat és felkészítő tanáraikat.

A mesterképzésre való felkészítést segítik az egyéb pályázati részvétel is (pl. országos reklám versenyek, kommunikációs versenyek, vagy külföldi egyetemek, főiskolák diákjaival szervezett

szakmai vetélkedők is). A rendszeres belga, holland, finn, német, orosz diákfórumok és versenyek segítik a nemzetközi kitekintés megszerzését, a szakmai felkészültség mérését és a magasabb szintű feladatokra (Msc, PhD-képzés) történő felkészítést.

A tudományos kutatómunka – fejlesztés intézményi szinten:

A főiskola – figyelemmel a MAB elvárásaira, a felsőoktatás növekvő versenyhelyzetére és a bolognai elvekre – 2003-ban jelentős szervezetfejlesztési lépést tett az oktatási tevékenységet is segítő és a főiskola hírnevét támogató tudományos kutatási területen: létrejött a tudományos főigazgató-helyettesi funkció, amely felelős a tudományos munka fejlesztéséért, koordinálásáért és feltételeinek folyamatos javításáért. Az ezzel párhuzamosan újjászerveződő Tudományos Tanács is a főiskola kutatási stratégiájának folyamatos formálását segíti elő.

Megkezdődött a külső tudományos műhelyekkel, akadémiai kutatóhelyekkel történő szervezett kapcsolat kialakítása, amely az egyéni, tanári tudományos törekvéseket kívánja elősegíteni:

- *KPMG-BME Akadémiával:*
 - A költségvetés és a gazdaság szereplőinek kapcsolatában rejlő lehetőségek, valamint a Felek közös felismerése, hogy tevékenységük ellátását még inkább hatékonyra teheti
 - A Megállapodás célja, hogy Felek a kutatás, fejlesztés, EU-s oktatási projektek, az ezekhez kapcsolódó más tevékenységek terén az egymástól kölcsönösen igényelt ismereteket, módszereket és szolgáltatásokat a másik Fél számára biztosítsák
 - Felek kölcsönösen biztosítják közös szakmai konferenciákon való részvételt, együttműködnek közös kutatási témakörökben regionális és nemzetközi szinten

- *Nyugat-Magyarországi Egyetemmel:*
 - Doktori iskolák létrehozása
 - a Gazdasági és Vidékfejlesztési Szak MSC-szintű képzésében lehetőséget biztosít a Főiskolán BSC szintű oklevelet szerzetteknek a továbbtanulásra
 - a Főiskola oktatóinak bevonása az általuk (is) művelt szakterületek (gazdasági, gazdálkodási, marketing, pénzügyi, informatikai stb.) oktatásába (szakirányú képzés, fakultatív tárgyak stb.)
 - a Főiskola egyetemi végzettséggel rendelkező munkatársainak doktori (PhD) fokozatszerzésének elősegítése
 - a rokon tudományterületeken tudományos (kutatási) együttműködések létrehozása, közös projektekre történő pályázatok benyújtása
 - az intézmény BSC-szintű képzésében olyan szakok, illetve szakirányok indítása, amelyek elősegít(het)ik a Karon folyó MSC képzésbe történő bekapcsolódást (kiegészítő képzés, kreditpontok beszámítása stb.)
 - a Kar oktatóinak bevonása a Főiskolán folyó képzésbe
 - az intézmény doktori (PhD) fokozatra aspiráló munkatársainak Karon történő tanulmányainak az elősegítése
- *Ecostat Gazdaságelemző és informatikai intézettel:*
 - Elősegítsék az alapkutatási eredmények hatékony elterjesztését a gyakorlatban
 - Lehetőséget kínálnak (oktatóknak, diákoknak) a tudományos önképzésre
 - A főiskola hallgatóinak bevonása az Ecostat kutatói tevékenységébe
 - Közös konferenciák szervezése
 - A főiskola tanárainak publikációs, előadás-tartási lehetőségek biztosítása az Ecostat tudományos – magyar és angol nyelvű – kiadványaiban

- Az intézet kutatói számára lehetőség biztosítása a szakdolgozati konzultációs együttműködésben, az egyes témavezetésekben, tankönyvek elkészítés-ében, szemináriumok és speciál-kollégiumok megtartásában a főiskolán
- *GFK Piackutató Intézettel:*
 - az általa szervezett konferenciákon törekszik a két intézmény munkatársainak közös fellépésére
 - szorgalmazza „kihelyezett vidéki” helyszínen történő előadások, konferenciák közös megszervezését, amelynek témakörei a területfejlesztés, a városmarketing és a kereskedelemfejlesztés
 - igényli, hogy az együttműködés alapján a főiskolától - az alkalmazott piackutatási módszer-tan mellett - folyamatosan megismerje és megkapja az alapkutatások, az akadémiai tudomány terület releváns szempontjait, véleményét
- *Gazdálkodás és Agrárökonómiai Tudományos Folyóirattal*
 - Tudományos rendezvények szervezése
- *Gazdasági és Közlekedési Minisztériummal:*
 - Megfelelési Tudásközpont fizikai létrehozása, a főiskolán belüli és határon túli kihelyezett oktatási és tanácsadási központ létrehozása
 - A Közép-Dunántúli Régióban, valamint a határon túli Székelyudvarhelyi régióban működő KKV-k számára oktatási, képzési, tanácsadási és információs szolgáltatásokat alakít ki (*abból a célból, hogy a hazai és a határon túli magyar KKV-k az EU 400 milliós piacán helyüket megtalálhassák, azaz felismerjék és kihasználhassák az e piacon megjelenő lehetőségeket, versenyképesen reagáljanak a piaci változásokra, ismerniük és alkalmazniuk kell az EU rájuk vonatkozó előírásait*) októrárdája, diáksága és külső szakértői kör bevonásával, amelyek szolgál-

tatások a KKV-kat segítik abban, hogy megfelelhessenek az EU-s kihívásoknak. (adminisztratív, szabályozási, környezetvédelmi, fogyasztóvédelmi stb.)

A főiskola kutatási prioritásai: közgazdaság-(és üzlet) tudományok, nyelvi szakterület változatlanok maradtak, erősödött azonban az Európai Unióval összefüggő és a marketing egyes szakterületeivel kapcsolatos kutatási törekvés.

Új tudományos műhelyek létrehozására került sor, amelyek tükrözik mind a regionális igényeket, mind pedig az oktatók-kutatók személyes törekvéseit:

1, Európai Unió ismeretek témakörben:

A műhely vezetői: Dr. Losoncz Miklós kandidátus
Dr. Kruppa Éva (Ph.D.) oktatási és nemzetközi főigazgató-helyettes

Főbb kutatási eredmények:

- Euréciók, közép-európai integrációk alap kutatása
- EU képzési pályázatok menedzselése
- Európai tanulmányok és Üzleti környezet az EU-ban szakkönyvek megjelentetése

2, Regionális kutatások és pályázatok témakörben:

A műhely vezetői: Dr. Sikos T. Tamás akadémiai doktor
Dr. Vörös Mihály habilitált kandidátus

Főbb eredmények:

- Kistérségi CD-ROM elkészítése
 - térségfejlesztési szakkönyv kiadása (pályázatírással, tendereztetéssel kapcsolatosan)
 - EU projekt és szaktanácsadási tevékenység
 - Fenntartó agrárkörnyezet és vidékfejlesztési stratégiák kutatása
 - KDR kutatások

3, Marketing és üzleti tudományok témakörben:

A műhely vezetői: Dr. Kandikó József a közgazdaságtudományok kandidátusa
Prof. Dr. habil. Gaál Béla a közgazdaságtudományok kandidátusa

Főbb eredmények:

- Közreműködés doktori iskolákban
- EU Megfelelési és Tudásközpont működtetés

Jelentősen megnőtt az intézet oktatói által írt és megjelentetett könyvek, jegyzetek, tudományos publikációk, oktatási CD-k száma, ami a tananyagfejlesztés színvonalát jelzi.

A főigazgató-helyettesi funkció létrejöttével egyidejűleg megkezdődött a tudományos tevékenység szisztematikus teljesítmény felmérése és értékelése (2000 – 2003 év) egyúttal kialakításra kerül az éves tudományos tevékenység tervezésének és nyomon követésének rendszere.

Oktatóink 23 konferencián vettek részt (ennek a fele külföldön), ahol előadóként, konzulensként szerepeltek.

Megnőtt a különböző akadémiai bizottságokban, nemzetközi szervezetekben való szereplés is (köszönhetően az új tudományos fokozattal rendelkezőknek).

A diákok körében is folytatódott a tudományos munka, amely számos eredményes TDK-dolgozatot involvált országos elismeréssel is. (A főiskola jelentős anyagi támogatást nyújtott mind a hallgatóknak, mind pedig a témavezető tanároknak a felkészülésben).

A főiskola vezető oktatói által elnyert Phare, OTKA, TET, EU Információs Pont, stb. projektek egyrészt megteremtették a lehetőségét a régió felnőttképzési továbbvitelére, új programok beindítására, másrészt egyéni tudományos törekvésekhez kötődtek, amelyek szintén elősegítették a főiskolai „jó hírnév” erősödését.

Folyamatosan növekszik a tudományos fokozattal rendelkezők száma a főiskolán. A korábbi főállású állományból egy főiskolai tanár megszerezte az akadémiai doktor címet, egy főiskolai docens pedig sikeres PhD védést teljesített sikeresen. Jelenleg 11 minősített dolgozó van a főiskolán, és 3 főiskolai tanár már habilitációt szerzett. Több oktató kezdte el illetve folytatja Ph.D. tanulmányokat

Oktatási tananyag fejlesztése:

- Szakkönyv írása: 7db
- CD készítése: 8db
- Jegyzet írása: 18db
- Tananyagfejlesztés: 5 fő
- Esettanulmány készítése: 3db
- *Egyéb szakmai illetve közéleti tevékenységek:*
 - MTA köztestületi tagság: 2 fő
 - Magyar Marketing Szövetségi tagság: 2 fő
 - Által-ér Szövetség Civil Tagozat Elnökségi tag: 1 fő
 - MTA Marketing Bizottság: 2fő
 - KPMG-BME Akadémia : 1 fő
 - KEM Közoktatási Közalapítvány Kuratórium Elnök: 1 fő
 - Apertus Közalapítvány : 1 fő
 - Csongrád Megyei KIK: 1 fő

- Magyar Közgazdasági Társaság Kereskedelmi Szakosztály: 2 fő
- GKI Gazdaságkutató Rt. : 1 fő
- MTA Regionális Bizottsági tag: 1 fő
- Magyar Bevásárlóközpontok szövetsége: 1 fő
- Központi Statisztikai Hivatal: 1 fő
- Közgazdasági Társaság kereskedelmi Szakosztály: 1 fő
- *Önálló kutatási tevékenységet végző oktatók: 27 fő*
- *Konferencián és tanulmányúton való részvétel:*
 - Belföldi konferencia: 11 fő
 - Külföldi konferencia 12 fő

Dr. Kandikó József
főigazgató
tanszékvezető, főiskolai tanár

Tatabánya, 2005. március 21.

**KISVÁLLALKOZÓI MARKETING
AZ EURÓPAI UNIÓBAN**

(Gaál Béla)

Dr.habil.Gaál Béla
Jean Monnet professzor
C. egyetemi tanár



„Kisvállalkozói marketing az Európai Unióban”

Tartalomjegyzék

1. Nagyvállalati és kisvállalkozói marketing
2. Következtetések
3. Egy lehetséges marketing stratégia

Van-e különbség a - nagyvállalati és a - kisvállalkozások marketing tevékenysége között?



Érvek a különbség mellett:

- kisebb létszám
- kisebb tőkeerő
- szűkebb tevékenységi kör
- szűkebb működési terület

Érvek az azonos tevékenység mellett:

- ugyanazon a versenypiacon működnek
- ugyanazok a szabályok vonatkoznak rájuk (kivétel néhány támogatás)
- ugyanazt várják el a vevők
- ugyanaz a következménye a hiányos vagy rossz marketingnek

Következtetések



1. Ugyanúgy kell versenyképes marketing-módszertant is és gyakorlatot is alkalmazni
2. Sokoldalúbb, képzett munkaerőt kell alkalmazzon (nem lehet specialista!)
3. Kevesebb pénz áll rendelkezésre, hogy piaci munkát végezzen
4. Okosan és megfelelő súlyozással kell hasznosítani a marketing lehetőségeket és alakítani a saját marketing stratégiáját
5. Fel kell kutatni a hazai és az EU-s támogatási lehetőségeket
6. Ki kell használni a mezomarketing és a közösségi marketing által kínált lehetőségeket

Egy lehetséges vállalkozói marketing stratégia

- I. Küldetés
- II. Makrokörnyezeti elemzés
STEEP - analízis
- III. Mikrokörnyezeti elemzés
Porter - modell; GE ;BCG
- IV. SWOT analízis
- V. Kommunikáció
- VI. Marketing eszközrendszer
- VII. Rendkívüli helyzetek kezelése
- VIII. Monitoring

I. Küldetés

= **Vízió**

(pld. ha turizmus, markáns arculat alakuljon ki a kínálatunkról - gyógy-turizmus; konferencia turizmus; Budapest-Balaton; wellness; lovas- és ökoturizmus és nem az olcsó ellátás!)

= **Misszió**

(pld. új munkahelyteremtés; presztizsnövelés; idegenforgalmi bevétel növekedés; magas presztízssű fogyasztói szegmensek elérése)

II. Makrokörnyezeti elemzés

- Social - = társadalmi csoportok helyzete
= társadalom jövedelemtermelő képessége (előregedés, szakmák kihalása, új igények ...)
= munkanélküliség
- Tecnical - = műszaki, infrastrukturális lehetőségek
= K + F
- Economical - = biogazd-i szabályozás
= állami és helyi támogatói formák
- Enviroment - = környezetvédelmi szabályozás
- Political - = demokrácia
= szabadpiaci verseny

III. Mikrokörnyezeti elemzés

- Porter modell (- versenytársak
- vevők
- beszállítók
- helyettesítő termékek)

↓
 költségorientáló
 differenciáló
 koncentráló

→ stratégiák

- GE - modell (fejlesztés, szelektivitás, kivonulás)
 - BCG - mátrix (piaci részesedés; piaci növekedés; sztárok, fejőstehenek; sereghajtók; kérdőjelek)
- de egyéb pld. Ansoff-mátrix - intenzív növekedés módjai

IV. SWOT - analízis

Erosségek
Gyengeségek
Lehetőségek - Pályázati anyagok!
Veszélyek

Magyarország erosségei turisztikai szempontból	Erosségek kihasználása
Közös történelmi és aktív gazdasági, politikai és kulturális kapcsolatok jelentős küldoországainkkal	<ul style="list-style-type: none"> A közös történelmi múlt, kultúra, eredet hangsúlyozása, kommunikálása Magyarország és az adott ország gazdasági, politikai és kulturális kapcsolatainak hangsúlyozása Kapcsolódás a létező kulturális és gazdasági együttműködésekhez
Határainkon túl élő magyar nemzetiségű kisebbség,	<ul style="list-style-type: none"> A határon túl élő magyarok megszólítása és hazalátogatásuk ösztönzése A Magyarországról elszármazott magyarok megszólítása és hazalátogatásuk ösztönzése
Kulturális örökség	<ul style="list-style-type: none"> Kulturális gazdaság felhasználása a marketingkommunikációban A kulturális attrakciók kialakításának és programok szervezésének ösztönzése Rendszeres részvétel a Magyar Kulturális Évad rendezvényeiben
Gazdasági növekedés	<ul style="list-style-type: none"> A belföldi turizmus növekedésének elősegítése A turisztikai befektetések ösztönzése a Magyar Turizmus Rt. stratégiai partnerei számára történő információszolgáltatással
EU csatlakozásunk pozitív gazdasági hatásai	<ul style="list-style-type: none"> A pozitív hatások és fejlődés kommunikálása a hazai és külföldi turisztikai szakma, valamint a külföldi nagyközönség felé

Forrás: Magyar Turizmus Rt.

Az állam tudatos, pozitív szerepvállalása a turizmusban	<ul style="list-style-type: none"> A turisztikai szolgáltatók ösztönzése komplex termékfejlesztések megvalósítására. Társminisztériumok pályázataira vonatkozó javaslatok továbbítása partnereink felé
A Magyarországra látogató külföldiek kedvező benyomásai, pozitív tapasztalatai	<ul style="list-style-type: none"> A pozitív élmények, tapasztalatok kommunikálása A Magyarországra történő visszatérés ösztönzése
Vendégbarát képünk	<ul style="list-style-type: none"> A vendégszerető image karbantartása (a lakosság vendégbarát attitűdjének erősítése, a nyelvtudás fontosságának hangsúlyozása, a lakosság folyamatos tájékoztatása a turizmus, mint gazdasági tevékenység fontosságáról, és eredményeiről)
Hagyományos imázsselemek létezése	<ul style="list-style-type: none"> Hagyományos imázsselemek intenzív erősítése és újjakkal történő kiegészítése
Egyedi atmoszféra	<ul style="list-style-type: none"> Élményre koncentráció, érzelmekre ható, sok vizuális elemet használó marketingkommunikáció
Változatos természeti és kulturális látnivalók kis földrajzi távolságokon belül	<ul style="list-style-type: none"> Magyarország sokszínűségének hangsúlyosabb megjelenítése
Kedvező ár-érték arány	<ul style="list-style-type: none"> A kedvező ár-érték arány kihangsúlyozása
Egyedülálló egészségturisztikai adottságok	<ul style="list-style-type: none"> Az egészségturisztikai kampány folytatása

Magyarország gyengeségei turisztikai szempontból	Feloldási lehetőségek
Infrastrukturális hiányosságok	<ul style="list-style-type: none"> A turizmust érintő igények továbbítása az illetékes szervek számára
Közbiztonságról alkotott kép	<ul style="list-style-type: none"> A közbiztonság valós helyzetének kommunikálása
Környezettudatos magatartás hiánya, rendezetlen város- és falukép	<ul style="list-style-type: none"> Együttműködés az érintett szervezetekkel, szemléletváltás orientálása Együttműködés környezetvédelmi és oktatási szervezetekkel, intézményekkel
A turisták panaszainak barátságosan kezelése	<ul style="list-style-type: none"> Együttműködés a különböző szervekkel, a kommunikáció segítése a hatóságok és a turisták között, zöld számok megismeretése, panaszok továbbítása
A belföldi turisták hátrányos megkülönböztetéséről kialakult kép	<ul style="list-style-type: none"> Szemléletváltás elősegítése, szolgáltatók vendégközpontúságának ösztönzése A belföldi turizmus presztízsének erősítése
Nyelvtudás hiánya	<ul style="list-style-type: none"> A nyelvtudás fontosságának hangsúlyozása A nyelvtanítás szükségességének kommunikálása az illetékes szervezetek felé

Magyarország markáns turisztikai imázsának hiánya	<ul style="list-style-type: none"> Magyarország mint márka felépítése és marketingkommunikációban történő következetes alkalmazása hosszabb távon A legfontosabb küldöpiacokon megkezdett ismeret- és imázsvizsgálatok folytatása
Eros szezonáltság	<ul style="list-style-type: none"> Az elő- és utószezon, második, illetve harmadik utazások népszerűsítése
Szolgáltatásaink minőségének egyetlen szintje	<ul style="list-style-type: none"> Kutatási eredmények megismertetése a turisztikai szolgáltatókkal
Magyarországot programozó tour-operátorok és utazási irodák korlátozott, hiányos ismerete Magyarországról mint turisztikai desztinációról	<ul style="list-style-type: none"> Külföldi szakmai szervezetek üléseinek Magyarországra hozatala Magyarország Akadémia szervezése a hazánkat programozó külföldi utazási irodai alkalmazottak számára

Magyarország lehetőségei turisztikai szempontból	Kiaknázási módok
Központi földrajzi fekvés Közép-Kelet-Európában	<ul style="list-style-type: none"> A földrajzi fekvésből adódó előnyök tudatosítása és ereteljes kommunikációja a célpiacokon Az átutazók turisztikai szolgáltatások igénybevételére történő ösztönzése
Az állagéletkor, a szabadidő és a szabadrendelkezési jövedelem növekedése	<ul style="list-style-type: none"> Terméklejlesztés ösztönzése és promóciója
Az információ technológia és az Internet szerepének növekedése a turizmus promóciójában	<ul style="list-style-type: none"> Internet alapú információs csatornák fokozottabb alkalmazása Az ON-TIR által kínált lehetőségek kihasználása
Kelet-Európa népszerűségének növekedése a világ turizmusában	<ul style="list-style-type: none"> Együttműködés a közép-kelet-európai társzervezetekkel; közös termékek összeállítása, marketing akciók szervezése IV országok közötti együttműködés a turizmus területén (közös terméklejlesztés ösztönzése, közös marketingkommunikáció, kutatás és folyamatos információcsere)
Magyarországi ingatlanokkal rendelkező külföldiek számának növekedése	<ul style="list-style-type: none"> A célcsoport megszólítása, turisztikai kínálat és szolgáltatások promóciója

Magyarországon átutazó külföldiek	<ul style="list-style-type: none"> A célcsoport megszólítása, turisztikai kínálat és szolgáltatások promóciója
A EU csatlakozás következtében nagyobb figyelem irányul az új tagországokra	<ul style="list-style-type: none"> A jelenlegi és az EU-ba újonnan belépő tagországok megszólítása Az Európai Unió csatlakozáshoz kapcsolódó, stratégiai partnerek által szervezett rendezvényekhez és kommunikációs kampányokhoz történő csatlakozás
Európai Unió tagságunk	<ul style="list-style-type: none"> Európai Unió tagságunk marketing kommunikációjában való hangsúlyozása Részvétel Európai Unió pályázatokon
Átutazó turizmus stratégia kialakítása	<ul style="list-style-type: none"> A stratégia által megfogalmazott prioritások kommunikációja
Fapados járatok megjelenése	<ul style="list-style-type: none"> A javuló közlekedési lehetőségek marketingkommunikációjában való hangsúlyozása
Üdülési népszerűségének növekedése	<ul style="list-style-type: none"> Az üdülési csekk igénybevételének ösztönzése
A belföldi utazás presztizsének emelése	<ul style="list-style-type: none"> A belföldi marketingkommunikáció erősítése

Veszélyek Magyarország turizmusa számára	Elkerülési módok
A világgazdasági recesszió elhúzódása	<ul style="list-style-type: none"> A magyarországi turisztikai szolgáltatások kedvező ár-érték arányának hangsúlyozása A belföldi turizmus ösztönzése
A világpolitikai helyzet és az általános biztonságérzet romlása	<ul style="list-style-type: none"> Magyarország biztonságának és biztonságos elérésének hangsúlyozása Marketingtevékenységünk erősítése közeli külföldi országainkban
A magyarországi gazdasági fejlődés lassulása, a belföldi kereslet csökkenése	<ul style="list-style-type: none"> Kedvezményes belföldi ajánlatok összeállításának ösztönzése Belföldi turizmus élénkítésére irányuló marketingtevékenység erősítése
Az infrastruktúrális fejlesztések lassulása, elmaradása	<ul style="list-style-type: none"> A turizmust érintő igények ereteljesebb kommunikálása
Európai Unió pályázatok, alapok kihasználatlansága	<ul style="list-style-type: none"> A pályázatokkal kapcsolatos informálás, a pályázás ösztönzése, A kistérségek, települések közötti együttműködés fontosságának hangsúlyozása
A környezettudatos magatartás elsajátításának elmaradása	<ul style="list-style-type: none"> A szemléletváltás elősegítése a marketingkommunikáció segítségével
Rómió ár/érték arány	<ul style="list-style-type: none"> A turisztikai termékek színvonal emelkedésének ösztönzése a szolgáltatók felé Minőségudatos szolgáltatás fontosságának kommunikálása

V. Kommunikáció

- Kihaszni az „olcsóbb lehetőségeket
- AMC - Kiváló Magyar Termék
- Csomagolás = (információk, történelem, nyerési lehetőség)
= Szamos Marcipán

VI. Marketing eszkörendszer

4 P	-	4 C	-	4 E
Product		Customer Value		Ethics
Price		Cost		Empathy
Place		Convenience		Environment
Promotion		Communication		Education
(McCarty 1960)		(Lautenborn 1990)		(Kandikó 2003)

VII. Rendkívüli helyzetek

- Szervezet a kezelésre
- Intervenciós alap

VIII. Monitoring

- Ráfordítások
- Hatékonyság (!)

ÖNÉLETRAJZ

PROF. DR. HABIL. GAÁL BÉLA

Név: Prof. Dr. habil. Gaál Béla

Besorolás: tudományos főigazgató-helyettes, főiskolai tanár

Tudományos fokozat: habilitált doktor, PhD,

közgazdaságtudományi kandidátus, egyetemi doktor,

Nyilvános elérhetősége (e-mail, mobil, stb.):

gaal.bela@mutf.hu

00-36(06)-20-922-60-77

„SZÖVETKEZÉS ÉS PIACGAZDASÁG”

/A fogyasztási szövetkezeti kereskedelem aspektusából/

(Dr. Géror Imre docens (PhD jelölt))

PREFACE

„Co-operative Alliances and Market -economy”
(From the view of the Consumer’s Co-operatives’s Trading)

The co-operative alliences and the different types of the co-operatives are not too well-known, and many times were lost of interest. However these types of „economical-movements” consist very important social and economical **values**, which had, and will have very important role in the future too, in the life of human beeing. In the study we examine the idea of co-operatives and try to discover the essence of co-operations. We will make an attempt to compare the co-operatives to the profit- oriented companies. We examine and analyse that what particular kinds contain the co-operative’s theories and valeues, and how influence these effects the discipline of marketing and both of the theory and practice of marketing. In the study we examine the essence of co-operation’s and further more those valeues which became the most important factors in the „new-economy” and in the marketing sciences.

Bevezetés

A helyzet – a téma tekintetében igen bonyolult, ugyanakkor éppen ezért rendkívül izgalmas is. A szövetkezés, a szövetkezet típusú vállalkozások - annak ellenére, hogy a széles tudományos és szakmai közvéleményben sem túlságosan ismertek, ezért társadalmi-gazdasági szempontból sok esetben az érdeklődés háttérében maradtak, jóllehet az effajta „mozgalmak” - önmagukban hordoznak olyan fontos társadalmi és gazdasági **értékeket**, amelyek mind a

múltban, mind pedig vélhetően a jövőben is fontos szerepet fognak betölteni az emberiség életében.

A tanulmányban – a terjedelmi korlátok nehézségeit szem előtt tartva - vizsgálom a szövetkezet fogalmát, röviden a szövetkezés történetiségét, egyáltalán megpróbálom feltárni és megismertetni a hallgatósággal a szövetkezés lényegét.

A téma feldolgozását igyekszem széleskörű szakirodalmi bázis felhasználásával megoldani.

Viszonylag nehéz helyzetbe kerül, aki a szövetkezeti témakörben kutat, ugyanis más tudományterületekhez viszonyítva az elméleti kutatásokban a szövetkezeti terület nem mondható túlzottan gazdagnak. Különösen igaz ez, ha a szövetkezeti területen belül tovább fókuszálunk az egyes szövetkezeti ágazatokra, választott témám szempontjából például a fogyasztási szövetkezetekre, s azon belül az általános fogyasztási és értékesítő szövetkezeti (áfész) kereskedelem kérdéseire.

A szövetkezés és a marketing, mint diszciplína kapcsolatának elsődlegesen egy bizonyos aspektusú, elméleti oldalról történő közelítését kívánom bemutatni. A tanulmány megírását egy olyan személyes tapasztalatom indukálta, amely szerint vannak olyan fogyasztási szövetkezeti (áfész) kulcspozícióban tevékenykedő vezetők, akiknek a véleménye szerint az áfész és a marketing nincs egymással „köszönő viszonyban”. A marketinget, mint a piacgazdaság fejlett piaci eszközrendszerét megtestesítő tudományt és gyakorlatot csak a profitorientált vállalkozási kategóriákban (Rt, Kft. stb.) vélik alkalmazhatónak. Tanulmányomban ezt a „tévhitet” szeretném eloszlatni és tudományosan bizonyítani: nem hogy nem alkalmazható a marketing a szövetkezeti (áfész) piaci munkában, sőt kimutatható, hogy alapértékeit tekintve a szövetkezeti szektor természeténél fogva magában hordozza a legfejlettebb marketing koncepciók alapelemeit, az új típusú gazdaságban is, hiszen bizonyíthatóan a marketingfelfogás is jelentős változáson ment át az utóbbi időszakban.

A jelen tanulmányban a fenti megfontolásokat szem előtt tartva a következő feladatokat szándékozom megoldani:

- A szövetkezeti gazdálkodási formát összehasonlítom a tőkealapon szerveződő gazdasági vállalkozásokkal.
 - Vizsgálom a fogyasztási szövetkezetek főbb jellemzőit.
 - Elemzem, hogy a szövetkezeti elvek, szövetkezeti értékek milyen sajátosságokat hordoznak magukban, s mindez hogyan befolyásolja a marketing, mint tudomány, s mint gyakorlati piacszervezési eszközrendszer alkalmazásának elméletét és gyakorlatát a szövetkezeti kereskedelem területén.
- Ennek a kérdésvetetésnek a részletekbe menő kidolgozása azonban már a további kutatómunka feladata lesz. Dolgozatom keretében igyekszem körbejárni, tömören megvizsgálni a szövetkezés lényegét, továbbá azokat az **értékeket**, amelyek az új típusú gazdaságunkban a **marketing** diszciplína vonatkozásában is alapvetően a figyelem középpontjába kerültek az utóbbi években. Mindezekhez a szövetkezeti oldalról történő megalapozást próbáltam jelen munkámmal elérni.

1. A szövetkezet mint gazdasági szervezet főbb jellemzői

A szabad vállalkozású gazdaságokban a gazdasági szervezeteknek négy fajtáját lehet megkülönböztetni:

- Az egyéni, vagy magángazdaságok, illetve vállalkozások;
- Az egyszerű (személyi vagy/és vagyoni) társulások;
- A profitorientált, vagy profittípusú társaságok és
- A szövetkezetek.

A szövetkezetek lényegét L. Tim Wallace fogalmazza meg a legegyszerűbben és legvilágosabban : „**A szövetkezet egy olyan üzleti vállalkozás, amely azoknak az embereknek a tulajdonában van, és azok az emberek ellenőrzik demokratikusan, akik ennek a vállalkozásnak a szolgáltatásait igénybe veszik.**”

A Szövetkezetek Nemzetközi Szövetségének 1963-ban tartott 22-ik kongresszusa a következők szerint hagyta jóvá a ma is érvényes modernizált szövetkezeti alapelveket:

- A szövetkezeti tagságnak önkéntesnek kell lenni és társadalmi, politikai, faji és vallási megkülönböztetés nélkül hozzáférhetőnek kell lenni mindenki számára, aki igénybe tudja venni a szövetkezet szolgáltatásait és kész elfogadni a tagsággal járó kötelezettségeket.
- A szövetkezeti társaságok demokratikus szervezetek. Ügyeit a tagok által választott, vagy a tagok beleegyezésével kinevezett személyek intézik, akik kötelesek nekik (a tagoknak) beszámolni. Az elsődleges társaságok tagjainak egyenlő szavazati jogot kell élvezniük (egy tag – egy szavazat), s részt venniük a társaságot érintő döntésekben. Az elsődleges társaság irányításának megfelelő formában demokratikus alapokon kell nyugodnia.
- A résztőke után csak szigorúan korlátozott kamat kapható, ha egyáltalán van ilyen.
- Többlet, vagy megtakarítás után, ha van ilyen, amely a társaság működése során keletkezik, a tagokat illeti és oly módon kell felosztani, hogy elkerülhető legyen az, hogy egyik tag a másik rovására előnyt szerez. Ezt a tagok döntése alapján a következőképpen lehet tenni:
 - A szövetkezet üzleti tevékenységének fejlesztésére.
 - A szövetkezeti közös szolgáltatás fejlesztésére.
 - A tagok közötti felosztása, a szövetkezettel folytatott üzleti tevékenység arányában.
- Minden szövetkezeti társaság köteles gondoskodni a tagjai, a tisztségviselői, az alkalmazottjai és a nagyközönség képzéséről és informálásáról a szövetkezeti elvek és alkalmazott módszerek tekintetében, s mind gazdasági, mind a demokratikus módszereket illetően.
- Az összes szövetkezeti szervezet, azért hogy a lehető legjobban szolgálja a tagjainak és a tagok közösségeinek érdekeit, minden lehetséges módon aktívan köteles együttműködni más szövetkezetekkel mind helyi, mind országos, mind nemzetközi szinten.

A hat alapelv közül az első négyet tekintették lényegesnek, a szövetkezeti azonosság megállapítása szempontjából alapvetőnek. Az első négyet egyúttal gazdasági jellegű alapelvnek is szokás nevezni.

Ha a szövetkezeti szektort, mint egészet nézzük, akkor az érdekviszonyok sokrétűsége, az egyes szövetkezeti típusok esetében a konkrétsága tűnik elő, szemben a tőkés vállalatok szimpla és „elvont” érdekviszonyával. Egy tőkés vállalatnak magának kell megkeresnie a piaci szereplőket, egyszerűbben szólva a kooperációs partnereket és a vevőket, addig a szövetkezetek esetében a vevőkör és használói kör megléte mindkét, vagy legalább egyik oldalról adott, a szövetkezeti lényegből fakad.

Egy szövetkezetnél nem általában, hanem egy konkrét eladó-, vagy vevőkör számára folyik értéktermelés, ami az esetek egy részében konkrét termékek termelésében, vagy szolgáltatások nyújtásában (használati érték termelésben) is megnyilvánul.

A szövetkezeti gazdasági szervezeti identitáshoz általában a következők tartoznak:

- (1) Demokratikus szervezetek
- (2) A tagok konkrét célra hozták létre, ezért (a tagok által) meghatározott tevékenységet folytatnak („szükségleti elv”)
- (3) A not for profit (nem profitért) jelleg

A szövetkezeti demokrácia fogalomköréhez alapvetően két kérdést kell sorolni: a **nyitott tagság elvét** és az **egy tag-egy szavazat elvét**. Ezek együttesen adják a szövetkezeti szektor **demokratikus jellegét**. Ewell P. Roy leszögezi, hogy egy szövetkezet nem működhet hatékonyan a nyitott tagság elve alapján. A nyitott tagság elvét hagyományosan csak néhány szövetkezeti ágazat alkalmazza, ilyenek a fogyasztási szövetkezetek és a beszerző szövetkezetek. Néhány országot kivéve – ahol a szövetkezeteket törvény kötelezi a „nyitottságra” – nem alkalmazzák a nyitott tagság elvét a marketing-, a feldolgozó-, a hitel-, a munka- és a lakásszövetkezetek.

A nyitott tagság kérdéséhez való viszonyulás a szövetkezeteket két részre osztja, amelyik hatással van a szövetkezeti fejlődés irányára is.

(1) Azoknak a szövetkezeti ágazatoknak, amelyek helyzetüknél fogva ragaszkodtak, ragaszkodhattak a nyitott tagság elvéhez, sok esetben annyira felhígult a tagsága, hogy szövetkezeti tagnak lenni már keveset, vagy éppen hogy semmit sem jelent. Ezek szerencsés esetben, szövetkezeti vonásaikat oly módon őrizték meg, hogy a korábbi funkciójukat osztársadalmi érdek szolgáltatába állították, s de facto közel kerültek a közérdekű (public) szektorba tartozó vállalatok működéséhez. Jó néhány ország fogyasztási szövetkezeti ágazata és hitelszövetkezeti rendszere tartozik ma már ebbe a kategóriába.

(2) Azok a szövetkezeti ágazatok, amelyek szigorúan egy adott tagság érdekei mentén szerveződnek, lényegében feladták a nyitott tagság elvét, s helyette az ún. minősített nyitott tagság elvét alkalmazzák. Ezeknél a szövetkezeteknél a tagság érdekei markánsan megjelennek a szövetkezeti vállalat céljaiban. Bár az alkalmazott technikában, üzletpolitikában sokban hasonlítanak a tőkés partnereikhez, azonban a **szövetkezeti lényeg (a tagság konkrét igényeinek, szükségleteinek kielégítése)** tekintetében megőrizték identitásukat.

A Szövetkezetek Nemzetközi Szövetsége által adott meghatározást, hogy „társadalmi, politikai, faji, és vallási megkülönböztetés nélkül hozzáférhetőnek kell lenni mindenki számára, aki igénybe tudja venni a szövetkezet szolgáltatásait és kész elfogadni a tagsággal járó kötelezettségeket” ki kell egészíteni azzal a passzussal, hogy „s aki hozzá tud járulni a szövetkezet eredményes működéséhez”. Ez a kitétel **elméleti vízvonal** abban a tekintetben, hogy a szövetkezetek **„szociális klubok”-e, vagy gazdasági szervezetek.**

A szövetkezetek esetében leginkább demokratikus formulának az **egy tag-egy szavazat elve** számít, a szövetkezeti szakemberek többsége ebben látja a **szövetkezeti identitás megőrzésének legfőbb zálogát.** Emelianoff arra a következtetésre jut, hogy nem szükséges az egy tag-egy szavazat elvének érvényesülnie ahhoz, hogy igazi szövetkezetről beszélhessünk. Szerinte ez a szavazási mód csak egy speciális esetben megfelelő, akkor, ha a tagok gazdaságilag azonosak. Ha viszont gazdaságilag különböznek, akkor sokkal

inkább a szövetkezettel folytatott üzleti tevékenység arányában való szavazás méltányos.

Az elsődleges szövetkezetek közül a fogyasztási, valamint a munka (termelő) szövetkezeteknél tekinthető általánosnak az egy tag-egy szavazat elvének érvényesülése. A többi szövetkezeti ágazat esetében már általános érvényesülésről nem beszélhetünk. Az értékesítő szövetkezetek, a beszerző szövetkezetek, valamint a vállalkozók ún. előmozdító szövetkezetei esetében már sokszor lehet azzal találkozni, hogy nem az egy tag-egy szavazat szerint hozzák a döntéseket.

Ezzel az alapelvvel kapcsolatban három fontos dolgot nem szabad figyelmen kívül hagyni:

(1) Ezt az alapelvet a XIX. század derekán fektették le, amikor még nem a mai értelemben vett piacgazdasági viszonyok uralkodtak.

(2) Ez az alapelv valóban klasszikus, de **a fogyasztási szövetkezetekre „találták ki”.**

(3) Ez az alapelv európai találmány, s ahogy *Emelianoff* megjegyzi, ennek fenntartásához, mint egy” rituális aktus”-hoz leginkább Európa ragaszkodik.

A szövetkezeti tagi döntési jogosultság mértékének megállapításánál két alapvetően fontos szempontot kell érvényesíteni:

- A szövetkezeti döntési jogosultságban ki kell fejeződni az egyes tagok közreműködése mértékének.

- Az egyes tagok, illetve a tagok szociológiailag összetartozó csoportjainak szavazati aránya ne haladja meg azt a mértéket, amely birtokában a szövetkezet szövetkezeti jellege egyoldalúan megváltoztatható legyen, végső soron lehetővé tegye, hogy a szövetkezetet néhány tag, vagy a tagoknak létszámukat tekintve kisebbségben lévő csoportja tőkés társasággá alakítsa. A szavazati jog megállapításánál azt lehet irányadónak tekinteni, hogy a szövetkezeti tagok vagy egynegyede, vagy egyharmada nem rendelkezhet a szövetkezeti többségi szavazati joggal.

A szövetkezetek esetében kombinált szavazati mód alkalmazására is sor kerülhet, vagyis a fenti két szempont egyidejű érvényesítését oly módon is el lehet érni, hogy az üzletpolitikai kérdésekben korlátozás

nélkül az arányossági szavazás valósul meg, míg a szövetségi identitás szempontjából alapvető kérdésekben az egy tag – egy szavazat érvényesül. Ez a kompromisszumos megoldás általános alkalmazásra nem, de kivételes esetben ajánlható.

A szövetségi céljáról írja W. P. Watkins, hogy a **gazdasági előny megszerzése** az a **motivum**, amely az emberek többségét a szövetségi mozgalomhoz vonzza, s a gazdasági teljesítmény az a mérce, amely alapján megítélik a hasznát...**alig van valamilyen haszna a szövetségnek, ha az csak erkölcsi, vagy társadalmi előnyt tud a tagok számára nyújtani.** Rendszerint az emberek többségének nagyon nyomós gazdasági okra van szüksége ahhoz, hogy végül is magukra vállalják a szövetségi létrehozásával és működtetésével járó gondokat.

A forgalom szövetségi részén a **nyereségelv** – írja Ihrig Károly – **fel van függesztve**, logikailag következik, hogy **szerepét** a forgalom irányításában és a termelés szervezésében **valaminek át kell vennie** és ez csak a másik: a **szükségleti elv** lehet.

Ihrig Károly megállapítása nem áll messze Watkins következtetéseitől. Watkins is a szövetségi létjogosultságának végső okát egy közvetlen szükséglet kielégítésben látja. Watkins azonban tovább megy, hiszen ő inkább a **tagok számára biztosított haszonról** beszél, s ez a szövetségi céljának általánosabb meghatározását jelenti.

A szükségleti elv nem ad átfogó magyarázatot a szövetségi létezéséhez, hiszen a szövetségi jó része nem a tagok szükséglet kielégítésére létezik, hanem azért, hogy bizonyos hasznot a tagok számára biztosítson. Az Ihrig-féle szövetségi meghatározás azért sem elégséges, mert a munkaszövetségekre, ahol a tagok személyi jövedelemszerzésre szövetséznak, nem alkalmazható.

A **szövetségi tevékenység** (amely nem jelent feltétlen termelést) **egy meghatározott csoport** (ti. a tagság) **számára folyik**. Mindez azt jelenti, hogy a szövetségi termelés „társadalmisított foka” piacgazdasági feltételek között (is) alacsonyabb, mint akár a tőkés vállalatoké, akár a közérdekű (public) gazdasági szervezeteké. Ez a szövetségi legszembetűnőbb sajátossága. A **szövetségi**

leginkább ebben különbözik a gazdasági rendszer többi szereplőjétől, s ettől **„alternatív” gazdálkodási forma**.

A szövetségi kutatók vizsgálatai szerint a szövetségi létrehozásának és működtetésének egymástól jól elkülöníthető **öt változata van**:

- A szövetségi szervezeteknek átmenetileg, vagy tartósan jelentős hányada tartozik abba a kategóriába, amelyik hatékonysági fölényt mutat az alternatív gazdasági szervezetekkel szemben.

- A szövetségi szervezeteknek egy jelentős része nem mint a tőkés, vagy közcélú vállalatok konkurenseként jött és jön létre, hanem olyan szükséglet kielégítésére, amelyet más típusú (tehát magán, vagy közcélú) gazdasági szervezet nem elégített ki. Amikor ilyen szövetségi létrehozásra és működtetésére kerül sor, akkor a gazdasági teljesítmény komparatív (összehasonlító vizsgálatára) valóban nincs lehetőség.

- Létrejöttüket leginkább fejletlen gazdasági viszonyok közepette lehet megfigyelni. Ez a szövetségi csoport a legsérülékenyebb, leginkább ki van téve annak, hogy a tőke, illetve a tőkés társaság, mihelyt üzletet lát abban a tevékenységben megkísérli ki, illetve visszaszorítani a szövetségi szervezetet.

- A szövetségi létrehozásának harmadik motivációja, hogy az emberek egyes csoportjai az adott tevékenységen elérhető jövedelemnek a saját maguk számára való megszerzése érdekében hoznak létre szövetségi szervezetet. Ilyen esetben egy szövetségi működtetése az esetek jelentős részében teljesítmény fölényt mutat az alternatív gazdasági szervezetekkel szemben, de a tagok számára akkor is előnyös lehet, ha az adott gazdasági tevékenység elvégzésére szervezett tőkés, vagy közcélú vállalat gazdaságilag nagyobb teljesítményt tud, vagy tudna felmutatni.

- A szövetségi létrehozásának motivációja lehet az egymáshoz vertikálisan kapcsolódó tevékenységek egyes szakaszainak eltérő méretgazdaságossága. A mezőgazdasági alapanyag termelésnek más az optimálisnak tekinthető méretigénye, mint a feldolgozásé. Ennek áthidalására a szövetségi forma nyújt

lehetőséget. A munkaszövetkezetek létesítésének és működésének is indoka lehet a méretgazdaságosságból fakadó előny kihasználása.

- Szövetkezetalapítás indoka lehet az egyes elkülönült termelők fennmaradásának biztosítása szövetkezeti ellátó és értékesítő hálózat fenntartásával, s ha erre gazdasági és társadalmi indok is van akár állami segítséggel is.

Azok, akik szövetkezet alapítására vállalkoznak nem a pénzük befektetésére keresnek lehetőséget, hanem valamely konkrét gazdasági cél megvalósítására hozzák létre a gazdasági szervezetet. A tagok részéről történő közvetlen pénzbefektetés, vagy hitelfelvétel a működtetésnek szükséges feltétele, de nem célja.

A **szövetkezeti tőke** nem spekulációs, vagy más kifejezéssel élve: **nem vállalkozó jellegű**, hanem **hitel jellegű**. Az, hogy a szövetkezeti tőke nem spekulációs jellegű, azt is jelenti, hogy a szövetkezet nem vonzza magához az ilyen tőkét. Általában *a szövetkezetek legnagyobb gondja a tőke ellátottságukkal, pontosabban a tőkehiánnyal van.* Azoknak az országoknak stabilak a szövetkezetei, illetve szövetkezeti ágazatai, amelyekben tőkével, pontosabban olcsó hitellel való ellátását valamilyen módon megoldották. A szövetkezet abban az értelemben nem önálló gazdasági vállalkozás, mint egy részvénytársaság. A szövetkezet gazdasági tevékenységét a tagok igényei szabják meg, így a szövetkezet valójában a tagok „alap” tevékenységének horizontális, vagy vertikális kiterjesztését jelenti. **A szövetkezet gazdasági magatartását úgy lehet tekinteni, mint a tagság viselkedését.**

A szövetkezeti szervezetek méretének növekedése világjelenség. A **méretnövekedéssel** a szövetkezeti jelleg is változik. A kérdés az, hogy ezzel a szóban forgó gazdasági szervezet **elveszíti-e, illetve mely ponton veszíti el szövetkezeti jellegét?**

A koncentrációval a szövetkezeti szervezet gazdasági magatartása változik. Erősödik a szövetkezetek vállalati jellege, szemben a kiegészítő, másodlagos jelleggel. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy mint vállalkozás önállóbbá, s bizonyos értelemben függetlenebbé válik. Átalakul a piaci magatartása is.

A szövetkezetek piaci részvétele ugyanis szorosan összefügg azzal, hogy egy szövetkezet mennyiben önálló, tehát bizonyos értelemben és vonatkozásban független üzletpolitikát valósít meg. A szövetkezetek egyik fontos funkciója lehet a piaci viszonyok figyelembe-vételével a tagok termelésének, s ezáltal a kínálatának a befolyásolása. Arról van szó, hogy az értékesítő szövetkezet ne csak egyszerű közvetítőszerepet vállaljon, hanem aktív piacpolitikát, sőt ami ennél is több **marketing politikát** valósítson meg. Ehhez mindenképp arra van szükség, hogy a szövetkezet ellenőrizze saját tagjainak termelő tevékenységét.

A szövetkezeti fejlődés általában oda vezet, hogy az ellenőrzés két irányúvá válik. A tagság tulajdonosi felügyeletet gyakorol, míg a menedzsment technikai jellegű ellenőrzést valósít meg. Ez utóbbi az esetek egy részében azt is jelenti, hogy a menedzsment a szövetkezeti vállalat üzleti érdekét föléje helyezi, helyezheti az egyes tag érdekének. (Itt válhat konfliktusossá a szövetkezet és az egyes tag viszonya.)

Éles piaci versenyben az ellenőrzés kétirányúvá válása elkerülhetetlen.

Arra azonban nincs általános bizonyíték, hogy az a szövetkezet működése eredményesebb, amelyik esetében a menedzsment a technikai ellenőrzés keretén belül a tagok termelési mennyiségét is ellenőrzi, illetve megszabja.

A szövetkezeti szervezetnek az alternatív gazdasági szervezetektől eltérő sajátosságai közül a legszembevetőbb a **képződött jövedelem felhasználása**. A költségek (beleértve a kamatköltségeket) levonása után maradt jövedelem a tagokat illeti, mégpedig a szövetkezettel folytatott üzleti tevékenység arányában. A **szövetkezeti osztalék** így nem más mint fogyasztási és beszerző, illetve előmozdító szövetkezetek esetében **visszatérítés**, értékesítő szövetkezetek esetében **árkiegészítés**, munkaszövetkezetek esetében pedig **személyi jövedelem kiegészítés**, más szóval részesedés.

A szövetkezet nonprofit, vagy not for profit jellege leginkább abban mutatkozik meg, hogy **nem, vagy csak kis mértékben oszt jövedelmet a tőke arányában**. Vagyis a nonprofit jelleg csak ebben

a sajátos összefüggésben nyilvánul meg. A szövetkezetnél képződött tiszta jövedelem, vagy annak meghatározott része vagy szétosztásra kerül a szövetkezettel folytatott tevékenység arányában, vagy tartalékalapba helyezik.

Paradox módon az első jövedelem felhasználási mód olyan szövetkezeteknél általános, amelyek zárt, vagy kvázi tagsággal rendelkeznek. A tiszta jövedelemnek a tartalékalapba helyezését viszont olyan szövetkezeti szervezeteknél lehet megfigyelni, amelyek részben, vagy teljesen elvesztették tagságukat. Mindkét jövedelem felhasználási mód azonban igen lényegesen különbözik a tőkés vállalatok jövedelem felhasználási módjától, ahol a tiszta jövedelem kikerül a közreműködők köréből.

2. A szövetkezet helye és szerepe a társadalmi-gazdasági rendszerben.

A szövetkezeteknek a társadalomban és a gazdaságban betöltött szerepével, jelentőségével kapcsolatban a szakirodalomban igen széles körű kutatási anyag lelhető fel. Nagyon sok szerző foglalkozott a szövetkezetek ez irányú helyének és szerepének a bemutatásával, elemzésével, netán kritikájával is.

A következőkben e gazdag tárház anyagát áttanulmányozva szeretnék kiemelni néhány általam legfontosabbnak tartott gondolatot a szerzők vonatkozó műveiből. Mielőtt rátérnék a téma feldolgozására, meg kell jegyezni, hogy az elméleti anyagok feldolgozása során is igyekeztem a rendszerváltással összefüggésben lévő releváns gondolatokra koncentrálni.

A magyarországi rendszerváltozás 1989-ben megteremtette annak a lehetőségét, hogy az ország kialakítsa a maga demokratikus rendszerét és a piacgazdaságot. A piacgazdaságban kíméletlen verseny uralkodik, s „...a szövetkezeteknek helyt kell állniuk ebben

a versenyben, ugyanakkor meg kell őrizniük bizonyos **alapértékeket.**”¹

Ez utóbbiak körét, s főképpen pedig értelmezését nem hagyják érintetlenül korunk fő folyamatai, a technikai, technológiai fejlődés, a nemzetközi integrációs törekvések, a tőkekoncentráció, de a társadalmi és politikai változások – a legutóbbi időben éppen a Kelet-Közép-Európában lejátszódók – sem.

Ezek ismeretében nem meglepő, hogy a nemzetközi szövetkezeti mozgalomban is **felmerült az alapvető szövetkezeti értékek** újragondolásának igénye, és ehhez kapcsolódóan napirendre került a szövetkezés nemzetközileg elfogadott elveinek felülvizsgálata az újrafogalmazás céljával, melyre 1992-ben a Szövetkezetek Nemzetközi Szövetsége Tokiói Kongresszusán került sor.

„...A szövetkezet fogalmához tehát a világnak ezen táján a kommunista intézmény fogalma járul, az erőszakos kollektivizálás, a bürokratikus unalom képzete, s mindezek folyományaként pedig az **„utódszervezeti státusz”.**”²

Van azonban egy másik ok is, mely jelentősen közrejátszik a jól érzékelhető **negatív szövetkezeti image** létrejöttében. Ez pedig azzal – az egyébként helyes – törekvéssel függ össze, mely a gazdaság valamennyi gondját a piacgazdaság minél gyorsabb bevezetésével, a piaci verseny kíméletlen szelektáló képességével, a magánvállalkozás mindenhatóságába vetett hittel szándékozik megoldani. Ebben a képben ma még nincs helye az ezen túlmutató értékeket is valló szövetkezésnek, még a formálisan ugyan respektált, komoly értéknek azonban nem tekintett „igazi” európai szövetkezeti mozgalomnak sem,

Magyarország mai helyzetében pedig nagy kár lenne nem észrevenni, hogy – Erdei Ferenc szavaival élve – „általános érvényű

¹ Juhász János: Válaszúton a szövetkezés. In: Szövetkezés. 1990. évi 1-2. szám. XI. évf. 79. o.

² Juhász János: Válaszúton a szövetkezés. In: Szövetkezés 1990. 1-2. szám. XI. évf. 80. o.

gazdaságszervezeti forma is a szövetkezet, amelynek minden szervezett gazdaságú társadalomban döntő szerepe van”.

A piacgazdaság szervezett gazdaság, s a szövetkezeti mozgalom létjogosultságát, életképességét és szükségességét valamennyi fejlett piacgazdaságú ország példája bizonyítja. A három nagy társadalmi elem, az állam, a piac és a civil társadalom közül ez utóbbiban pótolhatatlan szerepe van a szövetkezeteknek, a **harmadik gazdasági szektornak**.

S ennek társadalom filozófiai jelentősége is van. Az oly sokszor megcsodált és modellértékűnek tekintett sikeres dán agrárszövetkezeti mozgalmat egy mai dán szerző, a történész és szociológus Henning Eichberg a francia forradalom hármasságjából közül a „harmadik” társadalmi kifejeződésének tekinti, mely „olyannyira meghatározó, hogy joggal beszélhetünk dán külön útról”.³

Mindez arra figyelmeztet, hogy hiba lenne, ha egy túlhajtott és eltorzított szövetkezeti struktúrával való végleges szakítás együtt járna a szövetkezés filozófiájának és tartósnak bizonyult gyakorlatának elvetésével vagy akár csak alulértékelésével is.

Elemzése alapján Juhász leszögezi, hogy a magyar szövetkezeti struktúra nem monolit egység, sokféle szövetkezeti típust, formát és modellt foglal magában.

A következő gondolatát kiemelésre érdemesnek tartom:...”azt lehet mondani, hogy ha maradtak a gazdasági demokráciának csírái a magyar gazdaságban, akkor **azokat a szövetkezeti mozgalmat őrizte meg. Ez az elmúlt 40 esztendő szövetkezeti történetének legnagyobb érdeme!**”⁴

Az eddigi elemzések alapján is megállapítható, hogy az új szövetkezeti modellt kereső munkának egyetlen iránytűje van: nem veszítheti szem elől a **szövetkezeti identitás megőrzésére való törekvést. Ez bizonyos szövetkezeti alapértékek és alapelvek megőrzését jelenti.** S ez önmagában sem egyszerű. A szövetkezetek

³ Uo.

⁴ I.m.81.o.

sem térhetnek ki a kor kihívásai elől, **„...versenyképességük megtartása érdekében egyre nagyobb mértékben kell felhasználniuk a piacgazdaság módszereit, technikáját és technológiáját”.**⁵

Ez kétségkívül bizonyos közeledést jelent a tőketársaságokhoz, legalábbis ami az üzleti méreteket, a szolgáltatások színvonalát, és körét, a tőkeképzés formáit és módszereit, az integráció fokozott igényét és gyakorlatát illeti. **S bár főleg technikai kérdésekről van szó, nem hagyják érintetlenül a szövetkezeti lényegét sem.** A tőkeképzésben például a szövetkezet többféleképpen viselkedhet. Mint egyenrangú gazdasági szereplő külső kapcsolataiban bármilyen tőketársasági formában részt vehet anélkül, hogy szövetkezeti identitását veszélyeztetné. A szövetkezet és tagjai közötti kapcsolatokban azonban a tőketársasági megoldások gyengíthetik a szövetkezeti jelleget.

Bármennyire is hasonlóak a szövetkezetek más gazdasági társaságokhoz, nem képesek egyesíteni mind a szövetkezeti, mind pedig a tőketársasági formák előnyeit. Mások a társadalmi és gazdasági intézményrendszerben betöltött funkciók is. Ezért a köztük lévő különbségeket tudomásul kell vennünk, hiszen azok adják mindkét forma létjogosultságát. Ezért kell azonosnak maradniuk önmagukkal.

A szövetkezet esetében ez azt jelenti, hogy továbbra is természetes személyek gazdasági célú önkéntes egyesülése marad, alapvető funkciója a tagok, illetve a tagok gazdaságának – legyen az háztartás-gazdaság vagy termelő üzem – előmozdítása.

Ma is érvényes módon fejezte ki a szövetkezeti lényeg vázolt komplexitását Ihrig Károly az 1920-as évek elején: „A szövetkezés ugyanis nem csupán vállalkozási forma, hanem társadalmi jelenség is. Ennélfogva vizsgálatánál még kevésbé lehet absztrahálni az embertől, mint a gazdaságtanban és egy-két általános hatóerő helyett, melyekkel a gazdasági tudományok dolgoznak – pl. az önzés, vagy

⁵ I.m.82.o.

gazdaságosság törvénye – nemcsak az oeconomicus, hanem a homo socialis összes életviszonyait figyelembe kell venni”.⁶

A mai szövetkezeti struktúra átalakítását eredményező „ideális modell” kidolgozásának legfőbb kérdése a „hogyan” lehet. Elvi alapja ennek csakis a szövetkezeti tagság érdekeinek figyelembe vétele és döntésének tiszteletben tartása kell legyen. Hosszú távú és igazi megoldásra azonban csak akkor van esély, ha az egyéni tag, az egyes ember külső befolyástól mentesen dönthet saját szövetkezeti tagságáról, szövetkezetének sorsáról, s alkothat szükségleteinek leginkább megfelelő szövetkezeti formát. A külső befolyástól mentes, szabad döntés abszolút értelemben persze megvalósíthatatlan. Abban az értelemben azonban, hogy egy választásnak – pl. a szövetkezetből való kiválásnak – egy másik választással – a szövetkezetben maradással – szemben hátrányos következményei ne legyenek, megvalósítható. Ennek persze nemcsak a szövetkezetben belüli, hanem a mozgalmakon kívüli feltételei is vannak.

Mindenképpen szükséges hozzá az állami gazdaságpolitika szövetkezetekkel kapcsolatos egyértelmű koncepciójának kidolgozása, az eddig csak politikai szlogenként emlegetett „valódi” szövetkezés számára kedvező politikai és társadalmi légkör megteremtése. Szükséges továbbá a hosszú távú biztonságot nyújtó gazdaságpolitikai és gazdasági környezet kialakítása, ideértve mindenek előtt a vagyoni – és nem csupán a földtulajdoni - viszonyok rendezését, valamint világos és megbízható monetáris és fiskális feltételrendszert.

A szövetkezetek kutatásával a legkülönbözőbb korokban foglalkozó tudósok egyöntetű véleményeként aposztrofálható, továbbá történelmi és nemzetközi tapasztalatok bizonyítják, hogy **a szövetkezeti mozgalom gazdasági válságperiódusokban különösen jelentős előrehaladást ért el.**

Erdei Ferenc írta még 1945-ben: „...a szövetkezet kifejlődésének nem az eszmei agitáció, vagy az altruista érzés az indítéka, hanem

⁶ Juhász János: Válaszúton a szövetkezés. In Szövetkezés 1990.évi 1-2.szám XI. évf. 83. o.
38

egy-egy gazdasági szükséghelyzet, amit ha öntudatosan és reálisan fognak fel az érdekeltek és képesek arra, hogy összetársulással segítsenek magukon, akkor alakul ki a szövetkezeti mozgalom és szövetkezeti szervezet”.⁷

Erdei megállapítja, hogy éppen ezért, mert ez a szövetkezetnek a lényege, a szövetkezeti szervezkedés kiindulási alapja mindig olyan gazdasági helyzet, amelyben égető szükség hajtja az embereket arra, hogy helyzetükön akár a termelésben, akár a beszerzésben, akár az értékesítésben áttekinthető társulással segítsenek.

Erdei véleményével kapcsolatban egyes szerzők kritikai megjegyzéseket is tesznek. Így például Pál József egyik publikációjában kiemeli, hogy nem szabad elhallgatni Erdeivel kapcsolatban azt a körülményt, mely szerint egyidejűleg felvázolta annak a szövetkezeti típusnak a jellemző vonásait is, amely –a házkörűli gazdaság kivételével –a tagok egyéni gazdaságait közös szövetkezeti üzemben egyesíti, anélkül azonban, hogy e folyamat a földek magántulajdonát érintené, vagy elhomályosítaná. Ezt a szövetkezeti formát Erdei szoros kapcsolatban tárgyalja az előzőekben említettekkel, s **élesen elhatárolja a szovjet kolhozoktól. Hangsúlyozta, hogy a kolhozokat nem tekinti szövetkezeteknek, mivel azok nem a tagok magántulajdonán alapulnak. Köztulajdonban álló földek megművelésére alakult munkatársulásoknak nevezte őket.**

⁸Süveges Márta egy rendkívül izgalmas és érdekes gondolatot vet fel egyik cikkében. Amíg a privatizálási folyamatban a „szocialista állami tulajdon” szervezeti jogi tükröként számon tartott állami vállalatok gazdasági társasággá alakulásukban nemcsak gazdasági lényegükben változnak meg, de jogi intézményrendszerükben is eltűnnek, addig az elmúlt negyven év során létrehozott, „szövetkezeteknek” nevezett szervezetek privatizálása „szövetkezetből szövetkezetbe” történik.

⁷ I.m. 84.o.

⁸ Süveges Márta: A szövetkezet jogi formája és természete a piacgazdaságban. In.:Szövetkezés 1991/1 szám XII. évf.

Az állami vállalatok privatizálása során felmerülő „tulajdon és tulajdonos átmentési” gondoktól eltekintve, a vállalati formában bekövetkezett jogi változás minden vitát, elméleti értelmezgetést feleslegessé tesz : eltűnik az állami vállalat, és létrejön helyette egy részvénytársaság vagy korlátolt felelősségű társaság.

Nem ilyen egyszerű ez a helyzet viszont a szövetkezetek esetében.

A szocialista szövetkezetek, amelyeket a pártállam a magántulajdon társadalmasítására erőszakkal hozott létre, most, a már kidolgozott szövetkezeti és átmeneti törvénytervezet feltételezése szerint a piacgazdaság igényeinek megfelelő, a magántulajdonra épülő szövetkezetté alakulhat át.

Témám szempontjából igen lényegesnek tekintem Süveges következő gondolatát: „Amíg az úgynevezett szocialista társadalmi tulajdonra épülő állami vállalat minden elméleti tapogatózást, fogalmi meghatározást újonnan kialakítandó szervezeti formát feleslegessé tevő olyan társasági formává alakul, amelyből szocialista variációk soha nem léteztek, addig a múltban szocialista szövetkezetnek nevezett szervezeti formák úgy alakulhatnak át „polgári” típusú, piacgazdasági szövetkezetekké, hogy nem tisztáztuk : mi is volt gazdasági lényegét tekintve az a szocialista szövetkezetnek nevezett jelenség, még csak kísérletet sem tettünk a piacgazdaságban kialakult nyugat-európai típusú szövetkezetek lényegének körülírására.”⁹

3. A fogyasztási szövetkezetek

A fogyasztási szövetkezetek a legtöbb országban munkásmozgalmi, baloldali érdekvédelmi szervezetekként jöttek létre. A későbbi fejlődés során azonban nem feltétlenül ezt a hagyományt követték. A fogyasztási szövetkezeti mozgalmak egyes országokban részben vagy egészben a kapitalizálódás irányába nyitottak, illetve fejlődtek. Ilyen ország mindenek előtt Ausztria, s részben Svédország. Az országok többségében azonban, ha gyengült is a közvetlen tagsági

⁹ Uo.
40

érdekeltség, a fogyasztási szövetkezeti mozgalmak megőrizték identitásukat, hűek maradtak eredeti küldetésükhöz. Ami ezeknél, tehát a nem kapitalizálódás irányába elmozduló országok mozgalmainál megfigyelhető, hogy ők is nyitottak, csak más irányba. Néhány esetben ez azzal járt, hogy a szövetkezetek, illetve szövetségeik nonprofit szervezet jellegét erősítették (lásd például az Egyesült Királyságot), és általában közelítették az ún. public economy (közérdekű gazdaság) felé. Más esetben, mint például Németországban, és részben Dániában, valamint Franciaországban a szakszervezetek által létrehozott ún. public-benefit (népjóléti) szektorral léptek koalícióra, abban a formában, hogy közös gazdasági vállalkozásokat hoztak létre, illetve kölcsönösen lehetővé tették egymásnak, hogy gazdasági vállalkozásaikban tulajdont szerezzenek. A fogyasztási szövetkezeti mozgalom már a XIX. században megfogalmazta célját, vagy ahogy a mai modern vállalati filozófiában nevezik, *misszióját, küldetését*. Ez teszi lehetővé egy mozgalom céljaival való azonosulást, illetve a mozgalomhoz való csatlakozást, tartozást.

Az Egyesült Királyságban a Szövetkezeti Szövetség alapszabályban lefektetett célja: „folytasson ipari és kereskedelmi tevékenységet és nyújtson kereskedelmi ügyekben tanácsot a szövetkezeti társaságoknak, foglalkozzon könyvterjesztéssel, működjön közre, ha erre szükség van döntőbíróként helyi szövetkezeti társaságok vitájában. A szövetség folytasson propagandát a szövetkezeti eszme tekintetében és végezzen szervező munkát a szövetkezeti szektor terjesztése érdekében, végső soron s szövetkezeti közösségi jólét megvalósítása céljából”.

Dániában a Dán Nagykereskedelmi Társaság, mint érdekvédelmi és gazdasági szervezet a következő öt pontban fogalmazta meg céljait:

1. Értékesítési és termelési tevékenység folytatása abból a célból, hogy lehetővé tegye a szövetkezeti társaságok számára a lehető legjobb minőségű áruk beszerzését a legalacsonyabb áron;
2. Az áruk elosztásának olyan megszervezése, amely a legnagyobb előnyt biztosítja a tagoknak és az ár és minőség versenyen keresztül az egész fogyasztóközönség érdekeit szolgálja;

3. A képzési tevékenységgel elősegíteni a tagok, de az egész fogyasztóközönség tájékozottságának javítását;

4. A fogyasztók szempontjainak nemzetgazdasági méretekben való megismertetése;

5. Képviselni a fogyasztási szövetkezeti mozgalom érdekeit a jogszabályalkotás során, az országos hatóságok előtt, a skandináv együttműködési fórumokon, valamint egyéb nemzetközi szinten.

Németországban a Német Fogyasztási Szövetkezetek Szövetsége a következőkben határozta meg politikájának céljait és prioritásait:

1. Segítse elő és biztosítsa a fogyasztási szövetkezeti és népjóléti szervezetek érdekeinek érvényesülését;

2. A piaci verseny bátorítása oligopolikus helyzet teremtésével;

3. A fogyasztókra vonatkozó információk nyújtása országos és nemzetközi szinten;

4. Elősegíteni a szövetkezeti demokrácia elveinek terjedését olyan területeken, amelyek nem tartoznak szövetkezeti szférához;

5. Segíteni a fogyasztási szövetkezeti tagokat, illetve a szövetkezeti társaságok részvényeseit.

Franciaországban a fogyasztási szövetkezetek céljaikat a következőkben fogalmazták meg:

1. A csere és a termelés eszközeinek fokozatos kollektív megszerzése, amelyek ezáltal visszaszármaznak azokhoz, akik előállították azokat.

2. A versenyen alapuló tőkés rendszer felváltása egy olyan rendszerrel, amelyikben a termelés a fogyasztók javára és nem profitszerzés érdekében történik;

3. Kiterjeszteni a szövetkezetek tevékenységét mindazon területekre, amelyeken fogyasztási anyagi és nem anyagi javakat állítanak elő;

4. Képviselni és védeni azoknak a családoknak az érdekeit, amelyek tagjai a szövetkezeti társaságoknak és egyúttal képviselni és védeni az összes fogyasztó érdekeit is;

5. Fejleszteni és bátorítani a szövetkezeti eszme és tevékenység terjedését az oktatásban, a kölcsönös segítséget megvalósító

szervezetekben, az előmozdító tevékenységben, valamint a pihenő és fogyasztói védelmi szférában.

Olaszországban a „Liga” a szövetkezeti szektor fejlesztésének elősegítésén kívül célul tűzi ki az erők összefogását a monopóliumok ellen, s a monopóliumok spekulációs módszereinek leküzdését.

A kutatások eredményei alapján megjegyzendő, hogy a fejlett piacgazdasággal rendelkező országok tapasztalatai azt mutatják, hogy azok az elsősorban fogyasztási szövetkezeti mozgalmak, amelyek a társadalmi-gazdasági rendszer gyökeres átalakítását tűzték ki célul válságba kerültek, vagy csődbe mentek.

4. Szövetkezés és marketing

A tanulmány előző fejezetréseiben igyekeztem több oldalról megközelíteni és bemutatni a szövetkezés lényegét és azt a fontos körülményt, hogy – egyes véleményekkel ellentétben – a szövetkezetek is szerves részét alkotják a piacgazdaságnak. A szövetkezés gondolatát a továbbiakban leszűkítem a fogyasztási szövetkezetekre, azon belül is az áfész-ekre.

¹⁰Az áfész-ek egyesítik azokat a jellemzőket, amelyek a szövetkezés minden ágában fellelhetők. Ezért azok ősi alapformáknak, ősszövetkezeteknek tekinthetők. Filozófiájukból az is adódik, hogy valamennyi gazdasági tevékenység, így a termelés és az értékesítés is lényegében a fogyasztóért történik. A termelés a fogyasztói szükségletek kielégítésében, tehát csak eszköznek tekinthető. Az elmélettel foglalkozók ezért az áfész-ekben¹¹ látják azt a modern szövetkezeti formát, amelynek keretei között nemcsak a fogyasztás,

¹⁰ Dr. Fekete József et.al.: „Közösen a jövő munkahelyeiért” Alapítvány által kiírt és támogatott pályázat címe: Az általános fogyasztási és értékesítő szövetkezetek, illetve közös szervezeteik átalakulása, irányítási rendszerük, tagsági, alkalmazotti csoportjaik változása, tulajdonosi, munkaügyi kapcsolataik átférmálódása (a globalizáció hatásának tükrében) az elmúlt évtizedben hazánkban. Szövetkezeti Kutató Intézet. Budapest 2000.

¹¹ Áfész jelentése: általános fogyasztási és értékesítő szövetkezet fogalmak kezdőbetűinek rövidítéséből származik.

hanem a termelés és az értékesítés problémái egymással jó összhangban oldhatók meg. A közgazdaság, a szociológia és a jogtudomány képviselői az áfész típusú szerveződéseket egy-egy fő gazdasági ismérvük (jellemzőjük) alapján definiálják. (Pl.: vállalat; személyek egyesülése; önkéntes jellegű egyesülés; nyílt tagságú szervezet; a tagoknak egyenlő jogokat és köteletséget biztosító egyesülés stb.) A szövetkezeti elmélet gyorsan fejlődik. Az áfész-ek jellemzőinek megítélésében (minősítésében) az egységesülés irányába történik az előremozgás. A tudomány modern képviselőinek álláspontja egymáshoz jelentősen közeledik. A vállalkozás, az üzleti haszon és a vásárlói visszatérítés, valamint a közvetett részvétel motiválta összefogás dominanciája érvényesül. Stratégiájuk és taktikájuk, maga a működés, egészében a szervezet minősége, ezért e jellemzőket testesíti meg az áfész-ekben. (ld.: melléklet 1.sz ábra és 2.sz. ábra)

Szövetkezeti értékek és alapelvek

A szövetkezeti értékeket és alapelveket az SZNSZ¹² 1995-ben kiadott állásfoglalása az alábbiak szerint határozza meg :

„Értékek”

A szövetkezetek az önszegély, az egyéni felelősség, a demokrácia, az egyenlőség, az igazságosság és a szolidaritás értékein alapulnak. Alapítóik hagyományát követve, a szövetkezeti tagok hisznek a becsületesség, a nyíltság és a társadalmi felelősség etikai értékeiben és a másokkal való törődésben.

„Elvek”

A szövetkezeti alapelvek a szövetkezeti értékek gyakorlatba történő átültetésének vezérfonalát jelentik:

- Önkéntes és nyitott tagság;
- Demokratikus tagi ellenőrzés;
- A tagok gazdasági részvétele;
- Autonómia és függetlenség;
- Oktatás, képzés és tájékoztatás;

¹² SZNSZ : Szövetkezetek Nemzetközi Szövetsége (ICA)

• Szövetkezetek közötti együttműködés;

• Felelősség a közösséget;

Az alapértékek és az alapelvek viszont nem „öskövületek”.¹³ A viszonylagos állandóságban folyamatosság, ugyanakkor „mozgás”, igazodás is érvényre jut. Ez utóbbi, a hangsúly változásban, az arányban, a sorrendben jut kifejezésre. Közülük az áfész-ekben kiemelt figyelemben részesülnek az alábbiak:

- A tagsági viszonyban az önkéntesség érvényesülése;
- Az egy tag-egy szavazat elve;
- Demokratikus önkormányzat, belső irányítás és ellenőrzés;
- A tagok által jegyzett vagyoni hozzájárulás után korlátozott tőkekamat érvényesítése;
- A gazdálkodás során elért eredményekből a tagok részére előnyök nyújtása;
- Szociális érzékenység, a tagsági közösségek támogatása, fejlesztése;
- A testvér-szervezetek közötti együttműködés érvényesítése.

Ezek az értékek – a gazdasági társasági szerveződésekhez viszonyítva – új minőségre, emberközpontú közösségekre utalnak. Ugyanakkor a gazdaság és eredmény orientáltság is megjelent bennük.

Az SZNSZ 1995. évi állásfoglalásából következően az **„autentikus szövetkezeti szervezeteknek” egyaránt meg kell felelniük mind a szövetkezeti értékeknek, mind a „szövetkezeti elvek” normáinak.**

A magyar marketing szakirodalomban nincs egységes nézet abban a tekintetben, hogy a marketing diszciplína területén, a marketing koncepcióban valójában „paradigmaváltás” zajlott, zajlik le, vagy sem. Rekettye Gábor határozottan kiáll azon koncepciója mellett, hogy a XXI. század elején paradigmaváltás történik a

¹³ Az SZNSZ például VI. Kongresszusán (Budapest, 1904) a szövetkezetek és az állam viszonyának (az autonómiát nem sértő módon való) rendezésében és a nyíltársítás (érdekeltséget növelő) megengedésében foglalt állást. (W.P. Watkins: L' Alliance Cooperative Internationale, London, 1971. pp.74-83)

marketingkoncepcióban.¹⁴ Piskóti és Orosdy eltérő véleménnyel vannak, nem tekintik egyértelműen paradigmaváltásnak az új típusú „értékorientációt”, a vevőérték-teremtés koncepcióját. Véleményem Rekettyéjéhez áll közelebb. Magam is úgy érzékelem – átfogóan elemezve az új jelenségeket, tendenciákat – hogy a piaci struktúra az oligopólium-szerű képződmények irányába tolódik el. A kereskedelem globalizációját és oligopóliumokká alakulását pl. Incandela et.al. (1999) vizsgálta és megállapította, hogy az ipar illetően mozgását a kereskedelem mintegy öt éves késéssel követte. 1996-ban az öt legnagyobb kiskereskedő világszerte csak 12 % volt, szemben a bankszféra 48, az úripar 35, és az olajfinomítás 66 %-os hasonló értelmű adatával. A mozgást a Carrefour, a Wal-Mart és az Ahold kezdte meg. Az oligopol szervezet előtérbe kerülése azt is jelenti, hogy a vevő mellett ebben a piaci struktúrában a versenytársra való odafigyelés kerül a menedzsment alapfilozófiájának középpontjába. Ez azt jelenti, hogy csak azok a vállalatok számíthatnak tartós piaci sikerre, amelyek élenjárnak a vevők számára értékkel bíró kínálat előállításában és piacra vitelében. A szövetkezeti (Coop) üzletlánc esetében a multinacionális vállalatok hipermarket láncával szemben az egyik nagy versenyhátránynak tekinthető, hogy a hipermarketekben megvalósul a „mindent egy helyen” elv, választékuk szélességével és mélységével nem tud vetekedni a jelenlegi szövetkezeti üzletlánc hálózat. A vásárló szemében minden bizonyos, hogy ez **nagy érték**, illetve **érték-különbség** (a Coop üzletláncot) a hipermarketekhez viszonyítva. Hogyan lehetne ezt a lényeges vevőérték-különbséget kompenzálni? Minden bizonyos, hogy hozzáadott érték jellegű szolgáltatás többlettel, amelyeket vevőérték-teremtésként érzékelhetne a vásárló, s ez az értékteremtés lehetőség szerint legyen divatos, vagy „trendi” és a multinacionális cégek ne tudják „leutánozni”. Az értékteremtés során a sikeres vállalatnak

¹⁴ Berács-Lehota-Piskóti-Rekettye : Marketingelmélet a gyakorlatban.In.: Paradigmaváltás a marketingkoncepcióban a XXI.század elején. (Rekettye Gábor).KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2004.(pp.:27-41.)

versenytársaihoz viszonyítva többet, vagy valamilyen tekintetben mást, megkülönböztetést kell nyújtania. Ehhez azonban a versenytársak tevékenységét legalább olyan jól kell ismerni, mint a vevők elvárásait. Az új gazdaság működésének kiteljesedése, az új marketingstratégiák terjedése a szakértők szerint egy új, egyre dominánsabb fogyasztói felfogás térhódítását is magával hozta. Fokozatosan növekszik ugyanis azon fogyasztók tábora, akik egy szociálisan érzékenyebb világban szeretnének élni, elutasítják a természeti környezet átgondolatlan és mértéktelen kihasználását, a teljesítménykényszer határtalan növelését, az emberi vonások elgépiesedését, a globalizáció nemzeti és egyéni értékeket romboló kibontakozását. „Ezek azok a fogyasztók, azok a csoportok, akik új társadalmi értékek kialakítását tűzték a zászlajukra, amelyek – az angol szavak kezdőbetűiből álló rövidítésekkel élve a **4 E** világot, értékrendjét hozzák be mindennapjainkba.”¹⁵ Mi is valójában ez a 4E?

- **Environment:** a természeti környezet iránti érzékenység, a természet megóvása.
- **Education:** a nevelés, oktatás, képzés szerepének fontosságának felismerése.
- **Empathy:** a társadalom más tagjaival való együttérzés, megértés.
- **Ethics:** az erkölcsi értékek visszaállítása, erősítése.

Ezek merőben új megfontolások az áruk világában, a termelés és kereskedelem szervezésében, a nyereségre koncentráló üzleti kényszer megvalósításában. A marketingszemlélet és –gyakorlat eddigőtől alapvetően eltérő értelmezését igénylik.

Összefoglaló

Ugyanakkor viszont nem lehet nem észrevenni, hogy ezek a „diverzifikációs” jellegű új marketing értékek igen nagyfokú azonosságot és hasonlóságot mutatnak azokkal az ősökkel is mondható - szövetkezeti értékekkel és alapelvekkel, amelyeket korábban már megvizsgáltunk.

¹⁵ Kandikó József: Új ABC a marketingben. M&M 2001. 5-6.sz. (pp.:109.)

A szövetkezés tehát lényegét tekintve nem összeférhetetlen a marketingkoncepcióval, nem igaz az, hogy a szövetkezeti eszmeiség és elvek „rendszer-idegenek” a piacgazdaság marketing eszköztárával, a marketinggel, mint tudománnyal.

A fogyasztási szövetkezetek, mint ezt korábban elemeztük, megalakulásuktól kezdve alapvetően a szükségleti elvre épültek. A marketing tudomány és piaci eszközrendszer is a fogyasztó szükségleteire koncentrál és azok minél magasabb színvonalon való kielégítésének lehetőségeit elősegítő elméleti és gyakorlati módszerekkel operál.

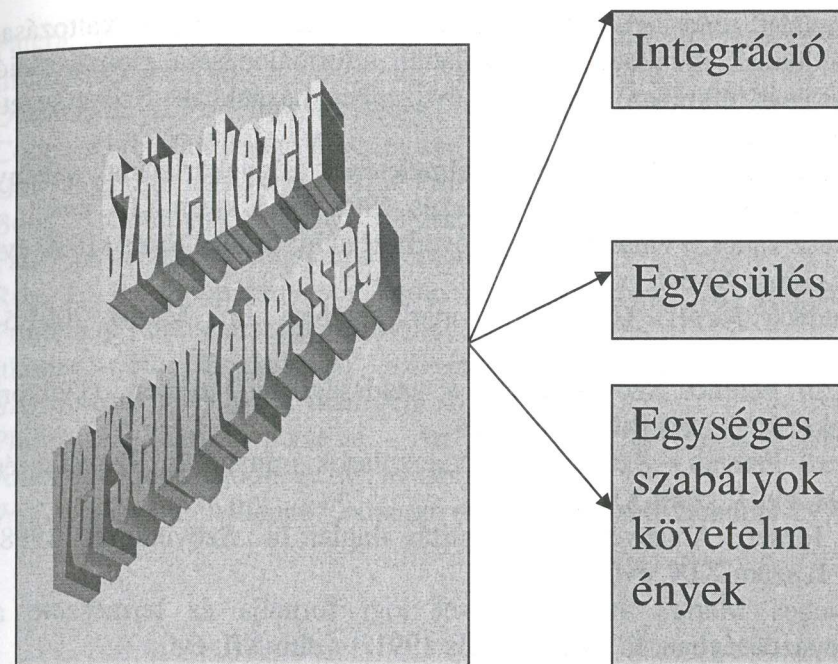
Az alapvető szövetkezeti értékeket, alapelveket – „ősidőktől” fogva – egybevetve a marketing – mint diszciplína - orientációs korszakainak evolúciós folyamatával, megállapítható, hogy a szövetkezeti eszmeiség, alap gondolat, értékek és alapelvek kialakulásától kezdve szerves összhangban állnak a fejlett piacgazdasági viszonyok között folyamatosan fejlődő marketing eszközrendszerrel, elmélettel és gyakorlattal.

A szövetkezés és a marketing tehát szoros összhangban áll és fejlődik a jövőben is, minden egyéb híresztelés ellenére.

Mellékletek

1.sz.ábra

A magyar fogyasztási szövetkezeti kereskedelem általános stratégiai célhierarchiája a versenyképesség szempontjából



(Forrás: Szerző saját szerkesztése)

Felhasznált irodalom és forrásmunkák jegyzéke:

Berács-Lehota-Piskóti_Rekettye: Marketingelmélet a gyakorlatban. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 2004.

Erdei Ferenc.: Miért érdemes szövetkezni?(Levél egy tanácstalan szövetkezőhöz).In.:

Szövetkezés.2003/2.szám XXIV. Évfolyam.

Erdei Ferenc.: Szövetkezeti írások 1., 2. Akadémiai Kiadó Budapest 1979.

Fekete József et.al: „Közösen a jövő munkahelyeiért” Alapítvány által kiírt és támogatott pályázat címe: Az általános fogyasztási és értékesítő szövetkezetek, illetve közös szervezeteik átalakulása,

irányítási rendszerük, tagsági, alkalmazotti csoportjaik változása, tulajdonosi, munkaügyi kapcsolataik átformálódása (a globális-záclátás hatásának tükrében) az elmúlt évtizedben hazánkban. Szövetkezeti Kutató Intézet. Budapest 2000.

Fekete József.: A szövetkezés elméletének és gyakorlatának néhány kérdése hazánkban. In.: Szövetkezés. 1998. évi 1. szám XIX. évf.

Juhász János.: Válaszúton a szövetkezés. In: Szövetkezés. 1990. évi 1-2. szám . XI. évf.

Kandikó József: Új ABC a marketingben. In.: M&M 2001.5-6.sz.(pp.:107-110.)

Laczó Ferenc: Szövetkezetek a gazdasági rendszerben. (Doktori értekezés tézisei) Budapest, 1994.

Laczó Ferenc.: Szövetkezeti átalakulások irányai. In Szövetkezés 1991. évi 1. szám XII. évf

Pál József.: A szövetkezeti identitás alapjai. In.: Szövetkezés. 1998. évi 1. szám XIX. évf.

Süveges Márta.: A szövetkezet jogi formája és természete a piacgazdaságban. In.: Szövetkezés 1991/1 szám XII. évf.

Süveges Márta.: A szövetkezet jogi formája és természete a piacgazdaságban. In.: Szövetkezés 1991. évi 1. szám XII. évf.

Az SZNSZ állásfoglalása a szövetkezeti identitásról (nemzetközi szövetkezeti alapelvek) In. Szövetkezés 1999. évi 2. szám XX. évf.

Thiry, B.: Aszövetkezetek és a szociális gazdaság az EU-ban. In.: Szövetkezés 1999. évi 2. szám XX. évf.

Roelants, B.: Munkavállalói szövetkezetek. In Szövetkezés 1999. évi 2. szám XX. évf

Brazda, Johann-Schediwy, Robert: Védekező helyzetben a fogyasztási szövetkezetek : európai áttekintés (Bakonyi Zoltán fordítása) In.: Szövetkezés 1992. évi 1-2. szám XIII. évfolyam

Gerard, D.: A tőketársaságok és a szövetkezetek. In.: Szövetkezés 1991. évi 1. szám XII. évf.

Emelianoff, I.: Economic Theory of Cooperation, Edwards Bros, Ann Arbor, Mich, 1948.

Emelianoff, I.: Economic Theory of Cooperation. Edwards Brithers, Inc., Washington, D.C., 1942.

Patera, M: Szövetkezet a múlt és a jövő gazdasági szervezete? In.: Szövetkezés 1992. évi 1-2. szám XIII. évfolyam.

Dummeier, E.F.: The Meaning, Possibilities and Limitations of Cooperative Marketing, Washington, 1938.

Ginzberg, Eli and others, The Pluralistic Economy, McGraw-Hill Book Company, New York, 1965.p.87. Roy, Ewell Paul: Cooperatives: Today and Tomorrow,

Roy, E. P.: Cooperatives : Today and Tomorrow, The Interstate Printers & Publishers. Inc. Danville, Illinois, 1969.

Itkonen, R.: Fogyasztási szövetkezetek Finnországban. In.: Szövetkezés 1999. évi 2. szám XX. évf.

Philips, R: The Cooperative – An Association of Business Units, American Cooperation, A.I.C. Washington, D.C. 1953.

W.P. Watkins: L'Alliance Cooperative Internationale. London. 1971.

ÖNÉLETRAJZ DR GÉRÓ IMRE

Név: Dr. Géro Imre

Besorolás: docens

Tudományos fokozat: "dr.oec" (piackutatás, piacszervezés), Phd jelenleg folyamatban (III.évf hallgató PTE Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola)

Nyilvános elérhetősége: drgeroimre@mail.tiszanet.hu

BUDAPEST NEMZETKÖZI TURIZMUSÁNAK VIZSGÁLATA /Különös tekintettel a kereslet, és a kínálat alakulására/

(Hankó Zita Eszter)

Tanulmányomban fővárosunk nemzetközi idegenforgalmának sajátosságait kívánom feltárni, egyrészt elméleti, másrészt gyakorlati síkon, a statisztikák alapján.

Témaválasztásom oka, hogy én magam is budapesti lakos vagyok, és ennél fogva jobb rálátásom van a jelenlegi helyzetre, a problémákra, illetve azok kiváltó okaira, nem is beszélve arról, hogy mennyire a szívemhez közel álló ez a kérdés.

Ezekre a gondokra szeretném felhívni a figyelmet, hiszen Budapest is egy olyan értékes város, melyet nem szabadna így elhanyagolni, gondjait elbogatellizálni.

Elemző, értékelő munkámat a szakközépiskolai, illetve a felsőoktatási keretek között elsajátított tudásomra alapozva folytattam, de segítségül hívtam a terület szakértői által kiadott szakkönyveket, folyóiratokat, és az Internetet is.

A statisztikai adatok forrása kivétel nélkül a Központi Statisztikai Hivatal volt.

Sajnos itt meg kell, hogy említsem, hogy Budapest tekintetében igen hiányosak a rendelkezésre álló adatok, mivel ebben a vonatkozásban, területi bontásban csak igen korlátozott mennyiségű és minőségű információ van közkézen.

Ennek egyik oka talán az, hogy a főváros helyzete, paramétereit folyamatosan, és gyorsan változnak, mind pozitív, mind negatív irányba, tehát nehéz lépést tartani ezekkel az ingadozásokkal, másik oka pedig a költségvetés hiánya lehet, melynek következtében az idegenforgalmi szektor csak a fontossági sorrend vége felé helyezkedik el.

Pedig talán az egyik legjelentősebb faktor, ami hazánkat nemzetközi viszonylatban is versenyképessé, sőt sikeressé teheti, persze, csak ha

megfelelően, és körültekintően bánunk a benne rejlő lehetőségekkel, és a még fel nem tárt kincsekkel.

1. Bevezetés

Budapest olyan közép európai város, mely kiemelkedő földrajzi, természeti és történelmi adottságai folytán meghatározó szerepet játszhat a nemzetközi idegenforgalomban.

Az elmúlt években az utazási szokások és ebből következően az igények jelentős mértékben átalakultak, ezzel kiinduló-alapot adva a turizmus strukturális átalakulásának.

Új értékrendek formálódtak, mint például a tudati változás, az élményorientáltság erősödése, az időtényező szerepének növekedése, a biztonság kérdése.

1.1. Tudati változás

A korábbi szokásokkal ellentétben a modern turisták egyre több figyelmet szentelnek egészségük megőrzésének, a korszerű táplálkozásnak, a minőségi élelmiszerek fogyasztásának, a káros környezeti hatások kivédésének. Ennek következtében nemzetközi viszonylatban megnőtt a gyógyforrás-lelőhelyek iránti kereslet. Ezen új igény kielégítése –a kínálat oldaláról- összekapcsolható a sport, a wellness, illetve a rekreációs turizmus területeivel.

Előtérbe került az utazások során a környezettudatosság, tehát a természeti, társadalmi, építészeti és kulturális környezet kémélese, az érintetlen természet és az ősi kultúrák megóvása.

1.2. Élményorientáció

A turizmus célja inkább az élményszerzés lett, nem az adott desztináción való passzív időtöltés. A résztvevők azért utaznak, hogy minél jobban megismerjék a fogadó-ország kultúráját, társadalmi jellemzőit, hagyományait, szokásait, lakosságát. Ezen felfedezések keretein belül pedig sok olyan élménnyel gazdagodjanak, amik

erősítik bennük a pozitív életérzést, amit a későbbiekben már mindig az adott országhoz fognak kapcsolni. Ennek kapcsán beszélhetünk a kalandturizmusról, a témaparkok kínálatáról, melyek az élményorientált utazók target-csoportját ösztönzik az aktív pihenésre. Az ide sorolható turisták közös jellemzője, hogy kivétel nélkül a változatosságra, az újra törekszenek, az ismeretlen megismerésére, vágyaik kielégítésére, és ez által az önmegvalósításra.

Például a Buddhizmus híveinek életre szóló élmény lehet egy tibeti utazás, vagy egy európainak, hogy láthatja az amerikai szabadságszobrot, vagy egy svéd nyugdíjas házaspárnak, hogy megmártózhata, adott esetben a Széchenyi fürdő gyógyító vizében.

Felértékelődött a távoli, számukra még ismeretlen kultúrájú országokba való utazás. Hazánk esetében például az ország rendelkezik a megfelelő infrastruktúrával, vonzerővel, attrakciókkal, mégis, a Japánok számára például olyan távoli, kieső helyet jelent, amit érdemesnek találhatnak a felfedezésre.

1.3. Időtényező

Rohanó világunkban az idő központi szerepet játszik. A szabadidő olyan adottság, amit csak kis mértékben vagyunk képesek befolyásolni, ha egyáltalán van rá lehetőségünk. Új trend, hogy az utazási célok sokszínűsége megnövelte az utazási gyakoriságot. Tehát az emberek inkább többször utaznak egy évben, de ezzel párhuzamosan az adott desztináción eltöltött idő lecsökken.

A szezonok közötti éles határ halványulni látszik, már nem annyira az évszak számít, hanem az utazási cél elérhetősége.

Tegyük hozzá, hogy ezeket a változásokat rendkívüli mértékben generálják az légitársaságok kedvezményes díjtételei, gondolhatunk itt a fapados járatok térhódítására, vagy az „1Ft-ért Londonba”, illetve ehhez hasonló akciókra.

1.4. Biztonság

2001. szeptember 11-e után a világban elszaporodott terrorista-cselekmények, vagy terrorizmus-gyanús balesetek következtében a biztonság mára szinte elsődleges szemponttá vált mind a célország, mind az utazási vállalkozások kiválasztásánál.

Az idegenforgalom számára ez komoly kihívást jelentett, illetve jelent a mai napig is.

Átmenetileg az amerikai ki-, illetve beutazások száma drasztikus mértékben lecsökkent, de az egész világot elrettentette egy időre a külföldi utaktól. Európa szempontjából kedvező hatást váltott ki, persze csak szakmai értelemben, hiszen mind a magánszektor, mind az üzleti szektor Európába helyezte át utazásainak végpontját, és a különféle nemzetközi szervezetek is erre a régióra koncentrálták konferenciáik túlnyomó többségét.

Tehát, mint következmény növekedett az európai, ezáltal a budapesti konferenciaturizmus is.

A biztonság kérdését egy másik dimenzióban is vizsgálhatjuk. Itt a turistákat, a desztináción közvetlenül fenyegető, a helyi lakosság jellemzőire, eltérő értékrendjére vagy az életszínvonal alacsony voltára visszavezethető problémákról beszélhetünk. Budapest esetében is vannak olyan kerületek, ahova jobb, ha turista nem téved. Ezeket a körzeteket általában kerülik a városnéző útvonalak. Az egyéni turisták, akik a „saját fejük után mennek”, azonban veszélybe kerülhetnek, vagy könnyen utcai rablás áldozataivá válhatnak, ami tönkretelheti a Budapestről kialakult képüket. Ez pedig azt jelenti, hogy legközelebb kétszer is átgondolják, hogy fővárosunkba látogassanak.

Sajnos az elmúlt évtizedekben több szomszédos országban voltak zavargások, háborúk, amik kihatottak hazánk nemzetközi megítélésére is, hiszen sokan azonosították Magyarországot a Balkánnal, vagyis a nem biztonságos területekkel. Ilyen esemény volt például a délszláv háború, mely következtében drasztikusan visszaesett a régió idegenforgalma.

Ez ellen nagyon nehéz volt küzdeni. Hiába a reklámok és a kedvező ajánlatok, a külföldi, potenciális utazókat csak hosszú idő elteltével tudtuk megnyerni, amikor már a kedélyek is kicsit lecsillapodtak Kelet-Európában.

2. Budapest adottságai, az alaphelyzet

Egy város – a külföldiek számára – attraktív voltát jelentősen befolyásolják a település különböző adottságai. E tekintetben Budapest könnyű szerrel felveheti a versenyt bármelyik európai nagyvárossal. Ezt alátámasztja egy felmérés is, mely szerint Magyarországon évente mintegy 16 millió a turista érkezések száma, és ebből közel 50% Budapesten realizálódik.

Kedvező kínálat alakítható ki a gyógy-turizmus, a városlátogató turizmus, a konferencia turizmus, vagy akár a kulturális rendezvényturizmus területén.

A különböző programok látogatottságát, így sikerességét elősegítheti az elmúlt években kezdődött szállodafejlesztési program, mely kellő kapacitást biztosít az érdeklődők minden szegmense számára. Azon kívül keretet nyújt a rendezvények népszerűsítéséhez, vagyis a marketingtevékenységhez is.

A nagy számú beutazó turista ellenére, mely Magyarországnak a 12.* helyet biztosítja a világviszonylatban vett legkedveltebb célállomások rangsorában, a nemzetközi turizmusból származó bevétel csupán 1,1%-ában részesedik.

Ez annyit jelent, hogy ezeknek a lehetőségeknek, földrajzi, természeti, kulturális, építészeti adottságoknak a birtoklása nem elegendő, minden egyes területen tudatos, jól szervezett, hatékony, és világraszóló marketing-, illetve menedzsment- stratégiát kellene kiépíteni. Egy olyan stratégiát, mely valóban kiemeli az adott látványosság értékeit, lényegét, történelmi jelentőségét, egyedülállóságát. Egy olyan stratégiát, mely képes delegálni a világ más országaiban Magyarország vonzó tulajdonságait.

* Forrás: WTO, 2002

Ennek persze elsődleges feltétele az lenne, hogy minden egyes turista központ olyan idegenforgalmi infrastruktúrával rendelkezzen, mely zökkenőmentessé teszi a közlekedést, lehetőséget biztosít a látogatóknak a higiénias szükségleteik kielégítésére, a kommunikációra (pl. telefon, Internet), adott esetben pedig a megfelelő parkolásra, de ide soroljuk az elszállásolás képességét, és a vendéglátó ipari egységek meglétét is. Ezt nevezzük, az infrastruktúrán belül, elsődleges szuprastruktúrának.

De ez még mindig kevés, szükség van a másodlagos – kifejezetten idegenforgalmi - szuprastruktúrára is, mely magában foglalja az utazási irodákat, a pénzváltók, a légitársaságok irodáit, továbbá az ajándékboltokat és az idegenforgalmi információs centrumokat. Hiszen, ezek együtt képesek csak a fogyasztók igényeit, elvárásait maradéktalanul kiszolgálni.

Ami még a város nagy előnyének tudható be, az a szórakozási lehetőségek, a látványosságok koncentráltsága, tehát az olyan létesítmények elérhető közelsége, melyek még teljesebbé tehetik a kikapcsolódást.

Ha a fenti feltételek adottak is egy ország, vagy város esetében, még mindig ott van környezetszennyezés kérdése, mely például Budapest esetében sem elhanyagolható. A légszennyezéshez például a turistabuszok is ugyan úgy hozzájárulnak, mint a helyi lakosok. Megoldás lehet a forgalom valamilyen formában történő korlátozása, de ez hatalmas felháborodásra adna okot, mivel már Budapesten is egyre erősödik az a trend, miszerint az emberek egyre több autót - ha kicsit is - vásárolnak, és egyre fiatalabb korban. Elkerülhetetlen következmény a belvárosban rendszeresen kialakuló dugók láncolata, ami feszültséget generál, ily módon megnövelve a koccanásos balesetek számát. A feltorlódott kocsisorok akadályozzák a fővárosba látogatók buszos városnézők körútját, és ez komoly élménykárosodást is okozhat a résztvevőknél. Elég, ha csak az Andrássy útra gondolunk, ahol ideális esetben is van, ami megnehezítheti az idegenvezető dolgát, mégpedig a közlekedési lámpák által okozott kényszermegállások. De ez igaz lehet a Fő utcára is, ahol pedig – enyhe túlzással - szinte csak a halászkörről, a

vári halpiacról szóló anekdotákkal lehet elütni az időt a Clark Ádám térig.

Az infrastruktúra hiányosságain kívül nagy gondot jelent, a jövedelmezőség szempontjából, hogy Budapesten nincsenek összetett, teljes körű turisztikai termékek, melyek több versenyképes elemet is magukba foglalnának. Ez azért probléma, mert a fizetőképes kereslet figyelmét leginkább a komplex csomagokkal lehet megnyerni.

Európában Magyarország, és ezen belül Budapest központi elhelyezkedése számos előnyt rejt magában. E miatt a földrajzi pozíció miatt, ugyanakkor, a kontinentális égövbe tartozik, mely az idegenforgalom szemszögéből hatalmas hátrány. Itt első sorban a kereslet szezonálisára kell gondolni, mely leginkább június-augusztus hónapokra korlátozódik, de sajnos hozzá kell tennünk azt is, hogy még a nyári-, főszezonban is bizonytalan a napsütés, a kellemes időjárás. Ez a globális felmelegedés, az évszakok összemosódása következtében még inkább megjósolhatatlanná válik. Ugyan Budapestet első sorban nem a „3S” hívei látogatják, hanem inkább az aktív pihenést támogató üzletemberek, diákok, mégis meghatározó tényező az idő a városról kialakított véleményük kapcsán, hogy az élmény még teljesebbé válhasson.

Fővárosi zónák^{**}

Egy főváros esetében beszélhetünk bizonyos kiemelt területekről, melyekhez különböző fejlesztési stratégiát kell megválasztani a központi, egységes városkép javítása érdekében.

Ezen területek a következők:

A *belső zóna*, mely a belvárost jelenti, ahol a még üres, de hasznosítható „foghíjakat” kell beépíteni, illetve a meglévő adottságokat megfelelően, és folyamatosan ápolni. Budapest esetében ez nagy körültekintést igényel, mivel a belvárosban található épületek majd 80%-ka építészeti műremek, vagyis a változtatásokat a hagyományörzés eszméje kell, hogy vezérelje.

^{**} Forrás: Michalkó Gábor: A városi turizmus elmélete és gyakorlata, 1999

Az átmeneti zóna, ami az idegenforgalmi cél, illetve háttérterület. Itt a kínálati elemek körének kiszélesítésére van szükség, ez pedig az elsődleges szuprastruktúra kapacitás-hiányának felszámolásával, vagy a kapcsolódó intézményi rendszer fejlesztésével érhető el.

A harmadik az elővárosi zóna, ahol is elsődlegesen a tranzitforgalom, tranzitturizmus igényeit, és mértékét kell szem előtt tartani. Ebben az övezetben kell gondoskodni olyan elkerülő útvonalak megépítéséről, és fejlesztéséről, melyek segíthetik a belváros tehermentesítését, és hozzájárulhatnak a környezetszennyezés okozta, esetleges élménykárosodás csökkentéséhez.

A következő a hegyvidéki zóna, ahol szintén kulcsfontosságú a környezet viszonylagos érintetlenségének megóvása. Ebben az esetben van lehetőség a kiránduló, az üdülő, és a gyógy turizmus fellendítésére. Ehhez azonban az ide kötődő információs hálózatot is ki kell építeni, sőt megfelelő szolgáltatói, és intézményi háttért kell biztosítani a turisták számára.

Az ötödik zóna, a Duna menti zóna, fokozottabb hasznosítást igényel, hiszen ezek a területek a legértékesebbek az ingatlanpiac szempontjából, tehát szállodaépítésre kiválóak. Ugyanakkor a Világörökség része, vagyis folyamatos delegálást, karbantartást érdemel.

2.1. Pull- elemek

Minden turisztikai desztinációnak megvannak a maga pull-elemei, vagyis azon tulajdonságai, melyek nagymértékben, de talán az is mondható, hogy elsődlegesen meghatározzák a kereset intenzitását az adott terület iránt.

Ilyenek a különféle attrakciók, rendezvények, éghajlat, infrastruktúra, vendégszeretet, a közbiztonság, de akár az imázs, vagy az ügyes, és hatékony marketing-fogások is.

2.1.1. Attrakciók:

A természeti, építészeti, kulturális attrakciók ***

Budapest esetében attrakció a Duna, egyrészt a hajózhatósága miatt, másrészt a csodálatos panoráma miatt. A Pesti oldalról a Budai hegyek látképe, többek között a Gellért-hegy, és a Szabadság szobor, a Vár, és a Halász bástya, vagy a Sas-hegy. A Budai oldalról pedig a Parlament monumentális építménye, a volt Grasham-palota (mai Four Seasons Hotel), vagy a Bazilika kupolája. Ezt a lenyűgöző képet a dunai hidak koronázzák meg, melyek esténként, kivilágítva igazi esztétikai élményt nyújtanak.

A Budapestre látogató külföldiek gyakran hajlandóak egy, vagy félnapos kirándulásokat tenni a főváros környékén. Ennek tökéletes célpontja lehet a Dunakanyar, városlátogatással Szentendrén, Visegrádon, Esztergomban.

A Parlament, mely eklektikus, neogótikus stílusban épült Steindl Imre tervei alapján. Barokk belső díszítése egyedülállóan pompássá, ünnepélyessé varázsolja. Nem fukarkodtak az arany (40kg,24karát), a márvány használatával, de például a díszlépcsőház kőoszlopai svéd gránitból készültek. Egyetlen szépséghibája, hogy a külső burkolat mészkőből készült, így állandó felújításra szorul, amihez állványozásra van szükség, és ez egy csöppet levon esztétikai szépségéből.

A Hősök tere, és a Városliget. Kulcsfontosságú a szerepe a város történelmének megértésében. A turisták számára jelentős kiindulópont, hiszen itt rendszerezve, kronológiailag követhetik végig a magyarok megpróbáltatásainak, fontosabb cselekedeteinek, sikereinek történeteit, az uralkodók tükrében.

A Városligetben található Vajdahunyad vár építészeti szempontból is érdekes, hiszen a tervező, Alpár Ignác az elmúlt száz év 21 legkiemelkedőbb, Magyarországra legjellemzőbb épületének, épületrészének a mását építette egybe. A vár első ízben a Milleneumi Kiállítás keretein belül készült el, eredetileg fából, de olyan hatalmas

*** Forrás: Kubesch Mária: Budapesti séták, 2003

sikert aratott, hogy később újraépítették, de akkor már kőből. Mindkét oldalán csónakázó tó teszi hangulatosabbá a környéket. Nyugodtan mondhatjuk, hogy egy igazi romantikus kastélyra emlékeztet, melyekhez ugye elmaradhatatlanul kapcsolódott az épületet övező vizes árok.

Építészeti műremeknek számít európai viszonylatban, Berlin után, a második legnagyobb, *Budapesti Állat- és Növénykert* bejárata, illetve a szomszédos *Széchenyi Fürdőkomplexum*, melynek alapját egy 1250 méter mélyről feltörő termálforrás adja.

Szintén a közelben van a *Fővárosi Nagycirkusz*, és a *Vidám Park* is.

Az igazán igényes vendégek számára - a Vajdahunyad várral szemközt lévő - a *Gundel étterem* kínálja exkluzív ételeit, és hagyományos, nemes magyar borait.

Hírnevét Gundel Károly vívta ki, de az egész Gundel dinasztia nagymértékben hozzájárult a magyar konyha népszerűsítéséhez, világhírűvé tételéhez. Egyéni kreációi közé tartozik a ma is közkedvelt Újházy tyúkhúsleves, vagy a Gundel palacsinta, mely a külföldiek számára is igazi csemege.

Az *Andrássy út* önmagában is építészeti látványosság. Több stílus, és technika képviselteti magát. Ilyen például a neoreneszánsz, a szecessziós, a késői eklektikus, vagy a reneszánsz stílus, illetve a sgraffito-technika, mely tulajdonképpen több rétegű freskófestést jelent. Ezen kívül jelentősen megkönnyíti a közlekedést a belváros és a Városliget között. Ez is volt az építésének célja. A XIX. században a bourgeoisie tagjai építették villáikat ebben, az akkoriban is igen népszerű, lakónegyedben. Ezek az épületek ma követségekként funkcionálnak. Ez nevezhető az *Andrássy út* első szekciójának. A második a művész, a harmadik pedig a szórakoztató negyed, hiszen itt található több neves színház, valamint a *Magyar Állami Operaház*.

A *Szent István Bazilika* Budapest legnagyobb egyházi épülete. A turisták számára szintén fontos gócpont, ahol kiterjeszthetik tudásukat Magyarország múltjával kapcsolatban.

A *Budai Vár* mind építészeti, mind történelmi szempontból jelentős. A hegy belsejében lévő 5 kilométeres barlangrendszert pedig már a középkorban hasznosították, a lakóházakhoz tartozó pince gyanánt. Részai - a *Királyi Palota*, a *Mátyás templom*, a *Halászbástya*, a *Vár sikló*, és maga a vár negyed a lakóépületeivel- mind-mind különálló, egyedi idegenforgalmi látványosságok.

Tulajdonképpen ehhez a területhez csatlakozik a hegy aljában lévő *Clark Ádám tér*, a *Lánchíddal*, a '0' kilométerkövel, illetve a vári rálátással. Ez a sikló kiindulópontja is.

A *Gellért-hegy*, a Gellért és a *Szabadság szoborral* a budai oldal másik jelképe. A hegy lábánál található a Szent Gellért tér a Gellért gyógyszállóval, illetve a *Szabadság híd*.

A gyógy-turizmus attrakciói

Európában Budapest rendelkezik a legtöbb gyógyforrással, és erre épült gyógyfürdővel.

Hazánkban történelmi hagyományai vannak a fürdés kultúrájának, mivel a török elnyomás idején a pasák több török fürdő építésére adtak utasítást, hisz akkoriban Törökországban már virágkorát élte a fürdőzési kultusz, nem akarták hát ezen szokásaikat nélkülözni a meghódított területeken sem.

Ilyen török fürdőink:

a *Király*, melyet Arszlán budai pasa építtetett, hogy kihasználja a hidrogén-karbonátos, szulfátos hévíz jótékony hatásait

a *Rác*, mely Ybl Miklós tervei alapján épült újjá, hogy mára a hölgyek körében közkedvelt fürdőhelyé váljon

a Szokoli musztafa utasítására épített *Rudas*, melyet azonban inkább a férfiak látogatnak.

Ezekon kívül nagy vonzerőt jelent a *Gellért Gyógyfürdő*, a *Szent Lukács Gyógyfürdő*, a *Palatinus*, illetve a már korábban említett *Széchenyi Gyógyfürdő-komplexum*, melyet a külföldi turisták is előszeretettel látogatnak ásványi anyag tartalmú, „csodatévő” vizük miatt.

Ezek a természetes források igen nagy számmal vonzzák a befektetőket is, hiszen a termál szolgáltatásokat nyújtó szállodák egy rendkívül jövedelmező szekciót képviselnek a turizmuson belül.

Nemzetközi szinten a legismertebbek, és a legközkedveltebbek a következők: Gellért Hotel, Thermal Hotel Aquincum, Hotel Hélia, vagy a Margitszigeti Termál és Gyógy szálló.

Konferencia-turizmus attrakciói

Budapest testesíti meg hazánkban a tudományos, kulturális, gazdasági, és pénzügyi központot, vagyis, leginkább a fővárosra koncentrálódnak a különböző tudományos, kulturális rendezvények, és itt van a pénzügyi élet, a bankok, a biztosítók, a gazdasági, és a gazdaságtudományok intézményeinek centruma.

Fővárosunk még az oktatás szempontjából is kiemelkedő helyet foglal el az országon belül, bár vannak más nagyvárosok is, melyek fő mozgatórugóit szintén a különböző egyetemek, főiskolák adják. Példaként említhető Debrecen, Szeged, Pécs, vagy akár Tatabánya is. További előny a központi elhelyezkedés, mely a várost az európai közlekedési útvonalak csomópontjába lokalizálja.

Ezen tulajdonságoknak köszönhetően Budapest rendkívül nagy eséllyel indulhat a különböző konferenciák megrendezéséért folytatott versenyben. Azonban ennek a lehetőségnek komoly akadálya a megfelelő színvonalú és kapacitású rendezvényhelyszínek hiánya. Hiszen egy nagyobb létszámú konferenciának, 3000 fővel, már nem tud minőségi helyszínt biztosítani. Tehát Budapest esetében inkább csak kis létszámú rendezvények megszervezéséről tudunk beszélni.

Hozzá kell tenni, hogy ennek az akadálnak a ledöntése rendkívül tökeigényes, melyet első sorban a nagy szállodaláncok tudnak megvalósítani, illetve az állami szerepvállalás mellett tevékenykedő vállalkozások. Cserébe viszont magas fajlagos bevételt biztosít.

Budapest jelenleg, az európai ranglistán, vezető helyen áll, ami szintén bizonyítja, hogy egyike a tradicionális konferencia központoknak, de az elmúlt években a piacra betörni vágyó régiók rohamos fejlődése következtében (Spanyolország, Finnország), egyre hátrébb szorult.

A konferenciaturizmus, azon kívül, hogy igen jövedelmező szektor, több olyan lehetőséget rejt magában, melyeket kihasználva növelhető Budapest ismertsége, jó híre. Ilyen lehetőségek például a

kísérőprogramok, melyek a résztvevők hozzátartozói számára garantálnak kellemes időtöltést, és mely keretein belül bemutathatjuk a főváros, a magyar nép, a magyar konyha jellegzetességeit. Megnyerhetjük őket egy következő utazásra, amikor már csak azért jönnek, mert érdekesnek találják a területet a behatóbb felfedezésre.

Vagy az a tény, hogy az ilyen típusú utazások általában 2-3 naposak, ami szintén jó apropó az üzletemberek „elcsábítására”, vagyis arra, hogy megmutathassuk, mivel is rendelkezünk. Szóba jöhetnek a wellness, a gyógy-termál szolgáltatások, egy borkóstoló, amit egy tipikusan magyar vacsora követ, vagy akár egy hajóút a Dunán.

A konferenciák témájától függően a komoly-, vagy könnyűzenei koncertek is elképzelhetők, mint kiegészítő programok. Az Állami Operaház repertoárjából is választhat a rendező cég, hiszen ez is, nemzetiségtől függetlenül kellemes perceket tud szerezni, főleg egy fárasztó, tanácskozással eltöltött nap után. Annál a tényenél fogva pedig, hogy a konferenciák általában jól tervezhetők, előreláthatók, hiszen akár évekkel korábban is lefoglalhatják a helyszínt, nem jelenthet gondot a belépőjegyek megfelelő mennyiségben, elővételben való megrendelése.

A szakmai rendezvények a gyártó cégeknek is teret engednek arra, hogy egy kísérő kiállítás keretén belül megismertessék a célcsoportjukat képező résztvevőkkel legújabb termékeiket. Például a Nemzetközi Diabetikus Konferencia tagjainak kóstolóra kínált cukormentes csokoládék, kekszek, stb.

A konferenciák másik nagy előnye, hogy kicsit kitolják, az amúgy igen rövid magyarországi szezonzidőszakot, mivel a foglalások leginkább május-szeptember-október hónapokra korlátozódnak. Vagyis, egyenletesebbé teszik a fogadóhelyi keresletet, vendégforgalmat.

A kínálati elemek számát is növelik, mivel lebonyolításukhoz nem elegendő – az elsődleges szuprastrukturát tekintve – a szálláshely kapacitás, a vendéglátás, hanem itt már több szolgáltatást igénybe kell venni a siker elérése érdekében. Gondolok itt például a fordítóirodák, a nyomdák, a hangtechnikáért felelős vállalkozások, a hostesseket biztosító vállalkozások, vagy a gépkocsi kölcsönzők

„termékeire”. Bizonyos források ezt az összefüggő rendszert a kongresszus iparágának nevezik, vagyis „congress industry”.

2.1.2. Rendezvények: ****

A rendezvények, a konferenciákhoz hasonlóan ösztönzik a külföldi beutazásokat, de jelentős eltérés, hogy itt a megcélzott szegmens az üdülő, kiránduló turista, nem pedig az üzletember.

Az ilyen típusú események abban segítenek, hogy a főszezon határait kitoljuk, és a holtidőszakban is motiváljuk a keresletet, többek között, az alábbiakban felsorolt programokkal:

Budapest Tavaszi Fesztivál, mely keretein belül komolyzenei, könnyűzenei koncertek, színházi előadások látogathatók (március 19-április 4)

Budapesti Nemzetközi Könyvfesztivál (április 22-25)

Duna Karnevál, melyen a magyar néptánc jeles előadói mellett a világzene, valamint a kortárs tánc képviselői vannak jelen (június 11-20)

Dunai Vízi Karnevál és Hídünnep a Lánchíd születésnapján, vízi programok zajlanak, légi bemutatókkal (június 19-20)

Budapesti Búcsú, melyet a szovjet csapatok kivonulásának emlékére rendeznek; komolyzenei, dzsesszkoncerteket, jelmezversenyt és utcaszínházi találkozót takar (június 26-27)

Budapesti Lovas Juniális a Hajógyári szigeten, mely keretein belül magyar és külföldi lovasok bemutatóit láthatják az érdeklődők (június 26-27)

Budavári Nyáresti Koncertek a Hilton Dominikánus udvarában, ahol több stílus képviselteti magát, többek között az opera, a balett, a néptánc, a dzsessz, a ragtime, a klezmer, a dixieland, és a más nemzetek sajátos zenevilága (július 1-31)

World Music Fesztivál a Budai Parkszínpadon a világzene kubai, amerikai és afrikai sztárjaival (július 1-2)

**** Forrás: Magyar Turizmus Rt kiadványa: Budapest és környéke eseménynaptár

Sziget – multikulturális - Fesztivál szintén a Hajógyári szigeten (július 28- augusztus 4)

Budapest nyári opera- és balettfesztivál az Operaházban (augusztus 4-19)

Budapest Plázs, az újpesti Alsó Rakparton, sportolási lehetőségekkel, és koncertekkel (augusztus 7-29)

FORMAI- Magyar Nagydíj Mogyoródon, mely egyike a leglátogatottabb rendezvényeknek Magyarországon, de kihatással van a fővárosi foglaltsági adatokra is (augusztus 13-15)

Mesterségek ünnepe a Budai Várban, ahol kézművesek kínálják portékáikat, kiegészítő programokkal (augusztus 19-22)

Dunaparti Vigasságok, Tűzijáték (augusztus 20-22)

Budapest Parádé (augusztus 28)

Zsidó Nyári Fesztivál, mely keretein belül könyv-, filmbemutatókat, kiállításokat, gasztronómiai rendezvényeket tartanak, ezt egészítik ki a tradicionális klezmer koncertek (augusztus 29- szeptember 5)

Budapesti Zenei Verseny, melyet minden évben más és más hangszer művelői számára hirdetnek meg, idén, 2004-ben a csellósok mérhették össze tudásukat (szeptember 3-16)

Budapesti Nemzetközi Bor- és Pezsgőfesztivál a Budai Várban, komolyzenei és dzsesszkoncertekkel kiegészítve (szeptember 5-15)

Kulturális Örökség Napok (szeptember 18-19)

Budapesti Őszi Fesztivál, melyen az új művészeti irányzatoknak adnak lehetőséget a nyilvánosságra (október 15-31)

Budapesti Karácson a Vörösmarty téren, iparművészek portékáival, adventi kalendáriummal, műsorokkal (december 1-24)

A 100 Tagú Cigányzenekar Ünnepi Koncertje a Budapest Kongresszusi Központban, hagyományos magyar étel-borkóstolóval (december 30)

Szilveszter az Operaházban, a Gundel étterem fogásaival, külföldi és magyar sztárokkal (december 31)

Budapest Szilveszter három helyszínen: Nyugati tér, Vörösmarty tér, Oktogon; ingyenes rendezvénysorozat, tűzijáték.

2.1.3. Éghajlat

Ahogy azt már korábban említettem, sajnos Magyarországra nem jellemző a kiszámítható, egyértelműen jósolható, garantálható időjárás. Hiába a nyári szezon, sokszor még az is csapadékos, és néha hűvös is. Ez kedvezőtlen feltétel, mivel a turisták általában szeretnek biztosra menni, szertik tudni, hogy mire számíthatnak az adott időszakban, az adott desztináción.

Budapest az északi mérsékelt öv közepe táján helyezkedik el, az éghajlat elsősorban kontinentális, tehát elvileg a nyár meleg, a tél hideg. Bár manapság leginkább a változékony jelzöt használhatnánk az időjárással kapcsolatban.

Napi átlaghőmérsékletek (°C)-2004:

jan.	febr.	márc.	ápr.	máj.	jún.	júl.	aug.	szep.	okt.	nov.	dec.
0,2	6,4	5,8	11,9	15,8	18,9	24,8	21,0	15,4	12,9	3,3	1,1

Esős napok száma/év: 35

Napos órák száma/év: 1853

Egy 1996-os kiadású Magyarország útikönyv szerint az évi középhőmérséklet 10 °C volt, a legmelegebb hónap, július, középhőmérséklete 21,7 °C, a leghidegebbé, január, pedig -1,2 °C. Ehhez képest a 2004-es adatok már jó pár fokkal magasabb átlaghőmérsékleteket jelölnek. Ebben is tisztán láthatók, nyomon követhetők a fokozatos felmelegedés okozta természeti változások.

2.1.4. Általános Infrastruktúra

Nagy általánosságban elmondható, hogy a budapesti, de a magyarországi infrastruktúrának van még mit fejlődnie, azonban azt is hozzá kell fűzni, hogy az elmúlt években – a közfelháborodás enyhítésére is – az illetékesek egyre nagyobb figyelmet szenteltek ennek a területnek, és megpróbálták a hiányosságokat, a hibákat orvosolni.

Ennek egyik formája az útjelző, illetve a tájékozódást segítő táblák felújítása, szakszerű kihelyezése volt, mely mind a magyar lakosok, mind az ide érkező turisták dolgát jelentősen megkönnyíti, nem beszélve arról, hogy így nagyobb kedvük van elindulni, és a kírások segítségével bejárni a környéket. Természetesen ebben az Európai Unió csatlakozás is közre játszott, hiszen az uniós jogszabályok egyértelműen szabályozzák maguk a táblák, és kihelyezésük paramétereit, feltételeit.

A városi turizmus fokozottan helyváltoztatás-igényes jelenség, vagyis a közlekedés, a tömegközlekedés színvonala nagymértékben befolyásolja az idegenforgalom sikerességét.

Ha Budapest közlekedését tekintjük, első számú problémaként jelentkezik az aszfalt gyenge minősége miatt kialakult kátyúk okozta károk. Ez nem csak esztétikai kérdés. Ráadásul, ha nem találnak rá rövid időn belül megoldást (forrást), hatalmas méreteket is ölthet a probléma, hiszen fővárosunk közúthálózata 4243,4 km hosszú.

Az autósok számára is rendkívül balesetveszélyes, ha állandóan ezeket az úthibákat kell figyelniük, és kerülgetniük, ahelyett, hogy a forgalmat tartanák szemmel, de az autók szempontjából is nagy jelentőséggel bírnak, hiszen komoly anyagi vonzata lehet annak, ha az ember véletlenül mégis behajt egy ilyen – akár 10 cm mély – gödörbe.

Sürgősen megoldásra szorulna ez a kérdés, és nem csak korrekciók útján. Értem ez alatt, hogy sajnos a felszíni kezelés már nem segít ebben a stádiumban, vagyis kizárólag a kátyúk – úgy-ahogy – betapasztása nem gyógyír a „betegségre”.

Ez természetesen költségigényes feladat, de hosszú távon mindenképp hasznára válhat a belvárosnak, mind a turizmus, mind a magyar állampolgárok tekintetében.

Ha elvonatkoztatunk ezektől a negatív pontoktól, és csak pozitív, optimista aspektusból vizsgáljuk, vesszük górcső alá Magyarországot, illetve Budapest úthálózatát, rögtön más kép tárul elénk.

Hazánk az európai, nyugat-keleti és észak-déli közlekedési vonalak egyik találkozási területe, ami már magában remek lehetőséget ad az átutazó forgalom elcsábítására, pár nap erejéig az országban

tartására. Ezt fokozza a magyarországi vasút- és főúthálózat Budapest-központúsága is. Ez annyit jelent, hogy minden autópálya, vasúti sín érinti a fővárost valamely ponton. Előny is, hátrány is.

Előny, mert így mindenki, aki a turizmus kötelékein belül utazik, és az autópályák, a vasút, vagy a volánbusz szolgáltatásait veszi igénybe, egészen biztos, hogy keresztül halad, érinti Budapestet. Ha pedig már ott van, egy hatékony marketingfogással, egy kedvező ajánlattal megnyerhető akár egy városnéző körút erejéig, vagy akár egy – a magyaros konyha kiválóságait felvonultató – ebéd erejéig, például a Mátyás pincében.

Hátrány viszont azért, mert az egyes szervezett, csoportos, de akár az egyéni utazások menetidejét is jelentősen meghosszabbíthatja, nem beszélve arról, hogy például egy magyarországi bortúránál nem is mindig van megfelelő minőségű útvonal, ahol például egy emeletes busszal külföldi borbarátok biztonsággal szállíthatók.

(Például: a Budapest - Balaton - Villány - Tokaj - Eger – Budapest útvonalon rengeteg kitérőt kell tenni az úthálózat centralizáltsága miatt)

Ez egyaránt igaz a közút-, és a vasúthálózatra, tehát bizonyos nagyvárosok között sincs mindig közvetlen kapcsolat. (pl. Tatabánya-Debrecen)

Ami eltérő, az a szolgáltatások minősége. Míg az autópályákat folyamatos fejlesztik, karban tartják, addig a vonatok állapota szinte tragikusnak mondható. Kiegészítés képen azért hozzá kell tenni, hogy az autópályák használatáért igen jelentős összegeket kérnek, el is várható tehát a jó minőség.

(Autópályáink:

M0: Budapest környéki

M1: Budapest, Győr, Hegyeshalom (Ausztria)

M3: Budapest, Gyöngyös, Miskolc, Tornyosnémeti (Szlovákia)

M5: Budapest, Kecskemét, Szeged, Röske (Jugoszlávia)

M7: Budapest, Balaton, Nagykanizsa, Letenye (Horvátország)

illetve a jelentősebb főutak:

2: Budapest, Vác, Parassapuszta (Szlovákia)

4: Budapest, Szolnok, Debrecen, Nyíregyháza, Záhony (Ukrajna)

6: Budapest, Dunaföldvár, Pécs, Barcs (Horvátország)

8: Budapest, Székesfehérvár, Veszprém, Rábafüzes (Ausztria))

Budapesten négy vasúti pályaudvar van, a Kelenföldi, a Déli, a Keleti, és a Nyugati, melyek közül a két utóbbi kiemelkedő építészeti remekmű, mely mindenképp érdemes a megemlékezésre. Ami pedig az elnevezésekkel kapcsolatban érdekes, az az, hogy korábban a Keletiből induló vonatok mind nyugati irányba mentek, a Nyugati pályaudvarról indulók pedig kivétel nélkül kelet felé.

A MÁV járatok majd 80%-a azonban elavult, lerobbant, koszos, sokszor még a téli időszakban sem fűtött kocsikkal közlekedik, és akkor a higiénés állapotokról még nem is ejtettünk szót. A vonatjegyárak (személy-, gyorsvonat) pedig sokszor nincsenek egyenes arányban a kínált szolgáltatás színvonalával. A másik pólust az Inter City járatai alkotják, melyek megfelelő szintű szolgáltatásokat biztosítanak az utasoknak, de ezek ellenértékét sokan nem engedhetik meg maguknak.

Ez is egy olyan terület, amely sürgős támogatást, és egy tudatos, jól megszervezett fejlesztési programot igényel.

Budapest tekintetében még egy fontos közlekedési módot kell megemlékezni, mégpedig a folyami hajózást, mivel a Duna teljes Magyarországi szakasza hajózható (417 km), ami mind sétahajózásra, mind áruszállításra kiváló lehetőséget nyújt. Bizton találunk különböző, komplex szolgáltatásokat kínáló álló, vagy sétahajókat (pl. az A38 álló diszkó-hajó, a Corvin, a Rákóczi, melyek szórakoztató, zenés-táncos műsorokkal csábítják az érdeklődőket, vagy a Legenda, mely a Margit szigetet kerüli meg). Az egyik legforgalmasabb „kikötő” a Vígadó térnél van.

Fővárosunkban egyre több figyelmet fordítanak a bicikli utak kialakítására, fejlesztésére, de ez sajnos szélmalom-harcra kezd hasonlítani. Ennek oka, hogy hiába van meg a főutak mentén, a külön lámpákkal ellátott, biztonságosan elkülönített bicikli út, a belvárosban jellemző nehézkes parkolás miatt az autósok gyakran elfoglalják ezeket a helyeket is.

Mondhatjuk, hogy ez a két terület összefügg egymással, mert ha lenne megfelelő mennyiségű, minőségű és megfizethető árú föld alatti, vagy feletti parkolóhely, a vezetők inkább tiszteletben tartanák a „kisebket”.

A parkolás önmagában is egy igen vitatott, és felháborodásra okot adó kérdés. Ezt az eltérő, kerületektől, kereslettől, üzemeltetőktől függő óradíjak, a türelmi idő kezdetben való figyelmen kívül hagyása, az ellenőrök esetenkénti reakciói, hozzáállása alapozták meg. Illetékesek szerint is változtatni kell pár dologon, mint például az üzemeltetés dekoncentrálttsága. Az autósok, és ebbe a halmazba az egyéni turisták is beletartoznak, inkább a tarifák csökkentését szorgalmazzák, hiszen bizonyos övezetekben akár 240Ft-ba is kerülhet egy órányi parkolás, és még csak nem is őrzik a járműveket. Ez ismételtelen egy ellentmondásos ügy, mely rendszerezést kíván. De nem csak a szolgáltatók oldaláról, mivel az autósoknak ugyan úgy kell majd változtatniuk a magatartásukon. Elsődleges lépés az „autófüggőségük” feladása lenne, persze helyettesítő termékek megléte függvényében. Értem ez alatt, hogy míg más országokban megoldott a városon kívüli őrzött parkolás, addig ez Budapesten még nem valósult meg.

Budapest a légi forgalom szempontjából is fontos. Nemzetközi repülőtere, Ferihegy 2, jelentős forgalmat bonyolít Európa csaknem minden fővárosával, és számos nagyvárosával. Legújabbán Kínába indítja járatait a magyarországi nemzeti légitársaság, a MALÉV, és ez a fővárosi turizmus szempontjából nagy lehetőség arra, hogy megismertessük hazánk értékeit, adottságait, attrakcióit a távolabbi régiókkal is. Budapesten is működik az úgynevezett Airport Minibus szolgáltatás, mely a város bármely pontjáról felveszi, és elszállítja az utasokat a repülőtérre, természetesen megszabott tarifák ellenében.

A taxi szolgáltatás sokáig kényes kérdés volt Budapesten, mivel sokszor a sofőrök lehetetlen összegeket voltak képesek elkérni az utasoktól. Ez 1998. szeptember 1.-vel, elvileg megszűnt. Limitálták, maximalizálták ugyanis az alkalmazható tarifákat, árakat.

Ennek ellenére még ma is többen megpróbálják manipulálni a számlálórákat, főleg ha az utas külföldi.

2.1.5. Vendégszeretet, közbiztonság

A magyarok köztudottan vendégszerető nép. Ez azért az elmúlt években kissé változni látszik.

Az idegenforgalomban dolgozók egy részének egészen sajátos elképzelése van ugyanis a vendéglátásról. Úgy gondolják, a turista nem bír gondolkodni, látni, érezni, és számára mindegy, hogy milyen kiszolgálást kap a pénzéért. Ennek következtében néha olyan termékeket, szolgáltatásokat próbálnak „rásózni” a „kedves turistákra”, hogy az már minősíthetetlen. (Ennek a szemléletnek mondjuk inkább a balatoni térség a melegágya, de Budapesten ugyan úgy képesek az embert becsapni, megrövidíteni, kiváltképp, ha külföldi.) Valahogy úgy érzem, hogy a turisták sokszor nem kapják meg még a nekik kijáró tiszteletet sem. A kérdés megoldása a magyar emberek, a turisztikai szektorban dolgozók hozzáállásának megváltozásában, megváltoztatásában rejlik. Éppen ezért olyan bonyolult, de sejtésem szerint a bérek növelése egyik csodálatos gyógyíra lenne a problémának.

Pedig a „turistaság” egy igen kiszolgáltatott állapot, hiszen az utazók sokszor nem beszélnek az ország nyelvét (Magyarország esetében ennek valószínűsége szinte egyenlő eggyel), nem ismerik a környéket, szinte minden pillanatban segítségre lehet szükségük, és ilyenkor rendkívül nehéz is lehet egy segítőkész „hazafit” találni, aki épp nem rohan, és még mondjuk, beszél angolul is.

2.1.6. Imázs

Az image szintén jó hatással van a keresletre, így fontos tényező egy ország idegenforgalma szempontjából.

***** Az *Európa Kulturális Fővárosa* az egyik legszélesebb körben ismert és legnépszerűbb uniós kezdeményezés. A koncepciót az akkor hivatalban lévő görög kulturális miniszter, egyben kiemelkedő színésznő, Melina Mercouri javasolta 1985. június 13-án.

***** Forrás: Budapest online

Az Európai Unió illetékes testületeinek határozata alapján az Európa Kulturális Fővárosa címre 2010-ben két uniós tagállam, Németország és Magyarország kormánya jelölhet egy-egy várost. Demszky Gábor, Budapest főpolgármestere és Schiffer János, kulturális főpolgármester-helyettes 2004. április 29-én tájékoztatta a Fővárosi Önkormányzat Közgyűlését arról a szándékról, hogy a város pályázik az *Európa Kulturális Fővárosa 2010* cím elnyerésére. A kormány 2004. október 8-án kiírta az Európa Kulturális Fővárosa 2010 pályázatot. Mindkét ország kormányának 2005. nyaráig kell döntenie a pályázati nyertesről, illetve továbbítania Brüsszelbe a pályázati anyagot. Amennyiben az adott tagállamban egy városnál több pályázik a Kulturális Főváros címre, a kormány a legsikeresebb pályázatok közül többet is megküldhet az Európai Parlament 7-fős szakértői testületének. A nyertes pályázó kiválasztása e testület feladata, e képpen biztosítva a kiválasztási folyamat európai dimenzióját. Az Európai Parlament a tervek szerint 2006. nyarán hirdeti ki a két nyertes várost. Magyarországon eddig kilenc város, Budapest, Debrecen, Eger, Győr, Kaposvár, Pécs (Szegeddel közösen), Sopron és Veszprém jelezte, hogy indulni kíván a megmérettetésben.

Ez a pályázat mindenképp sokat lendítene az amúgy elég bizonytalan budapesti, magyarországi megítélésen.

2.1.7. Marketing stratégia

Egy ország szempontjából rendkívüli fontossággal bír a reklám, a marketingkommunikáció, hiszen itt a turistáknak nagyobb az úgymond alkupozíciója, mivel itt neki kell a „termékhez” utazni, így sok olyan feltételt szab, mely nélkül el sem indul. Ezért kell kommunikálnunk felé, azokat a szolgáltatásokat, melyeket hazánkban megtalál, és melyek nagy eséllyel felkeltik az érdeklődését.

Különböző kommunikációs csatornákat lehet alkalmazni, de nemzetközi viszonylatban talán a tévéreklámoknak van a legnagyobb hatásuk, habár a különféle kiadványok, és kiállítások anyagai is

lehetnek eredményesek, csak éppen nehezebb eljuttatni őket a megfelelő szegmensekhez.

Ezek inkább csak a tájékozódást szolgálják, vagyis konferenciákon, vagy egyéb rendezvényeken lehet őket kiosztani a hozzátartozók, illetve a résztvevők között. De a turistáknak is bátran lehet ajánlani, hiszen olyan információkat tartalmazhatnak, melyek egy újabb utazás erejéig visszacsábítják őket Budapestre, Magyarországra. Az Internet viszont egy olyan „új” terület, ami még mindig hatalmas, kiaknázatlan lehetőségeket rejt magában.

Sajnos Budapest esetében nincs megfelelő, hatékony marketing stratégia, csak eseti ötletek, kampányok, kísérletek, melyek megvalósulása kizárólag az adott év költségvetésétől függ, azon belül pedig attól, hogy a vezetés mekkora keretet biztosít az idegenforgalmi szektor számára.

Pedig az Interneten való hirdetés relatíve költség-hatékony módon is megoldható.

3. Kínálat

A turizmus kínálatának központi eleme a turisztikai termék, a szolgáltatás.

Bizonyos esetekben beszélhetünk szolgáltatáshalmazokról is, melyek az utazók igényeinek összességét elégítik ki.

A turisztikai termék alapja az adott desztináció vonzereje, illetve a kiegészítő elemek, mint például a szállás, vendéglátó ipari ellátás, a programok, vagy az adott nemzet vendégszeretete.

A magyarországi idegenforgalom minőségi feltételeinek javítása céljából 1978 és 1985 között az akkori kormányzat 300 millió dolláros hitelt vett fel Ausztriától, mely robbanásszerűen megnövelte a hazai férőhelyek számát, főként a négy és öt csillagos kategóriában. Ennek eredményeképpen épülhetett fel többek között a Novotel, de a Ferihegyi repülőtér is.

1989-ben a HungarHotels szállodalánc a fejlesztéshez, a továbbfejlődéshez szükséges tőkeigény biztosítása céljából privatizációs kísérletet tett, mely következtében vagyönügynökség

alakult, és vagyonvédelmi törvény lépett hatályba. Az első privatizációs programba az átlagosnál jobban teljesítő állami tulajdonú vállalatokat válogatták be. (IBUSZ, Hungexpo, Centrum, HungarHotels, Pannónia, és a Danubius Hotels) A privatizáció nehézségét az adta, hogy csak igen körülményesen lehetett a szocialista vállalatok, illetve a fejlett országok piacgazdaságának szervezeti rendszerét összehangolni. Ebben a tekintetben a turisztikai szektor előnyös helyzetben volt, mivel a már jelen lévő nemzetközi cégek névhasználati, tehát franchise szerződés keretei között üzemeltek, így már bizonyos normákat át kellett, hogy ültessenek a magyar gyakorlatba.

A szállodaépítés második „boom”-ja 1999-ben vette kezdetét. Ezt leginkább a kedvező adózási feltételek ösztönözték, melyek a külföldi tőkeberuházókra vonatkoztak. Erősítette a beruházói kedvet a magyar gazdaság, és politika stabilitása is. Ezzel 2000-ben az 5 csillagos szállodák száma 7-ről 11-re emelkedett, melyek közül 9 Budapesten található.

A fejlesztések főként a fővárosra koncentráálódtak.

A szállodaépítési hullám ez után sem lassult le.

3.1. A kínálat piaci sajátosságai:

Legfontosabb tulajdonsága a szubjektivitás, hiszen mindenki máshogy értékeli egy országot, egy városnéző túrát, egy ebédet, egy masszázst, egy koktélt, és még sorolhatnám. Ezért elengedhetetlen, hogy egy desztináción, egy adott szolgáltatás tekintetében is több termékváltozatot alakítsunk ki, hogy minél több szegmens – legalább - érdeklődését megnyerjük, mert ez még messze nem biztosítja azt, hogy annak a konkrét egyénnek tetszik-e a műsor például. Függetlenül attól a tényről, hogy elméletileg abba a csoportba tartozik, akiknek „kellene, hogy tetszen”.

Másik jellemzője, hogy romlandó, hiszen egy bizonyos terméket, szolgáltatás csak egy konkrét időpontban, helyen lehet értékesíteni. Másnap, vagy akár csak egy óra múlva is már egy másik, eltérő tulajdonságokkal, specifikációkkal rendelkező csomag adható el.

Különösen fontos figyelembe vennünk azt, hogy az idegenforgalomban a vevő általában nem egy fizikailag megfogható terméket kap vásárlóerejéért cserébe, hanem egy élményt, mivel az utazás után csak az marad meg számára.

Nem olyan egyszerű tehát a helyzet, mint például egy megvásárolt műszaki cikk esetében, ahol, ha valamilyen probléma merül fel a termék minőségét illetően, a fogyasztó a blokk ellenében szimplán kap egy másik ugyanolyant.

A turizmusban a nyújtott szolgáltatás egyszeri és megismételhetetlen, és ha a minősége kívánivalót hagy maga után, az egész élmény tönkremehet.

(Saját példát tudnék hozni erre, mégpedig egy spanyolországi szálloda esetében, ahol is szintén éltek a túltöltés lehetőségével, csak pechjükre minden bejelentkezett utas meg is érkezett. Így hát átmenetileg egy, a kertből nyíló, ablak nélküli kőépítményben szállásoltak el minket, ahol is egyetlen éjszaka alatt körülbelül 100 szúnyoggal kellett megküzdenünk. Persze utána megkaptuk a - megrendelésben szereplő feltételeknek - megfelelő szobát, de a csípések sajnos egész héten megmaradtak. Természetesen ez egy szélsőséges példa, és manapság már nem történhetne meg, ugyanis szabályok kötik a szállodákat, hogy ilyen esetekben önköltségükre biztosítsanak egy hasonló kategóriájú hotelben, egy hasonló kategóriájú szobát. Legalább is elvileg.)

Tehát, ugyan, utólagos reklamációra, kompenzációra van általában lehetőség, de ez már nincs befolyással a nyaralás során elszenvedett sérelmekre, a rossz emlékekre.

Budapest kínálati elemeit első sorban a természeti kincsek adják, melyekhez párosulnak a különféle szolgáltatások, mint a szállodák, éttermek, fürdők, vagyis azok az adottságok, amik a második fejezetben kerültek kifejtésre. De ezeken az alapvető tényezőkön kívül még számos olyan tulajdonságok találunk, mely a turisták számára értéket képvisel, és melyet szívesen meglátogatnak. Ilyen kínálati elemek a múzeumok, a színházak, a különféle

hangversenyek, a képcsarnokok összeállításai, az időszakos kiállítások, tehát, összefoglalóan, a művészeti ágak.

Bár Budapestre sajnálatos módon nem jellemző, hogy a turisták, az amúgy rendkívül színvonalas, és széles érdeklődési kört kielégítő tárlatok miatt választanák hazánkat. Azonban egyes esetekben itt is beigazolódni látszik, hogy a „kivételek erősítik a szabályt”, hiszen például a „Monet, és barátai” elnevezést viselő kiállításra több külföldi is ellátogatott.

Ez az irányvonal is továbbfejleszhető, hiszen ezen a területen a kínálat eléri az elvárt színvonalat, tehát nem igényel különösebb befektetéseket, vagyis azonnal értékesíthető, mint szolgáltatás, és ráadásul még Budapest megítélését is kedvező irányba befolyásolja.

Egyetlen akadálya a reklám, a marketing hiánya, amit azonban csak a központi költségvetésből, de legalább is a kormányzat valamilyen arányú támogatása mellett lehet finanszírozni.

Itt szeretnék még visszautalni a konferencia turizmusra, hiszen ez is a kínálathoz tartozik. Ahogy az már említettem a kapacitás még nem elegendő Budapesten, de azért számos olyan helyszínen rendelkezésre áll, ahol a kisebb létszámú, tehát 1000 fő alatti, meetingek megtarthatók. Ezek általában a különböző szállodák különtermei, de létezik három, kifejezetten erre a célra létesített egység is.

Budapest legjelentősebb rendezvényhelyszínei:

Kongresszusi Központ

Budapest Konferencia Hajó

CEU Konferencia Központ, illetve a különböző szállodák, és éttermek, mint:

Corinthia Aquincum Hotel (5*)

Sofitel Atrium Budapest (5*)

Hilton Budapest (4*)

Hilton Budapest Westend (4*)

Best Western Grand Hotel Hungária (4*)

Budapest Hotel (4*)

Danubius Thermal Hotel Helia (4*)

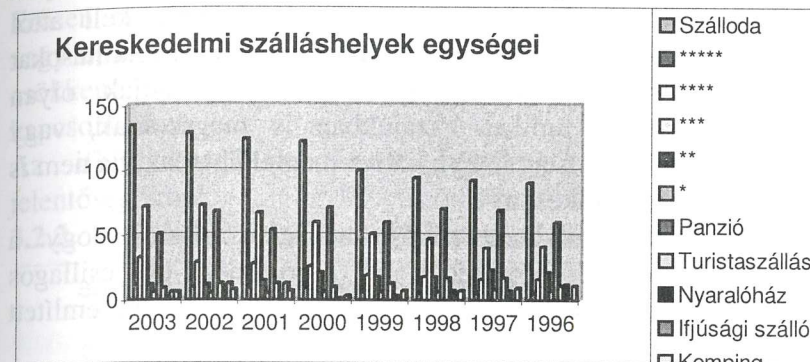
Congress Park Hotel Flamenco (4*)

Admirál étterem

Budapest idegenforgalmi – kínálati – adatai, az évek tükrében:

3.2. Kereskedelmi szálláshelyek kapacitása

3.2.1. A kereslet igényeinek megfelelő kapacitásalakulás



1. ábra, melléklete: I., Forrás: KSH

A kereskedelmi szálláshelyek a turisztikai termékek egyik legalapvetőbb tényezői, hiszen hiába rendelkezik egy ország kiemelkedő, egyedi idegenforgalmi erőforrásokkal, látványosságokkal, ha nem képes az erre kíváncsi turistákat az egyedi igényeiknek megfelelő létesítményekben, színvonalon elszállásolni, ellátni.

Az adatok az mutatják, hogy legnagyobb igény a különféle szállodák iránt áll fenn, hiszen a külföldről érkezők egyrészt elvárják, hogy a saját országukban is jelen lévő, ismert szolgáltatásokat, minőséget garantáló hotelláncokat itt is megtalálják, másrészt pedig a szállodáknak nagyobb keret áll rendelkezésükre, hogy hatékony marketing stratégiát tudjanak kidolgozni. Így képesek a figyelmet jobban magukra irányítani, míg ezt a kisebb panzióknak, bérelhető nyaralóházaknak nincs mindig lehetősége finanszírozni.

A szállodák kapacitásának növekedése szorosan összefügg a legújabb keresleti trendekkel, miszerint a fogyasztók egyre igényesebbek, törekszenek a biztonságra - mind fizikai, mind minőségi vonatkozásban -, hajlandóak áldozni a luxus termékekre,

fontos számukra az image, a választott úti cél, a szálláshely presztízse. Mindezek mellett elsődleges szempont számukra, hogy az adott szálláshelyen meg tudják magukat értetni, tehát biztosítva legyen az, hogy az ott dolgozók beszélnek különféle, többféle idegen nyelven. A kevésbé „bátrak” számára adott esetben a konyha nemzetközisége a vonzó tényező, vagyis, hogy nem kell attól tartaniuk, hogy „akaratukon kívül”, kizárólag a helyi specialitásokat szolgálják fel nekik. Nyugtatólag hat rájuk, hogy tudják, olyan ételekre számíthatnak, amiket hazájukban is megszoktak, vagy amelyek bármely más ország konyhájában megtalálhatóak, ha nem is pontosan ilyen módon elkészítve.

Ha a csillag szerinti kategorizálást nézzük, látható, hogy a legnagyobb volumenű növekedés a három-négy-öt csillagos szállodák esetében tapasztalható, ami alátámasztja a fent említett trendeket.

1994-ben még csak 4 darab öt csillagos hotel létezett, ami 1995-re 1-el bővült, de az ezt követő években, 1996-tól 1998-ig, stagnált. 1999-ről 2000-re azonban 3 új egységgel megugrott a számuk, napjainkban pedig egy lassú, de folyamatos kapacitásnövekvés jellemzi ezt a szektort. 2004. július 31-én már plussz egy egységet mutatnak a felmérések. A négy csillagos szállodák esetében is 1999-ről 2000-re történt jelentős emelkedés, számszerűsítve, 19-ről 26-ra. 2000 után, ebben az esetben is kimutatható a kínálatbővülés.

2003-ban 33 darab hotel tartozott a négy csillagos kategóriába, ami 2004. július 31-i kimutatások alapján már 38-ra emelkedett.

A keresleti trendek alakulása következtében a két-egy csillagos hotelek fénykora leáldozni látszik, hiszen a 1994-ben még 27 két csillagos, és 10 egy csillagos épület volt Budapesten, ezzel szemben 2003-ban már csak 12 két csillagost, és 6 egy csillagost regisztráltak. Az egy csillagos kategóriánál is létezett egy stagnáló intervallum, mégpedig 1998 és 2000 között, mi után az egységek száma tovább csökkent.

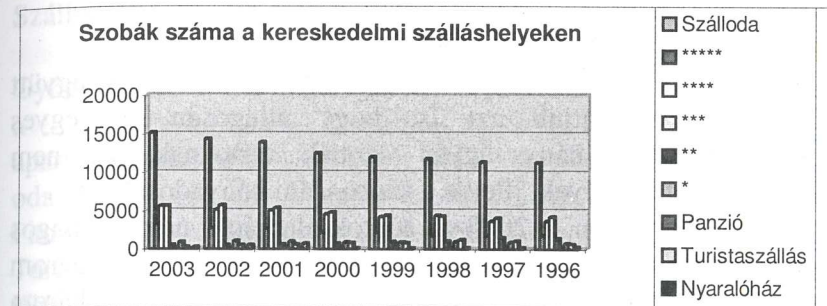
A fenti táblázat szerint a 2000-es év minden kereskedelmi szálláshely szempontjából fordulópontot jelentett, vagy pozitív, vagy negatív irányban.

A panziók kínálata is 2000-ben érte el maximumát, 71 létesítménnyel, azonban 2001-re, drasztikus módon, több mint 20 egységgel, csökkent a számuk, 2003-ban pedig már csak 51-et számoltak. A 2004. július 31-i adatok viszont ismét javulást mutatnak (56).

Erősen ingadozó a turistaszállások kínálata. Szinte minden évben vagy apad, vagy nő a számuk. A legutolsó, vagyis a 2003-as adat csökkenő tendenciára enged következtetni ezzel a szálláshelytípussal kapcsolatban.

Az ifjúsági szállók, és a kempingek is egyre vesztenek jelentőségükből.

3.2.2. A különböző szálláshelyeken rendelkezésre álló szobák

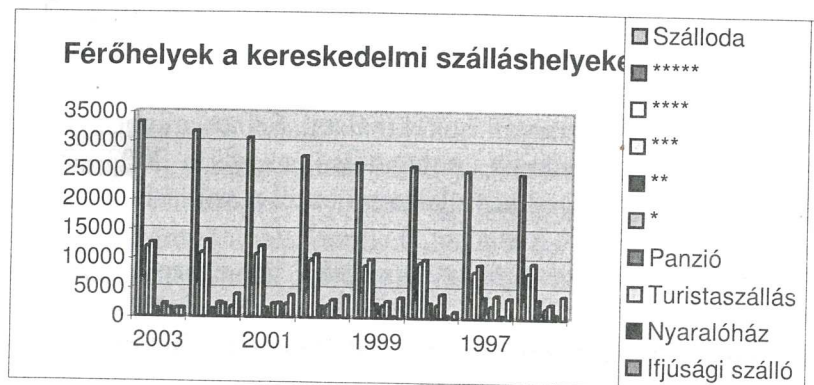


2. ábra, melléklete: II., Forrás: KSH

Szobakapacitás tekintetében a fent említett jelenségek ugyan úgy kirajzolódnak, ugyan úgy igazak, de talán itt is kiemelném a turistaszállók esetét, ahol is az 1994-et követő két évben a kínálat egyenletesen, és jelentős mértékben nőtt.

Azonban 1997-re 400 szobával megugrott a létesítmények száma. Ez rendkívüli bővülés, melyet 1998-ban további, de már kisebb léptékű pozitív változás követett. Viszont 1999-ben ismét látható egy jelentős eltérés, szintén 400 egységnyi, csak hogy itt negatív irányban, vagyis 400 szobával kevesebb állt rendelkezésre.

3.2.3. A kereskedelmi szálláshelyek férőhelyei, kategória szerinti csoportosításban.



3. ábra, melléklete: III., Forrás: KSH

Ha a férőhely-, és a szobakapacitást tartalmazó táblázatot együtt vizsgáljuk, kiszámolhatjuk azt is, hogy átlagosan, az egyes szálláshelytípusokhoz hány ágyas szobák tartoznak, és nem máshogy, mint a férőhelyek, illetve a szobaszám hányadosaként.

Ennek eredménye képen, a 2003-as adatok alapján a négy csillagos szállodákban túlnyomórészt kétágyas szobák vannak (2,08), a három csillagosnál szintén a kétágyas jellemző (2,13). Még talán a három csillagosok is ebbe a csoportba sorolhatók (2,25), de a két-egy csillagos színvonalon már inkább három ágyas szobák vannak.

A panziók, a magasabb kategóriájú szállodákhoz hasonlóan két ágyval rendezik be szobáikat, azonban a turistaszállás esetében már egy teljesen más kínálatról, és ahhoz kapcsolódó keresletről beszélünk, itt ugyanis a férőhelyek száma akár a hatot is elérheti (6,49). Csak úgy, mint az ifjúsági szállók esetében (5,72).

Budapesten a legtöbb férőhelyet a négy, illetve három csillagos szállodák biztosítják, hiszen egyrészt ezek képviseltetik magukat a legnagyobb arányban, másrészt saját méretüknél fogva is igen nagy szállodáknak számítanak, legalább – egységenként – 300, 400 szobával.

A férőhelyek száma, az évek tükrében, vagyis 1994 és 2003 között, 2002-ben volt a legmagasabb, 41.986. 2003-ban a kapacitást

visszaesés jellemezte (39.220), de ez 2004. július 31-re már vissza is állt az előző évek szintjére, sőt, még meg is haladta azokat (43.162).

Budapest	- egységek	szobakap.	férőhelykap.
2004.július 31.			
Szálloda	135	15 441	33 930
*****	13	3 419	7 200
****	38	6 015	12 745
***	67	5 236	11 827
**	12	532	1 425
*	5	239	733
Szállodából	5	1 216	2 498
Gyógyszállod			
a			
apartmanszáll	5	411	938
oda			
Panzió	56	956	2 172
Turistaszálló	14	459	1 819
Ifjúsági szálló	15	802	2 135
Üdülőház	3	30	92
Kemping	6	–	3 014
Összesen	229	17 688	43 162

1.táblázat, Forrás: KSH

Az összesített, 2004-es táblázat jól mutatja, hogy minden területen érzékelhető a fejlődés, a növekedés.

lmi igények kielégítése, feltétele pedig vásárlóerő, a szabadidő, és az utazás

tényező befolyásolja, amit a külföldi közvetlen környezetükben végbement tényező lehet például a küldő terület igós, illetve az egy főre vetített GDP értéket termel egy nemzet, annál adot tudnak a lakosai felhalmozni, válnak az utazási szükségleteik

az életszínvonal fogalmával. Ugyanis en - a napi megélhetés problémáival ie, máris több energiája, ideje, és rad az életkörülményeinek javítására. cedésével pedig – idővel - fokozatosan

á az életkornak. Ezt a tényezőt két

Gondolok itt egyrészt a fiatalokra, világ felfedezésének vágya, a tudásuk ás. Ez egy ideális tulajdonságokkal melyet célzott marketingfogásokkal onban esetükben jelentős akadály az ég, és a családtól való függő helyzet ugdíjasok alkotják, tehát az idősebb riát is fontos megemlítenünk, hiszen a helyzet számukra, mind pénzügyi, ásban. Példaként vehetjük akár a kat. Gond nélkül megengedhetnek bb-nagyobb utazást. Azt is hozzá kell ak, és vakmerőbbek, mint például a s a negyvenes, ötvenes éveikben járók, rtoznak a főnökük iránt, a gyerekeik

iskoláztatása tekintetében, és még sorolhatnám. Szeretnek inkább biztosra menni. Akadnak – nyugodt szívvel – aktívnak mondható nyugdíjas turisták, akikben még mindig él a természetes, belülről fakadó kíváncsiság, akikben még megvan az életerő, az életvidámság, és akik még/már mindig kaphatóak akár a világszerte utazásokra is. Fontos közös tulajdonságuk a szabadság, a kötetlenség, mely az idegenforgalom szempontjából hatalmas lehetőséget rejt magában, melyet érdemes kiaknázni. Vagy legalább is kísérletet tenni rá.

A fiatal családoknál egy kicsit bonyolultabb a helyzet. Esetükben a potenciális szálláshelyek, desztinációk köre valamilyen szinten lecsökken azáltal, hogy a gyerekekkel való utazás számos olyan szolgáltatás meglétét feltételezi, mely a kínálat egy részében még mindig nem elérhető. Ilyen szolgáltatás lehet például a gyermekmegőrző, a gyermekorvos, a játszószoza, a gyerekágy, olyan szobamegoldás, ahol a gyermekek és a szülők szobája között közvetlen a kapcsolat, a sekélyvizű medence, vagy a szakképzett vízi mentő, akinek a kisgyermekek terén is vannak tapasztalatai. Ha ezek nem állnak rendelkezésre egy adott szálláshelyen, akkor az előrelátóbb, a biztonságot szem előtt tartó szülők nagy valószínűséggel kihúzzák a helyet a képzeletbeli listájukról. Ez a konkrét feltételrendszer jelentősen megnehezíti az utazási döntést, és meg is növeli annak időigényét.

Ez az a terület, ahol első sorban a törzsvendégkör folyamatos kiszélesítésére kell törekedni, hiszen amivel egyszer már meg voltak elégedve, azt hajlandóak többször is választani. Ez azért is igaz különösen erre a szegmensre, mivel itt nem a desztináció egzotikuma a döntő érv, hanem a biztonság.

A keresletre a fenti tényezőkön kívül az utazni vágyók iskolázottsága, foglalkozása is hatással van. Minél magasabb végzettséggel rendelkezik valaki, minél feljebb van a szervezeti ranglétrán, annál jobb színvonalú, annál egyedibb, különlegesebb – komplex - turisztikai termékekre tart igényt, ami általában négy-, ötcsillagos szállodai elszállásolást jelent, teljes körű kiegészítő szolgáltatásokkal egyetemben. Ezen csoport tagjainak túlnyomó

Sun) hívei közé tartozik, azaz az országra itt megint beléphet a kor, mint korábban itt a fiatal, vezető beosztásban lévő, érdeklődő, jólsituált, fizetőképességek érdeklődése koncentrálhat a szolgáltatásokra is.

Új – a keresletre ható tényezőt - is az idegenforgalomban résztvevő

szegmens értéktendje, hiszen szükségesnek egy nyugdíjas házaspár (turisztikai szolgáltatások), illetve egy, kétgyermekes család. Ezeket a szegmenseknek kell leginkább szem előtt

szektorban is szinte évente változik. Például felkapott fogadókörzetek, mint például Horvátország, Tunézia, vagy az, hogy egy adott időszakban divatos lehet egy jól megszervezett marketing kampányok köszönheti, másrészt pedig az országainak, illetve azok optimális állapotában pedig a kedvező árkiegészítésnek.

Érdekelteinkre, de még az igényesebb árakkal vannak az árak, az utazási árak. Persze az árakról sem önmagukban beszélünk, hanem a kapott érték függvényében kell beszélnünk, Budapesten az ár – érték arány megállapítását leginkább a vendéglátó ipar állapotában szigorú előírások, és követik a kiváló minőséget, amiért meg kell az ellenértéket.

4.1. Turisztikai kereslet trendek:

Demográfiai szempontból fontos említést tenni arról a tendenciáról, miszerint az idősebb korosztályokhoz tartozók száma rohamosan növekszik, ezáltal egyre inkább szükség van olyan turisztikai termékekre, csomagokra, melyek kifejezetten a nyugdíjasok tempójához, elvárásaihoz igazodnak. Ennél a csoportnál nő a biztonság, kényelem iránti igény, viszont remek lehetőséget nyújt az a tény, hogy a főszezonon kívüli utakra talán még nagyobb is a kereslet.

Ami kedvez az idegenforgalomnak, az az a csökkenés, ami a háztartások átlagos létszámában megy végbe. Hiszen, így az árak is csökkennek, ezáltal megkönnyítve az utazási döntést a szerényebb jövedelemmel rendelkezők, illetve a még gyermektelenek számára.

A kevésbé szorult anyagi helyzetben lévő, például fiatal, gyermektelen párok esetében a jövedelem-megtakarítás aránya jelentős, amit leginkább magukra költenek. Ez a szegmens pedig egyre nagyobb igényt támaszt a luxustermékek iránt. Ezen kívül ők azok, akik hajlandóak nagyobb távolságokra is elutazni, és akik leggyakrabban mutatnak érdeklődést a „télből a nyárra” jellegű üdülések iránt.

Mind a mai napig a turizmus résztvevői leginkább az aktív keresők, tehát azok, akik legnagyobb valószínűséggel bele tudják kalkulálni ezt a pluszkiadást az éves költségvetésükbe.

A kereslet azonban az utazási kultúra fejlődésével, elterjedésével egyre tudatosabb, igényesebb, tapasztaltabb lett, minden szegmens, és korosztály tekintetében. A turisták képesek arra, hogy konkrétan megfogalmazzák szükségleteiket, tisztában vannak a jogaikkal, korábbi tapasztalataik következtében pedig határozott elképzeléseik vannak, és ami a leglényegesebb, összehasonlítási alapjuk van. Ez a szolgáltatóknak kihívást jelent, mivel állandóan megújuló termékeket kell kreálniuk, újabb és újabb desztinációkat kell bevonniuk a tömegturizmusba, és fel kell ébreszteniük az emberek kíváncsiságát azok iránt. Mindezek mellett, a már jól bevált helyszíneken pedig

: kell a kifogástalan minőséget, re emelkedik.

esetre, továbbá a légi közlekedésben k, illetve a „fapados”, low cost járatok kezteben már az átlagemberek számára a repülés, mint közlekedési mód, hiszen zhatnak például Dél- Spanyolországba, íger – 1Ft –ért Londonba. A fapados i az internetes értékesítés térhódítását, lában nem rendelkeznek kihelyezett ereskedelmi tevékenység a világhálón

n minden utazási vállalkozás előszeretettel rban az egyszerűség nyújtotta előnyök, ítés lehetősége miatt, hiszen az a isi döntés kapcsán. A másik oldalról, ez gen csábító, akik szeretnek otthon, agukban, vagy esetleg családi körben ási irodában, ahol ráadásul még külső k személyében.

ási gyakoriság növekedése, ami annyit inkább lemondanak egy kéthetes nkább a „3S” játszik főszerepet, és ltótt, rövidebb utazásokat preferálják. on is egy hétre, meg télen is egy pár n lehetőségük van két eltérő országot, díg összességében nagyobb értéket tja.

utatják, hogy ha már eljut a turista egy zereti jobban megismerni, felfedezni i területekről Magyarországra érkező

egy másik jelenség, mégpedig a lése. Ennek résztvevői túlnyomórészt , akik – kis túlzással- ha utaznak,

befizetnek minden létező szervezett programra, bejárnak minden létező ország-, városrészt. Fő céljuk az eltérő kultúra megismerése, a történelem újraélése, az építészet remekeinek megtekintése, valamint az általános tájékozódás az adott ország jellemvonásairól, szokásairól. Budapesten remek lehetőséget kapnak az ilyen érdeklődési körrel rendelkező turisták, hiszen a főváros több pontját is a Világörökség részévé nyilvánította a UNESCO, és egyéb attrakciókból sincs hiány.

A másik nagy befutó ágazat a wellness, fitness. Ha fővárosunk szemszögéből vizsgálódunk, ehhez a szektorhoz, bátran hozzákapcsolhatók, az európai viszonylatban is egyedi termál, és gyógy szolgáltatások, melyeknek hazánkban igen nagy hagyományai vannak, és nem utolsósorban az erőforrások is rendelkezésre állnak. A két terület ugyan más korosztályt vonz, de mindkettő az egészséges állapot elérését tartja szem előtt. Bár amíg a mai modern világ a megelőzést szorgalmazza (sportoljunk, diétázzunk, együnk természetes alapanyagokból készült ételeket), addig az idősebbek kénytelenek az utókezelésekkel orvosolni a régi idők „felelőtlen” életmódja miatt kialakult izületi, érrendszeri, vagy akár emésztési bántalmaikat.

Budapest egyik igazán nagy lehetősége az – elsődlegesen - európai szinten való érvényesülésre a konferenciaturizmus támogatása, ösztönzése.

Területi szempontból a feltételek adottak, hiszen a nemzetközi szervezetek székhelyének 72%-ka Európában található, és a nagyszabású rendezvényeik 57%-át is ebben a régióban tartják. Továbbá, a globalizáció következménye képpen is egyre több tanácskozási, kongresszusra van szükség az anya-leány vállalatok között, például, de ez ugyan úgy igaz a különböző kormányokra is, melyek kereskedelmi, politikai, vagy más jellegű megállapodást kötöttek egymással. A multinacionális cégek esetében pedig a munkavállalói tréningek, továbbképzések, de akár az incentive túrák is bonyolódhatnak a konferencia turizmus keretein belül, vagy legalább is, a helyszínein.

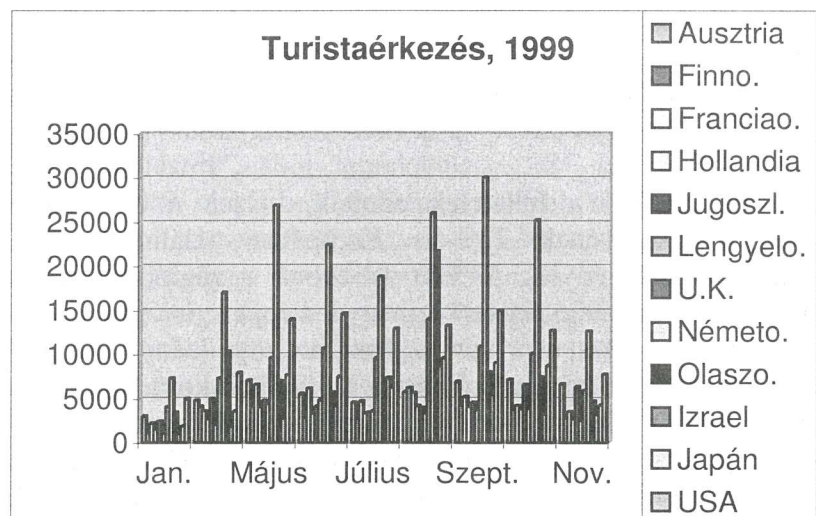
A kapacitás tekintetében, mint már szó volt róla, vannak hiányosságok.

A legújabb „irányzat” az erősödő környezettudatosság, a fenntartható fejlődés gondolata számára megnyerhető támogatók körének kiszélesítése. Mindenképp jogszabályokra van szüksége ennek a területnek annak érdekében, hogy a jövőben is tudjuk biztosítani a főváros adottságaira (főleg természeti) épült szolgáltatásokat, illetve, hogy több tíz év múlva se essen csorba, például az egyik városi jelképen, a Budai Váron, vagy a magyar borok jó hírére. Ide kapcsolódik a környezetszennyezés, és annak megoldásának kérdése.

4.2. Beutazó turizmus

A budapesti kereslet szerkezetét, és jellemzőit azonban leginkább a *statisztikai adatok* tükrében lehet szemléltetni.

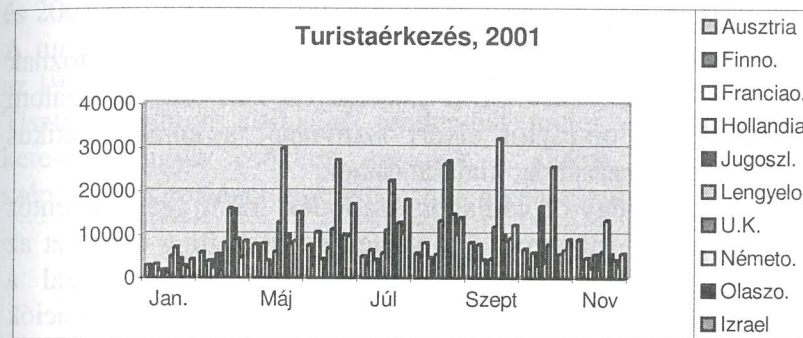
Az alábbiakban az 1994 és 2003 között regisztrált adatok alapján szeretném kimutatni a turisztikai kereslet fent említett, főbb trendjeit, melyek fővárosunk tekintetében körvonalazhatók.



4. ábra, melléklete: IV., Forrás: KSH

1999-ben, a turistaérkezések országonkénti megoszlása szerint Budapest jelentős európai küldő piacai, sorrendben, Németország, Nagy-Britannia, Olaszország, Franciaország, Ausztria, Spanyolország, Finnország és Jugoszlávia voltak. Az Európai Unió kívüli országok közül az USA-ból, Japánból, és Izraelből látogattak fővárosunkba a legtöbben. A német, az amerikai, az angol, illetve az olasz nemzetiségű utazókra elmondható, hogy a főszezonon kívül, tehát még januárban is masszív keresletet támasztottak Budapest iránt, tehát ez a három régió, akik ízlésének megfelelően kell kialakítani a december-januári programokat, kínálatot.

Leginkább azonban a nyári-őszi időszakban, vagyis az augusztus-szeptember, október intervallumban realizálódtak a turistaérkezések, ami azt bizonyítja, hogy már 1999-ben sem az üdülturizmus kedvelt célpontja volt Budapest, hanem inkább a városlátogató, kiránduló turizmusé. Ettől függetlenül erős időszaknak minősíthető a május, a június, és a július is, hiszen ebben az évszakban garantálható a relatíve legnagyobb biztonsággal a kellemes, meleg, „turista idő”.



5. ábra, melléklete: V., Forrás: KSH

A 2001-es évet tekintve rögtön szembe tűnik az utazások intenzitásának növekedése, vagyis az, hogy két év alatt a turizmusban résztvevők száma, és azon belül is a Magyarországra érkező külföldiek száma igencsak megemelkedett.

A legfontosabb küldő piacokról hazánkba látogatók nemzetiség szerinti megoszlása nem sokban változott 1999-hez képest, továbbra

is Németország vezeti a sort Anglia, Franciaország, Olaszország, Spanyolország, az Amerikai Egyesült Államok, Izrael, és Japán előtt. Az augusztus-szeptemberi időszak 2001-ben is kiugróan teljesített, de a június, május, július, március, április hónapok is kezdenek felzárkózni, ami pedig a konferencia turizmus kezdeti stádiumára enged következtetni, hiszen az ilyen típusú rendezvények főszezonja tökéletesen lefedi a tavaszi, őszi évszakot.

4.2.1. A kereslet elemzése 1994 és 2003 között:



6. ábra, melléklete: VI., Forrás: KSH

A fenti táblákban is felfedezhető tendenciák következtében változnak majd a kínálat elemei. Ezek a mérvadó tényezők az idegenforgalom fejlesztéséhez, egy országtól elvárt színvonal, a karakterisztikus jellemzők meghatározásához, kialakításához.

Jól kimutatható a négy-öt csillagos szállodák iránti igény jelentős növekedése az évek folyamán. Ez a jelenség összefügg egyrészt az utazók egyre minőségorientáltabb elvárásaival, illetve azzal a trenddel, mely arról szól, hogy nő a „remote” desztinációk kedveltsége, vagyis a potenciális turisták egy része szívesen keres fel lakóhelyétől távoli országokat, régiókat. Ennek okozata pedig, hogy nagyobb valószínűséggel választanak magasabb kategóriájú szálláshelyeket ezeken a területeken (pl.: Dél- Afrika, Thaiföld, de akár Tunéziát is ide sorolhatjuk, vagy Japán, Kína szemszögéből Magyarország)

Az öt csillagos szállodák esetében kisebb visszaesés mutatkozik 1998-ról 1999-re az összesített vendégéjszakák adataiban, de ettől eltekintve egy folyamatos, dinamikus növekedésről beszélhetünk.

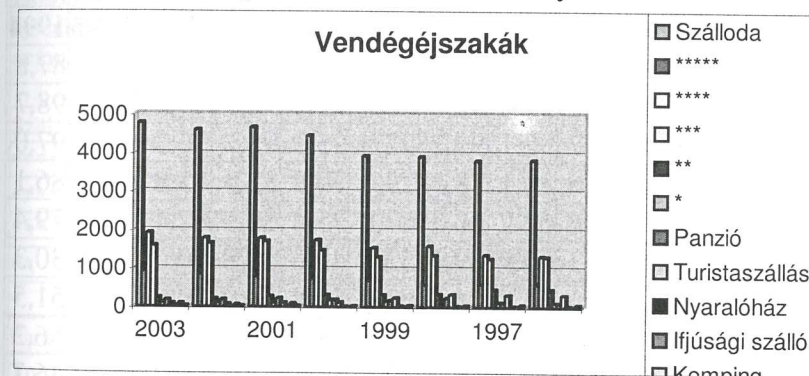
A három csillagos egységekre ez szintén igaz, bár itt is voltak fluktuációk, mind pozitív, mind negatív irányba, mégpedig 1997, 1998, és 1999-es években. A három csillag iránti kereslet ingadozóként jellemezhető, hiszen kezdetben, 1994 és 1999 között durván 500 ezer körül szóródott, azonban 2000, 2001-re ugrásszerűen megnőtt az érdeklődés irántuk, de ezt követően monoton csökkenés tapasztalható, ami igazolja a kereslet alakulásának meghatározó teóriáit.

Két, szinte teljesen egyforma jelenségre kell felhívni a figyelmet az 1 csillagos hoteleknél, miszerint két hasonló volumenű, hasonló jellemvonású hullám következett be 1994-től 1998-ig, illetve 2000-től 2003-ig. Mindkét kezdőpontban a vendégérkezések száma 50 ezer fölött volt, viszont a periódus végére mindkét esetben ez 26 ezerre csökkent.

A különféle panziók által vonzott turisták köre az elmúlt pár évben 70 ezer körül stagnálni látszik, bár az 1994-től 2003-ig tartó, 10 éves időszakban történtek kiugrások, mint például 1998-ban 109 ezerrel, és 2001-ben 87 ezerrel.

A turistaszállók kezdeti fellendülése 2001-re drasztikus mértékben, az 1996-os évhez viszonyítva, 100 ezerrel esett.

Tiszta, monoton csökkenő tendenciát mutat a kempingek iránti kereslet, vagyis csökken azoknak a száma, akik a természet szépségét, közelségét többre becsülik a kényelemnél.



7. ábra, melléklete: VII., Forrás: KSH

Korábban már láthattuk, hogy komoly igény jelentkezik a négy-öt csillagos szállodák szolgáltatásai iránt, viszont a realizálódott vendégéjszakák táblázatából kivehető, hogy a 4 csillagos egységekben majd kétszer annyi az éjszakák száma, mint az öt csillagosok esetében. Ennek oka, hogy a - kapacitást tekintve – négy csillagos kategóriában jóval nagyobb a kínálat, hiszen jóval több ilyen szálloda létezik a fővárosban, mint öt csillagos. Másik oka pedig az, hogy ugyan az igény szemmel láthatóan fennáll a legmagasabb, a luxus színvonal iránt, de azok száma, akik megengedhetik maguknak, hogy - adott esetben - a Four Seasons-ben szálljanak meg, jelentősen kisebb, viszont egyre növekvő tendenciát mutat.

A vendégéjszakák tükrében is kimutatható, hogy a nem szálloda típusú szálláshelyek iránti kereslet fokozatosan ereszkedik, vagyis a szállodák szerepe felértékelődik. Ez azonban együtt jár a szolgáltatásaik fejlesztésének, a kapacitásuk bővítésének, a specializációnak a szükségességével.

4.2.2. A beutazó turizmus összetétele

Külföldi vendégek aránya										
	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994
	(%)									
Szálloda	83,9	84,3	85,3	84,5	85,0	86,9	87,3	88,2	?	87,8
*****	92,3	90,1	91,0	92,8	92,4	92,4	92,5	94,5	?	98,7
****	89,6	91,7	92,1	92,2	92,9	95,3	95,7	96,3	?	97,0
***	77,9	77,6	80,1	78,5	79,0	79,8	82,4	83,8	?	86,1
**	51,5	55,8	62,2	66,8	67,8	75,8	80,1	82,4	?	79,4
*	38,8	54,3	60,9	39,9	52,8	42,6	43,8	40,0	?	30,3
Panzió	62,7	64,6	65,8	64,0	62,0	56,4	54,0	50,0	?	51,5
Turistaszállás	37,7	36,9	34,0	34,1	27,0	48,2	54,8	64,6	?	56,2
Nyaralóház	55,6	46,5	44,7	51,5	63,7	63,0	57,1	50,0	?	46,1
Ifjúsági szálló	59,2	45,4	62,5						?	

Kemping	97,1	83,2	96,6	96,4	96,6	84,6	92,9	100,0?	97,8	
Összesen	82,1	82,4	83,1	82,0	81,6	82,8	83,5	85,3	?	83,0

2. táblázat, Forrás KSH

A turistaérkezések közül a külföldi vendégek aránya is a négy-öt csillagos szállodák esetében a legmagasabb, majdhogynem 100%-ot tesz ki. (93% körül mozog)

Budapest legfontosabb küldő piacaival kapcsolatos fenti táblázat alapján a fővárosba elsősorban a magyar turisták látogatnak, és csak utánuk a németek, angolok, stb. Viszont ezek az utazók vagy a tranzit turizmus részesei, vagy egyéni látogatók, akik a VFR-hez kapcsolódnak, vagyis rokonaikat, barátait keresik fel a fővárosban. Ez esetben azonban vagy nem vesznek igénybe kereskedelmi szálláshelyet, vagy csak az alacsonyabb kategóriákat, hiszen az ilyen típusú utak általában 1-3 napig tartanak. Ez jól magyarázza, azt a tendenciát, miszerint az egy csillagos kategóriájú hotelekben, a nyaralóházakban, a turistaszállókon, vagy az ifjúsági szállásokon a külföldiek aránya már csak 50%, vagy sokszor már inkább a hazaiak kerülnek többségbe.

Érdekes viszont, hogy a kempingekben megvalósult vendégéjszakák tekintetében a külföldiek aránya megint csak igen magas, 95% körül szóródik. 1996-ban pedig egyenesen 100%-ot regisztráltak.

Külföldi éjszakák aránya										
	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994
	(%)									
Szálloda	85,6	85,9	86,8	85,6	86,6	89,2	90,3	91,3	92,0	91,4
*****	94,4	92,7	92,2	94,0	94,2	94,6	94,5	96,7	96,2	98,9
****	92,4	94,0	94,6	94,2	95,6	96,8	97,0	97,7	96,8	97,8
***	82,1	80,7	83,5	83,7	84,0	85,2	88,0	88,8	91,2	90,6
**	47,3	49,6	55,2	59,1	59,9	68,6	82,8	83,3	86,1	81,9
*	25,3	40,1	50,1	29,1	42,8	44,4	45,2	50,0	53,5	40,5
Panzió	70,3	71,5	72,7	67,7	64,0	65,1	64,0	59,2	60,4	64,6
Turistaszállás	32,3	29,6	27,7	31,5	20,6	33,6	42,5	62,7	59,2	50,3
Nyaralóház	42,8	16,8	24,4	30,6	50,3	65,5	55,6	60,9	61,7	59,2

Ifjúsági szálló	68,3	48,1	67,0							
Kemping	96,5	82,4	89,8	95,3	94,9	81,5	85,4	92,3	97,5	97,6
Összesen	83,9	84,0	84,6	83,1	82,1	83,7	84,2	86,4	85,0	83,3

3. táblázat, Forrás: KSH

A külföldi vendégéjszakák aránya is jelentősen magasabb a színvonal emelkedésével, de legalsó kategóriában, vagyis a kempingek esetében is övék a vezető szerep, 90% körüli értékekkel. 2000 és 2002 között kisebb megingás, visszaesés figyelhető meg a nyaralóházak tekintetében, 30,6%-24,4%-16,8%-os adatokkal, viszont 2003-ra mértéke majdnem elérte a megelőző évek szintjét, 42,8%-kal.

4.2.3. A budapesti szállodák kihasználtsága

BUDAPEST				(%)			
Szállodai szobafoglaltság	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
*****	61,3	61,4	62,7	64,8	65,8	67,1	68,8
****	61,4	57,4	61,3	65,8	61,9	63,4	65,4
***	47,1	45,3	47,9	47,6	49,0	49,8	52,7
**	53,2	53,2	53,2	47,8	40,1	41,2	46,0
*	39,9	51,9	58,1	61,7	54,1	42,0	41,7
Összes szálláshely	54,0	51,1	53,6	57,5	55,9	56,6	58,1

4. táblázat, Forrás: KSH

A két felső, vagyis a négy-öt csillag esetében a foglaltság 60-65% körül mozog, ami magyar viszonylatban már jónak minősíthető. A két-három csillagosoknál ez már csak 45-50%-os. Az egy csillagos egységek adatai pedig jelentős ingadozásokat mutatnak. Ennek egyik oka, hogy a célszegmens anyagi helyzete meglehetősen bizonytalanak mondható, vagyis ebben az esetben ez az elsődleges, a domináns utazást befolyásoló tényező. Ha az adott évben sikerül valamennyit félretenniük turisztikai igényeik kielégítésére, akkor megvalósul az utazás, ha nem, akkor a jövő évre csúszik át.

Másik oka pedig, hogy ezeket a szálláshelyeket gyakran veszik igénybe iskolai, vagy egyéb csoportok. Az pedig, éves viszonylatban, szinte teljesen kiszámíthatatlan, hogy egy adott évben hány ilyen csoport jelentkezik be.

4.2.4. A kereskedelmi szálláshelyek kapacitás adatai, turisztikai régióként

KERESKEDELMI SZÁLLÁSHELYEK SZOBA-KAPACITÁSKIHASZNÁLTÁGA A TURISZTIKAI RÉGIÓKBAN (SZÁZALÉK), 2000										
	Balaton	Budapest- Közép- Dunavidék	Dél- Alföld	Dél- Dunántúli	Észak- Alföld	Észak- Magyar- ország	Közép- Dunántúli	Nyugat- Dunántúli	Tiszta- tó	Ország- összesen
Szálloda összesen	47,1	55,0	34,8	35,0	44,5	35,5	33,3	45,3	32,3	47,1
3-4 csillagos	51,2	56,3	34,8	38,8	48,9	40,7	39,8	46,8	31,9	50,7
**	39,7	40,8	34,4	34,8	31,8	23,6	23,3	38,4	34,3	35,9
*	28,5	56,8	35,2	17,1	32,4	38,9	32,8	46,8	30,7	37,2
Panzió	22,7	29,1	24,5	25,0	27,0	22,0	22,3	29,4	15,6	23,6
Turista- ifjúsági szálló	35,1	33,0	15,2	19,0	14,7	28,6	22,8	20,2	21,1	24,7
Nyaralóház	34,1	27,4	21,6	31,6	26,9	31,2	55,3	27,9	23,1	31,3
Kemping*	9,4	3,0	9,4	8,6	15,0	8,2	11,2	12,6	8,0	13,3
Összesen	43,6	50,6	29,2	29,3	35,7	29,8	31,1	36,8	25,1	39,8

A kereskedelmi szálláshelytípusok szobakapacitás-kihasználtsága turisztikai régióként (%), 2003

	Szálloda 3-5 csillagos	Szálloda 2 csillagos	Szálloda 1 csillagos	Szálloda összesen	Panzió	Turista- és ifjúsági szálló	Nyaraló- ház	Kemping*	Mind- összesen
Balaton	48,8	32,6	28,4	44,7	24,1	33,6	32,3	17,2	40,9
Budapest-Közép- Dunavidék	50,6	45,5	45,3	50,2	26,0	27,9	19,5	4,4	46,6
Dél-Alföld	35,2	26,6	7,0	32,2	21,6	12,5	26,1	10,2	25,7
Dél-Dunántúli	35,5	26,5	19,5	30,9	25,4	23,4	30,0	7,4	27,6
Észak-Alföld	47,5	27,6	34,2	44,0	22,2	16,9	27,2	13,4	34,6
Észak- Magyarország	35,4	24,5	30,6	31,8	20,1	18,4	23,0	7,7	24,6
Közép-Dunántúli	32,1	20,1	34,3	28,5	20,2	20,2	19,6	10,1	24,0
Nyugat-Dunántúli	45,8	34,9	27,5	42,7	22,3	12,6	33,1	6,4	31,3
Tiszta-tó	30,2	34,3	35,9	31,9	26,0	14,7	23,3	8,4	26,7
Ország összesen	46,8	31,1	30,8	43,7	22,9	19,8	27,2	10,9	36,1

5. táblázat, Forrás: Turizmus Bulletin/KSH

A szobakapacitás-kihasználtság alakulása esetében, szintén megállapítható a szállodák, azon belül is a három-öt csillagos kategóriák térnyerése, térhódítása, szám szerint 50,6%-os kihasználtsággal. Ez inkább csak tūrhető eredménynek számít, főleg annak tudatában, hogy ugyan ez az adat 2000-ben még 56,3% volt. Azonban míg 2000-ben az egy csillagos hotelek kapacitása is 56%

körül mozgott, addig ez a 2003-ra 45,3%-ra esett vissza, az utazók igényességének növekedése következtében. A nem szálloda típusú szálláshelyek közül a turista- ifjúsági szállók vezetnek a sort 30% körüli értékekkel.

4.2.5. Szállásdíj bevétel a budapesti szállodákban

Szálláshely	Külföldi	Belföldi	Összesen	Külföldi	Belföldi	Összesen
	1999 január - szeptember			előző év azonos időszaka = 100,0		
Szálloda	28 871	1 773	30 644	106,1	131	107,3
*****	12 584	540	13 124	129,8	166	131
****	11 118	379	11 497	88,6	121	89,4
***	4 648	612	5 260	105,7	118	107
**	443	178	621	83,2	105	88,4
*	79	63	142	224,7	242	231,9

6. táblázat, Forrás: KSH

A külföldi szállásdíj bevétel 1999 január-szeptember időszakban 28 871 M Ft volt, ami a szállodákba összesen befolyt. Ez 6,1%-kal jelentett több nyereséget az előző év azonos időszakához képest.

Ha azonban külön-külön vizsgáljuk az egyes kategóriákat, láthatjuk, hogy az öt csillagos hotelek esetében a jövedelem 29,8%-kal emelkedett a megelőző évhez viszonyítva, vagyis elérte Magyarországot is a nemzetközi keresletet meghatározó igényesség, minőségorientáltság eszméje. Ezzel párhuzamosan, természetesen, az árak is növekvő tendenciát mutattak, a kereslet erősödése következtében. Budapest esetében is igaz, hogy a legjövedelmezőbb forrást az öt csillagos szállodák jelentik, vagyis ezek fejlesztésére, és kapacitásnövelésére kell a leginkább koncentrálni.

Érdeemes megemlíteni, hogy a külföldi szállásdíj-bevétel tetemes mértékével szemben a belföldi turizusból származó szállásdíj-bevétel csupán 1 773 M Ft-t ért el.

Szálláshely	Külföldi	Belföldi	Összesen	Külföldi	Belföldi	Összesen
típusa	2003. január - december			előző év azonos időszaka = 100,0		
Szálloda	40 595	3 258	43 853	97,2	92,4	96,8
*****	18 115	919	19 034	98,7	70,3	96,8
****	15 930	896	16 826	97,1	130,2	98,4
***	6 227	1 138	7 365	93,7	90,9	93,2
**	280	225	505	92,8	107,2	98,7
*	42	81	123	61,5	119,8	90,6

7. táblázat, Forrás: KSH

1999-hez képest a bevételek volumene mindenképp emelkedett, de ahogy azt a százalékok is mutatják, a 2003-as év elég gyengének minősíthető, hiszen nem is csak stagnáltak, hanem határozottan csökkentek a szálláshelyek realizált eredményei, ami elég elszomorító. A nem szálloda típusú kereskedelmi egységek bevétele elenyésző. Közülük még talán a panziókat, illetve az ifjúsági szállókat érdemes megemlíteni.

Szálláshely	Külföldi	Belföldi	Összesen	Külföldi	Belföldi	Összesen
típusa	2004. január - augusztus			előző év azonos időszaka = 100,0		
Budapest						
Szálloda	30 998	3 007	34 005	119,4	145,3	121,3
*****	13 836	997	14 832	121,5	174,6	124
****	12 223	939	13 162	119	165,4	121,4

***	4 704	846	5 549	115,6	115,9	115,6
**	199	160	359	100,6	108,2	103,9
*	37	65	102	110,7	122,4	117,9
Szállodából:						
gyógyszálló	2 939	266	3 206	114	110,2	113,7
apartman- szálloda	916	75	961
Panzió	552	224	775	102,3	135,4	110,1
Turistaszálló	26	63	89	73,3	100,6	90,7
Ifjúsági szálló	180	57	237	134	143,7	136,2
Üdülőház	1	0	1	19,8	15,7	18,4
Kemping	32	0	33	136,1	35,2	132,9
Összesen	31 789	3 351	35 140	119,1	143,2	121

8. táblázat, Forrás: KSH

Megint csak az utazási szokások, igények megváltozására, kifinomulására tudok utalni, hiszen ez a trend az idei évben is tovább „virágzik”, és egyre több utazót érint, ahogy ezt a statisztikák is mutatják. 2004-ben is a négy, illetve öt csillagos szállodák produkálták a legmagasabb nyereséget. Ez egyrészt a magas árszínvonalnak tudható be, másrészt pedig az érdeklődés fokozottságának. Például a nyáron, a Roosewelt téren, megnyílt Four Seasons Hotel, melyben Sophia Loren fiának esküvői vendégei szálltak meg, sokat javított a mutatókon.

Régebben az üzleti indíttatású utak résztvevői is hasonlóan magas kategóriában kerültek elszállásolásra, de napjainkra a külföldi cégeket is a takarékoság jellemzi, így inkább a három-négy csillagos hotelekben foglalnak szobát. Így ezek az „alacsonyabb” színvonalú egységek is kezdenek felzárkózni, és kezdenek egyre több bevételt realizálni.

Nagy keletje van a gyógyszállók szolgáltatásainak, így az ebből származó bevétel áll a negyedik helyen. Ezt követik az apartman hotelek értékesítéséből megvalósult összegek. A legkevesebbet az

üdülőházak produkálják. Az ifjúsági szálló, és a panzió pedig a középmezőnyben található. Az előző év azonos adatához képest legnagyobb mértékben az ötcsillagos, a háromcsillagos hotelek, a gyógyszállók, az ifjúsági szállók, illetve a kempingek fejlődtek a költségvetésük szempontjából.

A kereskedelmi szálláshelyek szállásdíj-bevétele és annak regionális megoszlása, 2003

	Külföldi (ezer forint)	Változás 2003/2002 (%)	Belföldi (ezer forint)	Változás 2003/2002 (%)	Összesen (ezer forint)	Változás 2003/2002 (%)
Balaton	10 022 430	-9,5	5 541 175	+16,6	15 563 605	-1,7
Budapest-Közép-Dunavidék	42 704 077	-2,4	4 949 170	-4,6	47 653 247	-2,6
Dél-Alföld	1 017 778	-2,3	2 130 002	+15,8	3 147 780	+9,2
Dél-Dunántúl	1 047 606	+3,3	2 128 053	+18,8	3 175 659	+13,2
Észak-Alföld	1 835 567	-6,0	2 750 021	+20,5	4 585 588	+8,3
Észak-Magyarország	908 996	-5,8	3 193 563	+13,1	4 102 559	+8,3
Közép-Dunántúl	1 208 819	+9,6	1 449 196	+28,4	2 658 015	+19,1
Nyugat-Dunántúl	3 993 713	+10,5	3 222 012	+18,5	7 215 725	+13,9
Tisza-tó	228 516	+27,3	457 638	+29,7	686 154	+28,9
Ország összesen	62 967 502	-2,7	25 820 830	+12,9	88 788 332	+1,4

9. táblázat, Forrás: KSH

Mindenképp meg kell említenünk, hogy Budapest, országos viszonylatban a legjobban jövedelmező terület, hiszen, ahogy azt a 2003-as adatok is igazolják, a térségből származó bevételek messze túlszárnyalják még a Balatoni régió eredményeit is. Ennek oka, hogy a fővárosban igénybevett szolgáltatások köre egyrészt tágabb, másrészt pedig egy magasabb árszínvonalat képvisel, míg a Balatonnál ugyan az árak önmagukban drágának számítanak, de távolról sem mérhetők össze például egy konferenciaterem bérleti díjával, vagy egy háromnapos idegenvezetés költségeivel.

4.2.6. Átlagos tartózkodási idő

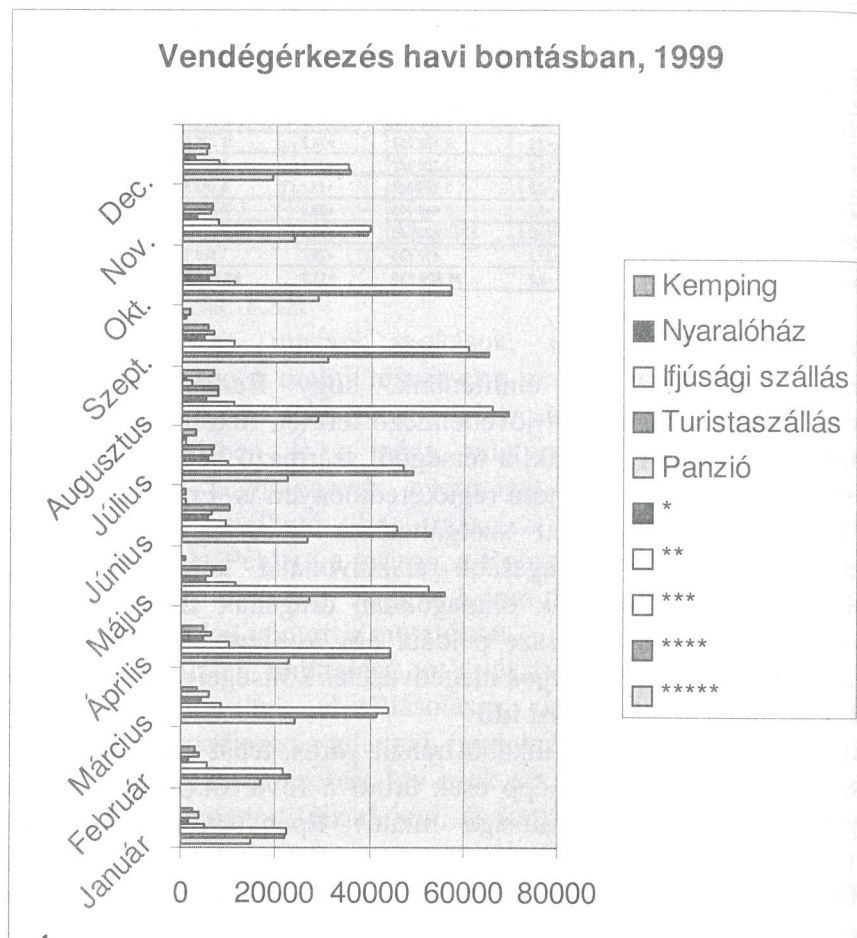
Mint köztudott Budapest inkább tranzit város, tehát az utazók nagy része csak áthalad, vagy épp csak érinti a fővárost. (Akár a közút, vagy a vasút koncentráltága miatt.) Épen ezért az átlagos tartózkodási idő 2-3 nap körül mozog.

2000-ben összesen 3 nap volt az átlag. A szállodákban, illetve a panziókban egyaránt 2,5 napot számítottak a mutatók alapján, míg a nyaralóházak esetében 3,7.

A későbbiekben az átlag 2,5-2,6-ra visszaesett.

4.3. A kereskedelmi szálláshelyi vendégforgalom alakulása éven belül

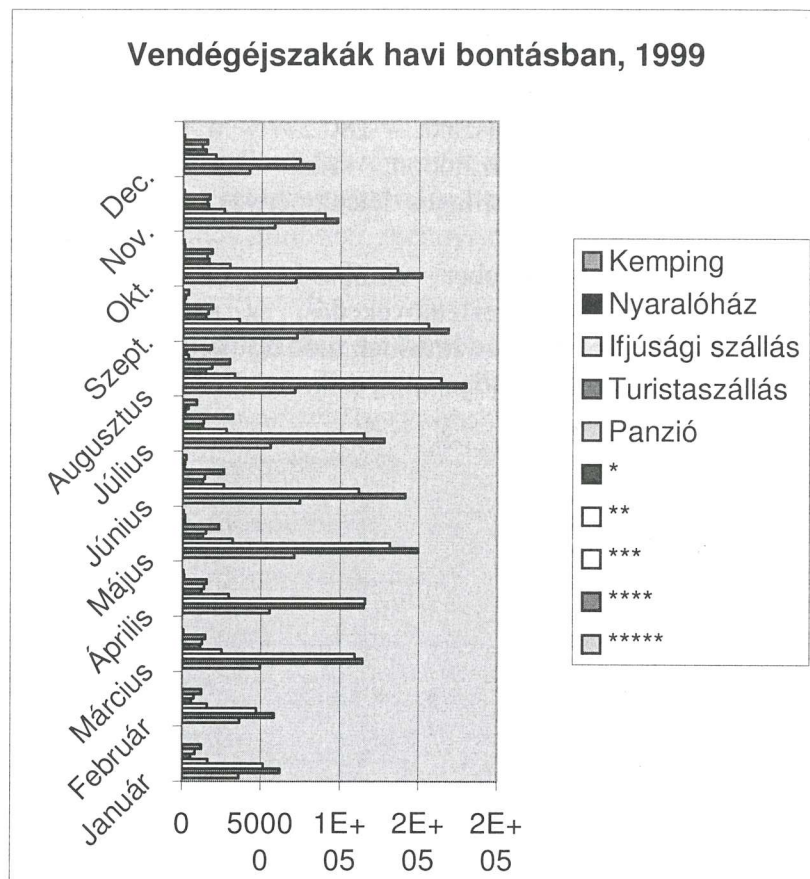
Ha részletes vizsgálatra kiszemeljük az 1999-es, és 2001-es éveket, láthatjuk, hogy tisztán kirajzolódnak a keresleti szegmensek változó igényei, a turizmus minőségi, mennyiségi fejlődési hullámai.



8. ábra, melléklete: VIII., Forrás: KSH

Amennyiben a hónapok szerint vizsgálódunk a szállodai érkezések tekintetében, 1999-ben, megállapíthatjuk, hogy a turisták túlnyomó többsége augusztusban látogatott Budapestre. Közülük adott hónapban a legtöbb vendégéjszaka - 180.277 - a négy csillagos kategóriájú hotelekben realizálódott, szám szerint 69.468. A következő helyet a három csillagos létesítmények szerezték meg, 164.401 éjszakával.

Április - május, illetve szeptember - október környékén kimutatható, ha még enyhe is, egy keresletnövekedés, ez pedig a kezdeti stádiumban lévő kongresszursturizmusnak tudható be, hiszen annak a főszezonja pontosan ezekre a hónapokra esik.



9. ábra, melléklete: IX., Forrás: KSH

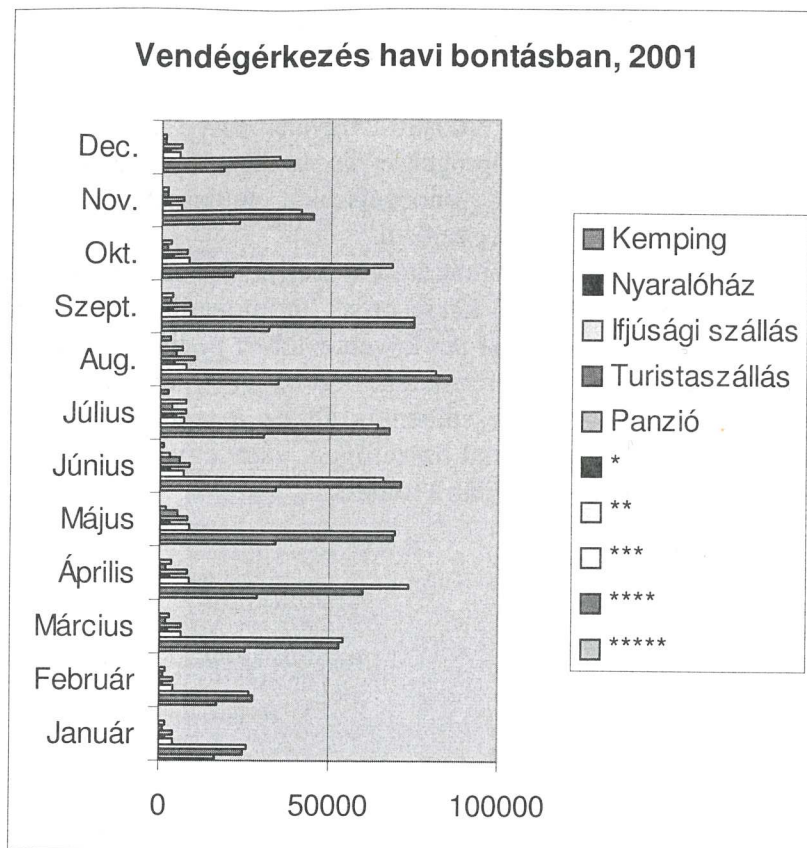
A leginkább igénybevett szálláshelytípus pedig, természetesen a szálloda, azon belül pedig a három-négy, esetenként öt csillagos színvonal.

Ha az összesítéseket nézzük, látható, hogy a turistaszállók, a nem szálloda kategóriában, igen jelentős hányaddal képviseltetik magukat, az érkezések alapján 71.439 fővel, és 236.043 éjszakával. Persze hozzá kell tennünk, hogy csak a májustól- szeptemberig, októberig tartó periódusban, vagyis következtethetünk arra, hogy

ezeket a szálláshelytípusokat leginkább a fiatal, package- túrán részt vevők veszik igénybe, akiknek erre az időszakra esik a tanítási szünet.

Ez a forgalomnövekedési időszak ugyan úgy jellemző a nyaralóházakra, vagy a kempingekre is, azonban a kempingek esetében a statisztikák több vendégéjszakát mutatnak ki, mint amennyi a nyaralóházakban megvalósul.

A leggyengébb hónapnak, a kimutatások szerint a január bizonyul, hiszen itt még mindenki karácsonyi utómunkálatokkal van elfoglalva, a nagy ajándékozási láz következtében pedig általánosan elmondható, hogy a háztartásoknak igencsak megcsappan a pénzkészlete. Más országok esetében is áll ez a tendencia, így a síelés, vagy egyéb téli sporttal összefüggő, vagy egyéb indíttatású utazások időpontja inkább februárra tolódik.



10. ábra, melléklete: X., Forrás: KSH

1999-hez képest a fent említett trendek nem sokban változtak, viszont a turizmus volumene megnőtt. A vizsgált augusztusi hónapban az érkezések száma már 86.068 fő volt a négy csillagos hotelekben, a vendégéjszakák száma pedig 226.360-ra nőtt, ami megközelítőleg 1,25%-os növekedést jelent. A háromcsillagos kategória kezd felzárkózni a négy csillagos mögött, már szinte egyenrangúnak kezelhető.

Viszont a kétcsillagos szállodák iránti kereslet – a vendégéjszakák alapján – 319.107-ről 266.481-re csökkent, ugyan úgy, mint az egy

csillagosok esetében, ahol szintén 50.000-es nagyságrendű változásról beszélünk. Ezzel szemben – kompenzálás képen – jelentősen emelkedett a vendégéjszakák száma a három-négy csillagos szállodákban, ez pedig annyit jelent, hogy a növekszik, egyrészt a turisták diszkrecionális jövedelme, másrészt az igénye a minőségre, a kényelemre, a luxusra.

A január-február továbbra is holtidőszaknak tekintendő.

5. Összegzés

Összefoglalás képpen elmondható, hogy a kereslet, vagyis az idegenforgalom volumene növekvő tendenciát mutat Budapest tekintetében, tehát egyre nagyobb az érdeklődés Magyarország, és azon belül is a főváros iránt.

Az Egyesült Államokból érkezők száma 2001. szeptember 11-e után emelkedett, hiszen ahogy azt már korábban említettem, a különböző nemzetközi szervezetek, de a magánszemélyek is inkább az európai térségre korlátozták utazásaikat. A multinacionális cégek, vagyis a külföldi működőtőke Magyarországon való megjelenése következtében a hivatásturizmus is javított pozícióján. Valamint a gazdasági recessziót követően mind a gazdasági, mind a magánszektor előtt újfent megnyílt a lehetőség, hogy egyéni, turisztikai szükségleteiket is kielégítsék. E három tényező hatására a tengerentúli beutazások száma 16-16%-kal megemelkedett.

Az Európai Unió tagországokból ideutazók által realizált vendégéjszakák száma a fapados járatok megjelenése, a gazdasági fellendülés, valamint Magyarország EU- csatlakozása miatt nőtt 2004-ben. A növekedés volumene közel 19%.

A fővárost elsődlegesen a városlátogatók választják célpontjuknak, vagyis azok, akik számára a művészetek, az építészet, a kultúra, vagy a történelem jelentik a vonzó tényezőket.

A másik nagy potenciális szegmens a gyógyturizmus, mely szezontól független, és általában több hétig is eltart. Ezzel lehetőséget nyújt a szolgáltató szektornak arra, hogy különféle programokkal, ajánlatokkal megpróbálják elnyerni bizalmukat Budapest számára.

A korábbi évekhez hasonlóan a legforgalmasabb hónapok a nyári hónapok, tehát július, és augusztus. Azonban az elmúlt időszakban a szeptember-október is felzárkózott erre a szintre, mely tendenciát a konferencia turizmus térnyerésével magyarázhatjuk. Leggyengébbnek továbbra is a január, tehát az ünnepek utáni periódus tekinthető, bár egyes küldő piacok még ebben az időintervallumban is generálnak valamekkora turisztikai igényt hazánk iránt.

Ahogy az a diagramok alapján egyértelművé vált, az utazási szokások megváltozása következtében, a magasabb kategóriájú kereskedelmi szálláshelyekkel szemben támasztott kereslet nőtt a legintenzívebben. Tulajdonképpen azt is kijelenthetjük, hogy a négy, illetve öt csillagos szállodák testesítik meg a jövőt, vagyis az elkövetkezendő években az idegenforgalmi kínálat fejlesztési törekvéseit erre a területre kell koncentrálni. Ezzel párhuzamosan, mint a minőségorientáció okozata, a nem szálloda típusú szálláshelyek piaci részesedése folyamatosan, és elég nagy ütemben csökken.

Dolgozatomban igyekeztem összefoglalni a budapesti turizmus gátló tényezőit, vagyis azokat a problémákat, gondokat, melyek nagymértékben hátráltatják a régió érvényesülését a nemzetközi szinten. Gondolok itt – csak felsorolás szinten – a tömegközlekedésre, magára az úthálózatra, az infra-, szuprastruktúrára, a lagymatag reklámstratégiára, és még sajnos folytathatnám a sort.

A statisztikák alapján természetesen jóval kedvezőbb a kép. Ez a magasnak mondható városi szobafoglaltsági adatoknak, a jelentős konferencia és gyógy turizmusnak, az emelkedő számú vendégérkezéseknek köszönhető. Azonban, ettől függetlenül a korábban kifejtett problémák léteznek, és az főleg a visszatérő vendégkör bővítését akadályozza. Budapest szempontjából viszont a törzsvendégkör szinte az egyik legfontosabb tényező, amit minden körülmények között szem előtt kell tartani. Ennek oka, hogy a fővárosba érkezők egy igen meghatározó része a gyógy turizmus szereplőjeként van jelen, vagyis egészségügyi panaszait kívánja

enyhíteni a pesti fürdőkben. Ez a szegmens kiválóan alkalmas lenne arra, hogy az általuk elvárt színvonal biztosításával, vendégszeretettel, segítőkészséggel, röviden teljes körű „gondoskodással” megnyerjük, és jövőre is, két év múlva, meg az után is képesek legyünk visszacsalogatni hazánkba. Az idegenforgalmi piacon, a fokozódó verseny is erre ösztönzi a turizmusban résztvevő vállalkozásokat. Vagyis sokkal jövedelmezőbb, ha hosszú távon tudunk számolni bizonyos vendégek, cégcsoportok bizalmával, mintha csak egy-egy látogatás erejéig volnánk képesek felkelteni a kíváncsiságukat. Az kell, hogy legyen a cél, hogy bebizonyítsuk a kételkedőknek, Budapest igen is rejt magában annyi meglepetést, érdekességet, értéket, mely megismerésére nem elég csak pár napot ott tölteni, hanem megéri akár vissza is jönni.

Ennek tudatosítása érdekében van szükség a marketingstratégiára, a célzott reklámeszközökre. Talán ez az, amit én személy szerint a leginkább hiányolok. Ezt a lehetőséget ugyan is vétek kihagyni, és nem szabadna pont ezen spórolni. Hiszen, ha a külföldiek nincsenek informálva Budapest vonzerejével, programjaival, erőforrásaival kapcsolatban, miért is várnánk el tőlük, hogy tömegesen érkezzenek fővárosunkba.

Ha már meghatározták a keretet, minden erőfeszítést meg kell tenni azért, hogy a végtermék, azaz a reklám vakszórása a lehető legkisebb legyen, viszont a hatása, eredményessége a legnagyobb. Az elmúlt években ugyan történtek próbálkozások a külföldiek idecsábítása érdekében, de a hön áhított hatás még várat magára. (Ilyen kísérletek voltak a Tony Curtis-t, vagy az Európa szépét hirdető kampányok.)

A jövőkép viszont nem kecsegtet túl sok jóval. 2005-ben drasztikusan csökken a turizmusmarketingre fordítható összeg, így a Magyar Turizmus Rt-nek sem lesz lehetősége jövőre újabb kampányt indítani. Legnagyobb vesztesei ennek a megszorításnak, azonban a vidéki régiók, hiszen az ott tevékenykedő vállalkozásoknak még annyi felhasználható tőkéje sincs, mint egy szállodalánchoz tartozó városi létesítménynek. Amely esetében, ráadásul még a pénzalapok

átcsoportosítása is megoldható a láncon belül, így biztosítva az adott hotel, ezen keresztül pedig Magyarország ismertségének növelését. Az adatok is bebizonyították, hogy marketingre, reklámokra márpedig szükség van, hiszen ez a kiindulópont, ez az első kapcsolati forma az utazó, és a desztináció között. Ha ez meggyőző, az első lépést már meg is tettük a siker érdekében.

A csökkenő támogatás miatt, kompenzáció képen, a MT Rt szerződést kötött a SkyEurope légitársasággal, mely értelmében kölcsönösen támogatják egymást egy éven keresztül. Például közösen jelennek meg kiállításokon, vásárokon, a SkyEurope pedig utazási lehetőséget biztosít a MT Rt munkatársainak, partnereinek, hogy utazásaik révén népszerűsíthessék Magyarországot.

A pénz rendkívül fontos, központi szerepet játszik ebben az ágazatban is. Azonban sajnos a kínálat oldaláról sokszor sajnos inkább a pénzszüke jellemző, mintsem a korlátlan keretek. Ezen probléma alól még a nagyobb szállodák, vagy a szállodaláncok tagjai sem mindig jelentenek kivételt. Egyes Duna-parti hoteleknek sincs megfelelő fedezetük, adott esetben egy nagyobb volumenű fejlesztésre, holott ezzel párhuzamosan a kapacitás-kihasználtságuk a 85-90%-ot is elérheti.

Erre megoldást kínál a szobaárak további növelése, hiszen európai viszonylatban a budapesti árszínvonal alacsonynak mondható. Egy átlagos szállodai szobaár 80 €, azaz 19-20.000 Ft körül mozog, míg Bécsben 88 €-t, Prágában 102 €-t, Madridban 130 €-t, Londonban 150 €-t, Párizsban pedig 170 €-t is elkérnek egy éjszakáért.

De természetesen a legdrágább Genf, ahol is a különféle nemzetközi szervezetek központjai található, illetve ahol a nagyobb, multinacionális cégek tartják konferenciáikat, tanácskozásait. Ennek következtében legmarkánsabb célszövegünk az üzletemberek, felsővezetők, brókerek, politikusok alkotta vendégkör. Az átlagos szobaár 197 €.

2004-ben már láthatóvá is válik az erőfeszítés a bevételek ily módon történő növelése érdekében. A szálláshelyek, és a vendéglátás együttes fogyasztói árindexe a januártól szeptemberig tartó időszakban 11%-os növekedést mutatott. Ezen belül a vendéglátás

területén 11, a szálláshely-szolgáltatás területén 9%-os áremelkedést mértek. Ennek hatására az adott periódusban, a kereskedelmi szálláshelyek 143,5 milliárd forint bevételt realizáltak, ami 12%-kal volt több, mint 2003 hasonló időszakában. Ezen belül a szállásdíj bevétel 10, a szálláshelyi vendéglátás 17, az egyéb szolgáltatások bevétele 12%-kal bővült.

A Ferihegyi repülőtér külföldiszemély-forgalmában 25%-os, a magyar személy-forgalmában 17%-os növekedés volt, amiben szerepe lehetett az olcsó légitársaságok megjelenésének is.

A turistaérkezések nemzetiségi struktúráját vizsgálva kisebb változásokat vehetünk észre. A korábbi évek adatai alapján, élen járó Németországból idén valamivel kevesebben jöttek Magyarországra. Ez a tendencia jellemző az osztrák, és a holland utazókra is, azonban az Angliából, Olaszországból, és Franciaországból érkező vendégforgalom jelentősen megnőtt.

Persze óvatosan kell kezelnünk ezeket az eredményeket, hiszen a 2003-as év nagyon gyengének bizonyult, amihez viszonyítva ezek az adatok kiemelkedőnek számítanak, de ha az elmúlt évek átlagát vesszük alapul, kiderül, hogy azért a helyzet nem is annyira „rózsás”, mint ahogy látszik. De hát, ez a statisztikák egyik nagy előnye, és egyben hátránya is. Mindig azt mutatják, amit látni szeretnénk, vagyis nem mindig a reális helyzetet vázolják fel.

2003-ban, Budapesten csupán 4%-os növekedést regisztráltak a vendégéjszakák tekintetében, és mindössze 1,8%-os emelkedést a vendégek számában. Ezek önmagában is gyenge eredmények, de ha az ország egészére vonatkozó adatokat nézzük, még csak növekvő tendenciáról sem beszélhetünk. Szinte minden téren csökkenés következett be az előző évhez képest.

Ami viszont ettől függetlenül megállapítható, az az, hogy az idegenforgalom egyre inkább a magasabb költségű hajlandóságú turisták irányába tolódik. Ez magyarázza a négy-öt csillagos szállodák térnyerését, és folyamatos keresletbővülését.

Összefoglalva elmondhatjuk, hogy a budapesti turizmus az idei év eddig eltelt időszakában kiemelkedő teljesítményt mutat, mely nemzetközi viszonylatban is figyelemreméltó eredmény (Budapesten

2004 első nyolc hónapjában 18,9%-os, Bécsben csupán 9%-os vendégéjszaka szám növekedés volt tapasztalható).

Ez a tendencia várhatóan az év egészére jellemző lesz, sőt jövőre is erős turisztikai évre számítanak a szakemberek.

6. Javaslatok

A Budapest idegenforgalmára vonatkozó észrevételeimet, illetve javaslataimat a korábbiakban is követett logikai sorrend alapján fogom megtenni.

Elsőként a kereslet ösztönzésére felhasználható eszközöket szeretném bemutatni, vagyis azokat a lehetőségeket, területeket, melyek kiaknázásával, fejlesztésével az érkező turisták száma épp úgy megnövelhető lenne, mint a vendégéjszakák száma.

Mindenek előtt a különböző programokat említeném meg. A keresleti trendek változásának következményeként a túraszervezők, és az utazási irodák kénytelenek a termékeiket bizonyos mértékben megváltoztatni, hiszen egyre nagyobb keletje van a városlátogató túráknak, illetve a gyógy, termál turizmusnak. Ez alapján inkább az ilyen típusú package-ekre kellene koncentrálni, mivel elsődleges szempont mindig a „fogyasztó” igényeinek kielégítése. Mindemellett fővárosunk tökéletes adottságokkal rendelkezik az ehhez hasonló kirándulások realizálására.

Viszont az eddigi – jól bevált – hagyományokkal szemben, én személy szerint, szívesen bekapcsolnék új célpontokat is a városnéző körútba, mint például a történelmi jelentőségű Pilvax kávéház, a Dózsa György út, és a városligeti villák, illetve a Budafokra kitelepített Szoborpark, hiszen ez a korszak szinte minden olyan nemzetiségű turistát érdekel, akinek sosem volt közvetlen kapcsolata a „vörös” rendszerrel. Más, híres történelmi eseményhez kötődő színhely is szóba jöhet. Példaként hozható erre még a régi Népköztársaság tér is, ahol az '56-os eseményekről lehet az utasokat tájékoztatni.

Hatalmas, kihasználatlan attrakció Budapest esetében a fantasztikus építészeti alkotások, mind korban, mind stílusban színes

képet mutató lakóépületek, és templomok széles palettája. Ezek elhanyagolt volta miatt természetesen a szűkös költségvetés okolható, mely még a felületi javításokat sem mindig fedezi. Számptalan épületet nyilvánított a fővárosi önkormányzat műemléknek. Ezen – többnyire – lakóházak esetében viszont minden egyes változtatáshoz, felújításhoz, pótláshoz önkormányzati engedély szükséges. Tehát, ha adott esetben meg is van a fedezet a renovációra, ezzel párhuzamosan, az engedély még messze nem garantált. Ha pedig nincs engedély, vagyis a lakók érdekei, elképzelései ütköznek az önkormányzatéval, akkor bizony a felújítás is tovább várat magára.

Persze a programok, attrakciók önmagukban nem fogják hazánkba csalogatni a külföldieket. Ahhoz, hogy értesüljenek is ezekről az adottságokról a reklámok nélkülözhetetlenek. De a reklámokat is csak bizonyos értékek, jól definiált koncepciók, stratégiai tervek, célkitűzések alapján lehet elkészíteni.

Fontos, hogy első lépésben meghatározzuk a célt. Ez az idegenforgalomban, általában mennyiségre vonatkozik, tehát, hogy például jövő évre 10%-kal megnöveljük a turistaérkezések számát.

A reklámokkal befolyásolni tudjuk azt is, hogy mely országokból jöjjenek többen, illetve, hogy akik idelátogatnak, mely társadalmi, demográfiai közegbe tartozók legyenek.

Egy jól megszerkesztett marketingstratégiával, reklámkampánnyal sok mindent el lehet adni, de mindig ügyelni kell arra, hogy a bemutatott kínálat a valóságot tükrözze az eredeti szolgáltatással kapcsolatban. Budapestnél, véleményem szerint, leginkább az - európai viszonylatban - egyedülálló termálvízkészlet nyújtotta előnyökkel lenne célszerű megismertetni a külföldi országokat. Ez egy természetes, meglévő erőforrás, melyet „csak” kifejleszteni és karbantartani kellene, és gondoskodni az optimális kihasználásáról, vagyis delegálásáról a világban, és belföldön is. Folyamatosan mennek végbe pozitív változások a fürdők fizikai állapota tekintetében, tehát hamarosan elérhetünk egy olyan pontra, ahol a kínálat első osztályú lesz, de, enyhe túlzással, kereslet nélkül.

Itt jön a képbe megint csak a marketing.

Emellett, természetesen a konferenciaturizmus a másik jelentős terület, ahol hírverésre van szükség. Azonban nagy különbség, hogy míg a gyógy turizmus esetében van megfelelő kapacitás, erőforrás, addig ez a rendezvények helyszínlehetőségeire nem mondható el, sajnos. Már említettem korábban, hogy nagyszabású rendezvények tekintetében Budapest versenyhátrányba kerül a többi külföldi nagyvárossal szemben. De akár úgy is fogalmazhatnánk, hogy már induláskor elveszti a versenyt, hiszen - egyszerűen - nincs hol megtartani, teszem azt, egy ügyvéd-konferenciát, 4-5000 fővel. Itt, úgy gondolom a reklámok előtt komoly beruházásokat kell megvalósítani annak érdekében, hogy egyáltalán labdába tudjunk rúgni a nagyobb piacokon.

Jelentős vonzerő lehet egy ország imázsa, hiszen akad olyan turista is, akinek presztizs-értékű egy amerikai, egy kubai, vagy egy Maldív szigetek luxusraralás. Nyilvánvalóan ilyen fajta imázs hazánk esetében elképzelhetetlen, de úgy vélem már az is nagy eredmény lenne, ha az emberek többsége tudná, hogy egyáltalán melyik földrészen van Magyarország, illetve, hogy nem tévesztendő össze a balkánnal, hogy nem földkunyhókban laknak itt az emberek, nem lovon közlekednek, és - láss csodát - még az LCD TV-t is ismerik. Jelen pillanatban az elsődleges cél az, hogy Magyarországot a világon a fejlett országok csoportjába sorolják az emberek, vagyis rendelkezzenek róla legalább a minimális információkkal.

Ide szorosan kapcsolódik az országjelkép hiánya, mivel e nélkül a külföldiek még nehezebben azonosítják be hazánkat. Ilyen szimbólum lehetne például egy, a földből feltörő forrás jelképe. De bármi is legyen, a lényeg, hogy a fejlett fürdőkultúrára, a gyógyforrásokra asszociáljon az, aki meglátja, hiszen ez az a terület, ahol még világviszonylatban is versenyképesek lehetünk.

Jobban ösztönözhető a kereslet, ha pontosan behatárolt, leszűkített csoportra, csoportokra van felbontva. Vagyis, specializálódni kell. Választanunk kell, hogy a véges mennyiségben rendelkezésre álló pénzforrásokból mely – igazán fontos – szegmenseket célozzuk meg a reklámokkal. Budapestnek, szerintem, elsősorban a relatíve magas diszkrecionális jövedelemmel, nyugdíjjal rendelkező külföldi,

idősebb korosztály tagjai, a hátizsákos fiatalok, valamint az üzletemberek különféle csoportjai nyerhetők meg. A gyerekes családok nagy valószínűséggel a vízparti városokat, településeket részesítik előnyben, tehát itt már inkább a Balatoni régió kerülhet szóba.

A kínálat oldalán a kulcsszavak a bővítés, a termékváltozatok kialakítása, az alkalmazkodás.

A bővítés, fejlesztés fókuszában, véleményem szerint az infrastruktúra javítása kell, hogy álljon, hiszen itt van a legnagyobb szükség cselekvésre, előrelépésre. Az infrastruktúrán belül a szálláshelyek láncolatára, környezetére, a vendéglátóegységek, információs pontok elérhetőségére, a nyilvános illemhelyek meglétére, megfelelő minőségére, mennyiségére gondolok.

Erkölcsei probléma az idegenforgalomban dolgozók, külföldiekhez való hozzáállása, vagyis más szóval a korrektség, a becsületesség. Ez nagyon súlyos gond, amit csak állandó, szigorú ellenőrzéssel, és reális szankciókkal lehet kivédeni, részben. A taxi szolgálattal kapcsolatos tapasztalatok, panaszok is megerősítik ezt a jelenséget.

A menedzsment bekacsolása is javíthatna a jelenlegi helyzetet.

A humánmenedzsment azért is jelentős, mert a turizmusban, a szolgáltatások színvonala sokszor elsődlegesen az emberi erőforrástól, vagyis annak képzettségétől, készségeitől, kompetenciáitól, megelégedettségi fokától, támogatásának mértékétől függ.

A gyógy turizmus térnyerése, és hazánkban domináns volta miatt, az utóbbi években nagymértékben megnőtt a szakképzett munkaerő, a specialisták iránti igény. Ezen kompetenciák megszerzésére, és továbbfejlesztésére csak azok az alkalmazottak alkalmasak, akik magas tanulási potenciállal rendelkeznek, rugalmasak, vállalják a kockázatokat, a felelősséget, képesek a csapatmunkára, feladat, illetve kontrolling szemléletűek. A fenti tulajdonságokkal rendelkező munkavállalók testesítik meg a kívánatos emberi erőforrás típust.

A konferencia turizmus területére is egyre inkább jellemző a dolgozókkal szembeni követelmények bővülése, hiszen egy rendezvény előkészítéséhez, lebonyolításához, utógondozásához is

elengedhetetlen a szükséges szakképesítés. E mellett a helyszínnek rendelkeznie kell például szaktolmácsokkal, műszaki szakértőkkel, akik a berendezéseket kezelik, informatikusokkal, akik a használt programok zavartalan működéséért felelnek, illetve rendező-operatőrökkel, akik megrendelés esetén videó felvételeket készítenek az előadásokról.

Magyarországgal kapcsolatban sokszor felvetődik az emberek gyenge nyelvtudásának kérdése, mely így, az Európai Unióhoz való csatlakozás után még inkább napirendre került. Tény, hogy hazánkban igen kevesen képesek folyékonyan beszélni egy adott idegen nyelven, bár ez a megállapítás elsősorban csak a közép, és idős korosztályra illik. A fiatalabbaknak, már van lehetősége nyelvet tanulni, és az esetek többségében rá is vannak kényszerítve, tehát az ő csoportjukban már nagyobb valószínűséggel találunk olyan valakit, aki képes egy turistát útba igazítani.

Az idegenforgalomban különösen vigyázni kell arra, hogy a teljeskörű minőség szemlélet (TQM) feltételei megvalósuljanak, mivel – itt megint vissza kell utalnom – a turisztikai „vásárlás” nem egy konkrét árura vonatkozik, hanem egy megszerezhető, átélhető élményre. Ezt az élményt viszont nagyon könnyen el lehet rontani, akár egy bagatellnek tűnő, kis hibával is. Ebben a szakmában szigorúan külön kell tudni választani a magánéletet a munkától. Egy szállodában, például a turista szemében a recepció az ország, a város, a hotel arca, és mint ilyen, nem engedheti meg magának, hogy esetleges privát gondjai miatt a vendég bármiben is hiányt szenvedjen, vagy kellemetlenség érje őt.

Ellenben, mindig vidámság látszatát kell kelteni, és mosolyogni, hiszen ez is egy szolgáltatás része, a vendégre pedig önbizalomnövelő hatással van. Úgy érzi elismerik, és határozottan jól esik számára, hogy egyenrangúan kezelik egy másik, akár jobb anyagi helyzetben lévő emberrel is. Érzik, hogy törődnek vele, hogy számít az ő véleménye is, ennek pedig pozitív következménye egy kedvező, jövőbeni utazási döntés lehet. A TQM egyik lényege, hogy a minőségorientáció teljes körű legyen, vagyis még az ilyen, látszólag apróságokra is terjedjen ki, mint a mosoly.

Másik központi gondolata pedig a folyamatos visszacsatolás, az elért eredmények vizsgálata, és azok továbbfejlesztése.

Az Európai Unió sok olyan kiskaput nyitott meg előttünk, amit, ha ügyesek vagyunk, remekül kihasználhatunk. Egyrészt, a csatlakozással valamelyest leomlott az a képzeletbeli határ, mely Magyarországot övezte a külföldiek szemében. Talán az, hogy mi is tagok lettünk ad valamiféle garanciát arra, hogy ha egy turista ideutazik, az még nem jelenti feltétlenül, hogy az időben is utazott volna. Persze ez is, mint minden, viszonyítás kérdése, hiszen vannak olyan országok is, természetesen, melyekkel nem vehetjük még fel a versenyt ilyen téren. Másik nagy előnye a tagságnak az, hogy a jövőben könnyebben fogunk különféle elméleti, módszerbeli, és anyagi támogatásokhoz jutni, vagyis a menedzsment kifejezéseivel élve hardware, és software támogatásokhoz.

Tudunk majd tanácsot és segítséget kérni, például a fejlesztésekkel, az operációval, a tevékenységi mechanizmusokkal kapcsolatban. A pályázatok útján elnyerhető anyagi támogatás pedig egyértelműen javítaná az idegenforgalom helyzetét, jövőképét, és működésének gördülékenységét, minőség-orientált voltát. Ehhez azonban szigorú követelményeknek, és tartalmi kellékeknek megfelelő, reális, kivitelezhető pályázatokat kell elkészíteni.

A turizmus felkarolása, anyagi szempontból, azért lényeges, mert ebben az ágazatban a befektetések csak hosszú távon, és általában csak közvetett módon térülnek meg, vagyis megtérülésig a likviditáshoz szükséges pénzalapot biztosítani kell, ha más megoldás nincs, idegen tőkével.

De a támogatás lehet nem anyagi jellegű is. Ez azt jelenti, hogy a különböző cégek közötti kooperáció, vagyis szerződéses jogviszony, is nyújthat olyan kedvezményeket, melyek a cégek előrejutását, térnyerését segítik. A korábban már említett MT Rt. és SkyEurope egyezsége tökéletesen szemlélteti ennek a folyamatát.

Hétköznapi nyelven kölcsönös „szívességről” beszélhetünk, azaz ebben az esetben az együttműködés eredményesebb lehet, mint a konkrét pénzbeli juttatás. Ilyen kooperáció képzelhető el a külföldi, és a hazai utazásszervezők, utazási irodák között. Ezek a szerződések

mindkét fél számára előnyök, vagyis érdekükben áll keresni is az ilyen együttműködési lehetőségeket. Ennek egyetlen feltétele, és egyben veszélyforrása, hogy ha az esetleges külföldi partner nem találja elég vonzónak hazánkat arra, hogy utakat szervezzen ide ügyfeleinek, nem látja benne a fantáziát, tehát nem hajlandó vállalni a kockázatot, és eláll a szerződéstől. E miatt fontos a kölcsönösség biztosítása.

A reklámok mellett fontos szerepük van a különféle kiadványoknak is, melyek azoknak a turistáknak segítenek, akik már döntöttek, és Budapest mellett tették le voksukat.

Ilyen kiadványok a *City Map*, a *Museum Guide*, a *Budapest Guide*, a *Fürdőprospektus*, a *Biztonságosan Budapesten*, vagy a *Taxival Budapesten*.

Ezek csupa olyan hasznos információt tartalmaznak, melyek nélkülözhetetlenek annak érdekében, hogy a turisták nyaralása zavartalan, és eseménydús, élménydús legyen.

A városi összkép egyelőre még javításra szorul, főleg a tisztaság tekintetében. Ebben a kérdésben is érvényesül a relativitás elmélete, hiszen ha adott esetben egy dél-spanyolországi, tengerparti turistavárossal összefüggésben vizsgálom Budapestet, makulátlan tisztaságot állapíthatok meg. Viszont ha csak önmagában nézem, a főváros igen is koszos. Azonban, ahogy szokták mondani, kettőn áll a vásár. Egyrészt a közterület fenntartók is hanyag munkát végeznek, nem túl nagy rendszerességgel, másfelől a lakosok is megpróbálják kihúzni magukat a feladat alól, és nem takarítják le a házukhoz tartozó járdafelületet.

Összel, levélhulláskor, pedig már szinte életveszélyes gyalogosan közlekedni a nedves, csúszós avaron.

Véleményem szerint túl kevés az ilyen közalkalmazott. A borzasztóan alacsony munkabér miatt sokan nem is vállalják, hogy a téli nagy hidegben órákat töltsenek az utcán.

Ez is csak egy olyan apróság, ami a végeredményt viszont hatványozottan befolyásolja, lerontja. A turizmus szempontjából tehát még az utcaseprő is fontos, és lényeges munkaerő.

A budapesti turizmusban természetesen az esetlegesen adódó, új lehetőségeket sem szabad kihagyni, de a legfontosabb feladat a már meglévő adottságok, látványosságok „felzárkóztatása” a – tagországként – elvárt színvonalra, illetve ahol a lehetőségek engedik, turisztikai szolgáltatások hozzárendelése.

Fővárosunk esetében több olyan irányvonal is kirajzolódik, mely esélyt adhat arra, hogy a nemzetközi szinten is versenyképessé váljon.

Ilyen lehetne a „Budapest a fesztiválváros”, „Budapest a termálfürdők fővárosa”, vagy „Budapest a konferencia központ”.

Mindhárom tervet megvalósítható, hiszen a város rendelkezik a szükséges adottságokkal, feltételekkel, de ezek színvonala az, ami még kívánnivalót hagy maga után.

Véleményem szerint a legfontosabb, és elsődleges lépés magának az idegenforgalmi szektornak a támogatása lenne, hiszen a szolgáltatásipar a jövő iparága, ez jelenti a „nagy lehetőséget”, amit hazánknak is meg kellene ragadnia. Egyben ez a legjövedelmezőbb ágazat is.

Értem ez alatt a külföldi beruházás ösztönzését, a hazai, állami támogatás növelését, valamint a marketingre fordítható keret kiszélesítését.

Remélem tanulmányommal sikerült felhívnom a figyelmet a még feltáratlan lehetőségekre, valamint a még megoldatlan problémákra.

Bízom benne, hogy az illetékes szervek, hozzám hasonlóan, tudatában vannak ezeknek a gondoknak, és legjobb tudásuk szerint megpróbálnak változtatni rajtuk, hiszen ez Magyarországnak, Budapestnek, és így nekünk, lakosoknak is egyaránt érdeke.

MELLÉKLETEK

I. Melléklet

Egységek száma								
	2003	2001	1999	1998	1997	1996	1995	1994
Szálloda	135	124	100	94	92	90	95	91
*****	12	9	6	5	5	5	5	4
****	33	28	19	18	16	16	15	12
***	72	67	51	47	40	41	37	38
**	12	15	18	18	23	21	28	27
*	6	5	6	6	8	7	10	10
Panzió	51	54	60	70	69	60	58	48
Turistaszállás	9	13	13	17	17	11	17	12
Nyarlóház	2	3	3	7	7	12	12	11
Ifjúsági szálló	6	13						
Kemping	6	7	7	7	9	11	12	11
Mindösszesen	209	216	189	195	194	184	194	173

II. Melléklet

Szobák száma								
	2003	2001	1999	1998	1997	1996	1995	1994
Szálloda	15124	13859	11959	11719	11354	11236	11467	11349
*****	3193	2670	2116	1720	1718	1718	1719	1409
****	5608	5027	4185	4417	3676	3634	3053	3220
***	5620	5380	4416	4297	4084	4202	4236	4529
**	505	595	962	1090	1515	1415	2072	1882
*	198	187	280	195	361	267	387	309
Panzió	949	1018	893	997	919	754	784	677
Turistaszállás	224	609	796	1212	1062	625	552	485
Nyarlóház	34	79	90	159	145	273	263	251

Ifjúsági szálló	254	766						
Kemping
Mindösszesen	16585	16330	14124	14087	14930	12888	13066	12762

III. Melléklet

Férőhelyek száma								
	2003	2001	1999	1998	1997	1996	1995	1994
Szálloda	33174	30535	26469	25845	25077	24630	25432	24813
*****	6668	5601	4392	3324	3320	3320	3325	2642
****	11929	10719	8917	9477	7927	7830	6608	6912
***	12660	12169	10001	9971	9185	9469	9453	10070
**	1348	1519	2289	2540	3596	3284	5014	4336
*	569	527	870	533	1049	727	1032	853
Panzió	2177	2320	2074	2176	2053	1712	1832	1646
Turistaszállás	1454	2356	2866	4129	3900	2487	2487	2148
Nyarlóház	101	219	244	432	390	708	701	757
Ifjúsági szálló	1454	2275						
Kemping	1370	3760	3500	1050	3435	3947	4157	4157
Osszesen	39220	41464	36252	33632	37572	33484	34609	33521

IV. Melléklet

1999	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Aug.	Szept.	Okt.	Nov.	Dec.	Jan.-Dec.
Ausztria	2975	3031	4806	5281	7040	5552	4567	5774	6928	7174	6637	4622	9280
Belgium	902	834	1239	1964	1979	1713	1797	1993	1708	1420	1390	927	13072
Bulgária	917	446	758	1102	1153	1103	555	462	758	702	731	593	16921
Csehország	693	703	969	1207	1384	1176	904	1176	1498	1183	1349	830	39949
Dánia	307	398	1814	1739	1597	1403	1952	1988	2173	2106	997	447	51316
Finnország	1125	1644	4124	4162	4164	2897	2757	6236	4228	3758	2772	2082	20656
Franciaország	2171	2716	3554	4099	6605	6161	4680	5660	5202	4209	3500	2759	35786
Görögország	1001	1229	1376	1543	972	907	2334	3334	1443	2076	1023	3418	19011
Hollandia	1507	1633	2671	2862	3999	3293	3266	4180	4107	3809	2647	1812	52777

Horvátország	704	601	1816	1157	1936	1219	1142	2342	2600	2177	1681	1636	35855
Jugoszlávia	2401	2209	5012	5086	4739	4095	3420	3973	4529	6569	6321	4423	100057
Lengyelország	1039	1135	2029	3052	4389	4825	3512	3322	3644	3808	2528	2572	225462
Nagy-Britannia	4022	5684	7323	8009	9604	10690	9596	13961	10860	10107	5953	4248	12151
Németország	7317	7720	17006	18406	26883	22441	18825	26003	30058	25213	12640	12950	96646
Norvégia	275	353	647	1558	1541	906	1001	942	1757	1184	1244	743	31060
Olaszország	3435	3311	10322	10531	6969	5689	6614	21694	8026	7422	4681	7952	27409
Oroszország	2909	1636	3447	2166	2960	2187	2434	3252	2290	2182	3186	2411	62640
Románia	1851	1644	2123	2389	2407	2109	2613	2543	2141	2443	2584	2562	24215
Spanyolország	1364	1747	6073	5408	2935	3300	8562	14792	9532	5344	1857	1726	30844
Svájc	793	1005	1762	2394	3284	2548	2157	2373	2636	2458	1460	1345	5921
Svédország	1018	1218	2020	3250	4376	2277	3343	2592	4039	3627	1869	1215	8935
Szlovákia	319	449	454	535	563	496	476	469	469	552	781	358	13508
Szlovénia	487	283	498	976	1158	805	459	400	930	1206	850	883	11362
Törökország	1148	200	2109	655	1263	1170	1350	1539	1590	1324	680	480	762530
Ukrajna	695	588	935	852	1190	837	1136	1241	852	997	1272	767	42487
EU Össz.	27144	31165	62328	67254	77123	66323	68293	108207	88304	76265	45966	44158	67810
Izrael	1011	1142	1815	1991	2727	4185	7382	8680	5359	3253	3145	1797	120797
Japán	1843	1331	3527	5247	7676	7483	6238	9561	9038	8729	4249	2888	9772
USA	4955	4579	7931	7792	13977	14612	12891	13282	15014	12724	7744	5296	120797
Kanada	248	343	1114	834	941	918	813	811	1266	1260	806	418	9772
Mindösszesen	76576	80977	161602	173501	207534	183320	185069	272782	232979	205281	132543	118318	2078798

V. Melléklet

	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Aug.	Szept.	Okt.	Nov.	Dec.	Jan.-Dec.
2001													
Ausztria	2839	2737	5842	5661	7708	7633	4925	5650	8196	6718	8894	4190	8033
Belgium	1065	1383	1595	1777	2834	2425	2791	2472	2312	1840	1348	946	14192
Bulgária	315	375	707	845	1924	510	422	469	584	751	698	433	17712
Csehország	678	912	1136	1072	1421	1163	1156	1303	1522	1690	1302	837	33820

Dánia	359	674	1453	2056	1739	1465	2580	1864	2692	1569	910	351	71076
Finnország	902	1050	2703	4656	3920	2864	2945	4580	3759	2449	2204	1788	22457
Franciaország	3126	2863	3956	5774	7970	10490	6454	8101	7707	5814	4644	4177	38545
Görögország	873	1249	1410	2267	1131	2758	2241	3848	1537	1677	1174	2292	21835
Hollandia	1607	3343	2317	2847	4036	4415	4254	4676	4266	2836	2313	1635	7745
Horvátország	966	651	2024	3344	2068	1813	1035	1347	1827	2875	2064	1821	54818
Írország	194	237	634	486	738	741	778	1048	1030	1278	362	219	43306
Jugoszlávia	1730	1822	5496	8949	3010	2080	1436	2260	3224	16472	5451	2888	1543
Lengyelország	940	892	1622	4344	5977	6893	5719	5452	4342	3573	2042	1510	106406
Luxemburg	22	24	36	761	169	51	83	80	138	66	99	14	239465
Nagy-Britannia	4935	5634	8019	9231	12778	11205	11007	13126	11744	7766	6147	4814	17539
Németország	6989	7933	15948	22718	29738	27061	22303	26156	32010	25585	13269	9755	128134
Norvégia	631	716	1982	1623	2096	1663	1451	1207	2495	2087	1068	520	34970
Olaszország	4341	3341	15639	20767	9936	9070	9255	26833	9825	5464	5598	8065	5512
Oroszország	4062	1724	3906	4134	3913	1948	2615	3459	2591	2220	2229	2169	28544
Portugália	111	92	141	636	259	573	1222	1202	714	298	152	112	89648
Románia	1446	1508	2161	2414	1947	2204	2667	3760	3352	2113	2028	2944	25617
Spanyolország	1289	2274	4026	7293	5812	7135	15358	22376	13075	6344	2701	1965	39926

Svájc	859	1086	1613	2365	3111	2994	2296	2962	3562	2132	1421	1216	7214
Svédország	796	1339	3330	4702	5531	3242	4198	3644	5637	3898	2447	1162	10621
Szlovákia	330	417	548	552	670	815	394	722	675	760	684	647	9977
Szlovénia	543	297	556	1474	885	1484	409	412	1152	1235	1054	1120	18300
Törökország	533	823	1669	632	788	765	841	733	676	806	867	844	895770
Ukrajna	1246	804	1341	1194	1550	1580	1767	2257	1756	1749	1337	1719	90392
EU országok összesen	29448	34173	67049	91632	94299	91128	90394	125656	104642	73602	52262	41485	74278
Izrael	2871	2898	8940	8624	7849	9970	12730	14690	8625	5622	4216	3357	122332
Japán	2118	1696	4640	6192	8449	9628	10136	9988	9218	6491	2692	3030	11664
USA	4228	5376	8505	9658	15099	17016	18050	13847	12161	8871	5658	3863	1631084
Kanada	414	718	754	860	1345	1171	1438	1027	1501	1107	896	433	330926
Külföld össz.	57886	61572	123197	161212	170602	171113	174636	211578	180045	145339	95643	78261	1962010
Belföld össz.	22599	22633	29338	26971	29814	29604	20781	27462	30910	29679	31474	29661	330926
Mindösszesen	80485	84205	152535	188183	200416	200717	195417	239040	210955	175018	127117	107922	6546337

VI. Melléklet

Összes vendég	(ezer fő)									
	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994
Szálloda	1819	1788	1792	1738	1537	1542	1483	1486	1401	1363
*****	356	334	316	303	287	238	241	237	214	177

*****	738	690	679	674	558	608	532	516	449	415
***	637	669	679	607	537	545	476	501	466	520
**	65	65	83	102	107	126	186	182	220	196
*	26	30	36	52	48	26	48	50	52	55
Panzió	71	76	87	75	71	109	50	48	44	67
Turistaszállás	31	26	33	42	71	95	104	127	118	105
Nyarlóház	2	2	2	3	4	10	7	10	13	18
Ifjúsági szálló	34	26	40							
Kemping	9	8	8	9	13	15	14	21	25	29
Összesen	1965	1925	1962	1903	1703	1771	1676	1692	1601	1582

VII. Melléklet

Vendég- éjszakák	(ezer)									
	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994
Szálloda	4784	4604	4672	4449	3922	3903	3805	3825	3550	3498
*****	936	869	798	745	696	574	596	609	542	443
****	1920	1783	1791	1738	1542	1589	1356	1328	1156	1093
***	1589	1651	1709	1473	1304	1337	1266	1312	1236	1403
**	230	207	266	313	319	335	472	466	518	470
*	108	94	108	180	151	68	115	110	97	89
Panzió	177	183	214	186	163	240	111	103	97	143
Turistaszállás	85	71	100	123	236	328	315	311	313	303
Nyarlóház	6	8	11	11	14	26	18	23	35	48
Ifjúsági szálló	85	57	93							
Kemping	20	23	21	22	35	35	48	52	59	60
Összesen	5156	4948	5108	4873	4384	4590	4450	4314	4053	4052

VIII., IX. Melléklet

1999	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Augusztus	Szept.	Okt.	Nov.	Dec.	Jan.-Dec.
Szálloda	66137	69179	123945	126358	152100	140132	133474	180290	172561	158994	113070	100009	1536249

Felhasznált irodalom:

- Turizmus Bulletin (2002. március VI. 1.szám, 48-51.o.
2003. december VII. 2. szám, 15-20.o.
2004. január VII. 4. szám 39-42.o.)
Kubesch Mária: Budapesti séták 2003
Puczkó László, Rátz Tamara: A turizmus hatásai 1998
Tasnádi József: A turizmus rendszere 2002
Michalkó Gábor: A városi turizmus elmélete és gyakorlata 1999

www.budapestinfo.hu
www.figyelonet.hu
www.startlap.hu
www.vilaggazdasag.hu
www.ksh.hu
www.google.hu

A tanulmányomban szereplő adattáblák forrása, kivétel nélkül a Központi Statisztikai Hivatal volt.

**ÖNÉLETRAJZ
HANKÓ ZITA ESZTER****Személyes adatok:**

Név: Hankó Zita Eszter

E-mail: hzita@axelero.hu, zita_hanko@hotmail.com

Tanulmányok:

- 2002: Modern Üzleti Tudományok Főiskolája
(diploma várható időpontja: 2007, február)
1997: Xántus János Idegenforgalmi Szakközépiskola
(érettségi: 2002)

A BALANCED SCORECARD ALKALMAZÁSÁNAK EGY LEHETŐSÉGE

(Harsányi Marianna)

Bevezetés:

Amikor elhatároztam, hogy TDK munkát végzek, kemény fejtörést okozott a számomra „testhezálló” téma kiválasztása. Végül választottam a Balanced Scorecard-ot.

Azért ezt a témát választottam feldolgozásra, mert úgy gondolom, az embernek azzal kell foglalkoznia, ami leginkább érdekli. Az emberek azt gondolják, a legegyszerűbb dolog annak a kiválasztása, hogy mi érdekli leginkább, de amikor az a valaki komolyan veszi tanulmányait és ezt azért teszi, mert örömet leli benne, érdekli mindaz, amit tanítanak, akkor igen csak nehéz ezt a látszólag egyszerű kérdést megválaszolni. Nekem is nehézséget okozott. Elkezdtem sorolni a kedvenc tantárgyaimat, és hosszabb listát kaptam, mint azt gondoltam volna. Így aztán kiválasztásra került az a téma, ami igazából a menedzsment tárgyköréhez tartozik (hűen a szakirányomhoz), de felhasználja mindazon ismereteket, amiket azon tantárgyak keretein belül szereztem, amiket szerettem, így alkotva egy rendszert. A választott témám a Balanced Scorecard, vagyis kiegyensúlyozott mutatószámrendszer. Mint a neve is mutatja: mutatószámrendszer, tehát kicsit számolgotós, mint a későbbiekben kiderül, kicsit kreatív, kicsit megtalálható benne a pénzügy a pénzügyi nézőpontban, kicsit a marketing a vevői nézőpontban, de mindenekelőtt a szívemnek oly kedves menedzsment alkotja a legnagyobb részét.

A másik oka a választásomnak az volt, hogy nagyon szeretnék a jövőben kontrollerként dolgozni, így minél több ismeretet megszerezni és elsajátítani minderről.

Mi a célom a dolgozattal:

Több célja is van dolgozatom megírásának. Elsődleges célja -mivel a Balanced Scorecard a kontrolling új eszközei közé tartozik-, ennek a korszerű eszköznek a bemutatása. Másodszer ennek az eszköznek az alkalmazása, amely hozzájárul saját ismereteim bővítéséhez és gyakorlatban is bemutatja az eszköz működését. Ma a Balanced Scorecard-ot a világ vezető vállalatainak több mint 80%-a alkalmazza¹, dolgozatomban a MÜTF példáján keresztül szeretném az alkalmazását bemutatni. A harmadik célom pedig, ezen eszköz segítségével következtetések levonása.

I. A stratégia jelentősége napjainkban

Ha körülnézünk saját életünkben vagy akár a világban, drámai és jelentős változásoknak lehetünk tanúi. Az ipari korszakot felváltotta az információs korszak, azt pedig a tudás, az állandó tanulás korszaka.

Az ipari korszak (1850-1975) idején egy vállalat sikerének alapja az volt, hogy mennyire tudta kihasználni a méretgazdaságosságból és a választékgazdaságosságból származó előnyöket. Ezt a korszakot a standard termékek hatékony tömegtermelése valamint pénzügyi alapú ellenőrzési rendszer működése jellemezte.

Korábban a funkcionális képességeken alapuló specializációval lehetett versenyelőnyre szert tenni a termelés, a beszerzés, a marketing és a technológia területén. Idővel azonban hatékonysági problémák merültek fel a specializáció maximalizálása miatt, lassú volt a reagálási idő valamint a felelősségi viszonyok sem voltak egyértelműen tisztázva.

A jövő azoké a vállalatoké volt, amelyek meg tudtak felelni a környezet változásainak és ily módon fenn tudtak maradni azáltal, hogy hatékonyan kombinálták a specializáció szakértelméből származó előnyöket az integrált üzleti folyamatok gyorsaságával, minőségével és hatékonyságával.

¹ Verlag Dashöffer: Pc controller (Kiadó Budapest, folyamatos)

Jelentős volt a változás a vevőkkel és a szállítókkal való kapcsolat területén is. A vállalatok egyre inkább előtérbe helyezték a vevői igények minél jobb kielégítését, integrált beszerzést, előállítás és elosztást folytattak. Megszűntek a beszerzési tervek. Minél szorosabb kapcsolatot akartak kialakítani a vevőkkel azok szükségleteinek, igényeinek minél jobb megismerése érdekében, hogy termékeiket a vevők igényeihez tudják igazítani.

Az alacsonyabb költségű standard termékek helyett a fogyasztók egyedi igényeinek megfelelő termékeket, szolgáltatásokat nyújtottak a fogyasztói szegmensek számára, széles választékkal és az alacsonyabb termelési mennyiséggel járó felár elkerülése mellett.

A külső környezet legmarkánsabb trendje a globalizáció volt és van napjainkban is. Ezzel minden vállalatnak számolnia kellett, a vállalatoknak nem csupán hazai versenytársaikkal, de a világ legjobbjaikkal is versenyezniük kellett. Emellett azonban, amikor külpiacra léptek, mindenképpen alkalmazkodniuk kellett az adott piac egyedi sajátosságaihoz.

A termékek életgörbéje jelentősen lerövidült, ami nagy hatást gyakorolt a termék innovációra és a vállalati stratégiára.

Jelentős változások következtek be a munkaerő területén is. Megnőtt a szellemi munkát végzők aránya, főleg műszaki, marketing, vállalatvezetési és ügyviteli területen. Manapság minden vállalati alkalmazottnak hozzá kell járulnia tudásával, információival a vállalat sikereihez. Így vált az alkalmazottak szaktudása a vállalat egyik legfontosabb erőforrásává.

1. A vállalati stratégia kialakítása

1.1. Mit jelent a vállalati stratégia?

A stratégia –a szó eredeti értelmében- a hadviselés művészete. Az egymással vetélkedő, egymást kiszorítani, legyőzni kívánó hadseregek viselkedését írja le.

A piacgazdaságban a vállalatok éppen úgy a túlélésért –vagy éppen a vagyonnövekedésért- küzdenek, mint az ellenséges környezetben tevékenykedő hadsereg.

A stratégia: a vállalati küldetés (célrendszer) megvalósításának „mikéntje, hogyanja”².

A stratégia többféle megközelítést, meghatározást szintetizál.

Egyrészt a stratégia sajátos szemléleti mód

- a jövőbe tekint (jövőorientált)
- kifelé fordul (környezetorientált)
- a versenytársakhoz viszonyít (versenykörnyezet-orientált)

Szükséges, mert a vállalatok környezete mind gyorsabban és egyre nehezebben előre jelezhető módon változik.

A stratégia – második összefüggésében – viselkedési mód.

A stratégia funkciója, hogy optimális pályára vezesse a szervezetet, az egymást segítő és keresztező érdekek sűrűjében.

Kidolgozására éppen ezért van szükség, mert:

- nem mindegy, hova jutok (akár, mint vállalat; akár, mint egyén),
- ha nem cselekszem tudatosan, nem oda jutok, ahova szeretnék,
- rendelkezem bizonyos erőforrásokkal, amelyekkel formálhatom a jövőmet.

Tehát a második összefüggésben: a stratégia a viselkedés vezérfonala vetélkedő és együttműködő partnereinkkel kapcsolatos akcióink meghatározásakor, amelynek homlokterében az előretekintő, ésszerű és megelőző reagálás áll.

A stratégia lényegi elemei:

- Viselkedést határoz meg.
- Vezérfonalat ad.
- A partnerekkel (együttműködő/vetélkedő) kapcsolatos tevékenységünkre vonatkozik.
- Viselkedésünkkel a problémák kialakulását kívánjuk megelőzni.

² Dr. Henkey István [2003]: Menedzsment alapok CD (Dr. Partner, Tata)

A stratégia – harmadik összefüggésben – sajátos problémakezelési stílus.

A stratégiai problémakezelés ráirányítja a figyelmet a nem sürgős/fontos kérdésekre és rákényszeríti a szervezet vezetését, hogy még a válsághelyzet kialakulása előtt foglalkozzék ezekkel.

A stratégia - negyedik megközelítésben - összhangteremtő tevékenység. Ebben az összefüggésben a stratégia a környezet kihívásainak, a szándékoknak (tulajdonosok elvárásainak) és a vállalat erőforrásainak - mint külső szükségszerűségeknek - a felismerése és egymáshoz illesztése.

A stratégiaalkotás a menedzsment feladata és felelőssége!

A vállalati szintű stratégiai célok alapvetően irányokat jelölnek ki. A vállalati stratégiák, majd ezekhez tartozó stratégiai programok ezek egyre operatívabb megfogalmazását jelentik. Mivel a környezet folyamatosan változik, ezért a stratégia kialakításakor nem cél a túlzott részletesség. A részletek kidolgozására az operatív tervekben kerül sor.

1.2. Mikor tekinthetjük jónak a vállalati stratégiát?

A stratégia alkotás alapja a vállalat tevékenységi köre. A stratégiai rendszer a funkcionális stratégiák összessége, a stratégia minden elemében a minőségi szempontok döntő befolyással vannak.

Abban az esetben mondhatjuk jónak a vállalati stratégiát, ha megteremti a rövid és hosszú távú profitlehetőségek közötti összhangot, ha elősegíti a vállalat többlábon állását, amennyiben erre szükség van, valamint elfogadhatóvá csökkenti a gazdasági - politikai kockázatot.

1.3. A stratégiai tervezés

A stratégiai tervezés során kerül sor a stratégia kialakítására. A klasszikus modell szerint a stratégia tervezés során 5 fázist különböztetünk meg. Ezekben a fázisokban bizonyos kérdésekre keressük a választ.

1. Hova akarunk eljutni? A célok kitűzése.
2. Hogyan jutunk el oda? Stratégia készítése.
3. Hogyan hajtuk végre elképzeléseinket? Operatív tervezés.
4. Hogyan halad a terv megvalósítása? Monitoring.
5. Hogyan ösztönözhető a stratégia megvalósítása?

A következőkben nézzük ezeket egyenként!

A célmeghatározás:

A célképzés alatt értjük azt, amikor meghatározásra kerül, hogy az adott szervezet az elkövetkezendő időszakban milyen termelést vagy szolgáltatást milyen minőségben, milyen erőforrás-kombinációval, milyen célpiacra végez.

A célok meghatározása és azok végrehajtásának irányítása a menedzsment feladata és felelőssége. Mielőtt azonban célokat határozunk meg, mindenképpen szükség van a vállalat helyzetelemzésére, erős és gyenge pontjainak meghatározására, amelyek kijelölik a vállalat számára, hogy milyen irányba fejlődjön tovább, milyen lehetőségei vannak.

A környezetvizsgálat során elengedhetetlenül szükséges a makrokörnyezet elemzése, a STEEPLE-analízis³, ami a következő elemekből áll:

S-Social: társadalmi háttér

T-Technical background: technikai helyzet és fejlődése

E-Economic: gazdasági háttér

E-Environmental: környezet, környezetvédelem

P-Political: politikai, gazdaságpolitikai környezet

Amennyiben meg akarunk felelni a ma és a jövő követelményeinek, a fentieket ki kell egészítenünk még két tényezővel:

L-Legal: jogi infrastruktúra

E-Education background: képzés, átképzés, továbbképzés lehetősége.

A STEEPLE elemzést el kell végezni a hazai piacra, az export-import piacra valamint a globális piacra.

³ Dr. Hoványi Gábor [2000]: Menedzsment módszerek (JPTE, Pécs)

A másik elengedhetetlenül fontos dolog a vállalat közvetlen külső környezetének és a belső mikrokörnyezetének elemzésére szolgáló korszerű SWOT analízis⁴:

Strengths: az adott vállalat erősségei, a vállalatra jellemző	Weaknesses: az adott vállalat gyengeségei, a vállalatra jellemző
Opportunities: az adott vállalat lehetőségei a külső környezetben, akkor is megvannak, ha az adott vállalat nem is létezik.	Threats: a külső környezetből a vállalatra vonatkozó fenyegetettségek és veszélyek, akkor is megvannak, ha az adott vállalat nem is létezik.

1. ábra : SWOT analízis

Forrás: Dr. Hoványi Gábor [2000]: Menedzsment módszerek (JPTE, Pécs)

A ma és a jövő követelményeinek való megfelelés megkívánja, hogy a fentieket egészítsük ki a következő dolgokkal:

p: probability: a lehetőségek és fenyegetettségek bekövetkezésének valószínűségi foka (1,0=biztosan bekövetkezik, 0,1=legkevésbé valószínű)

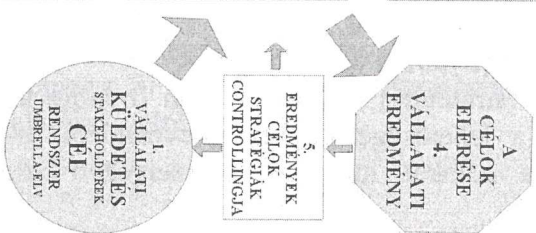
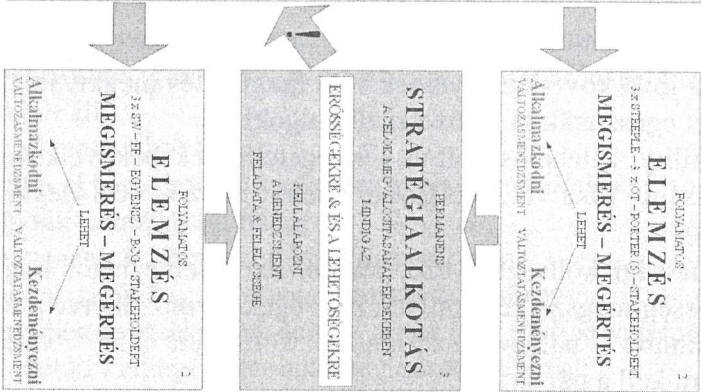
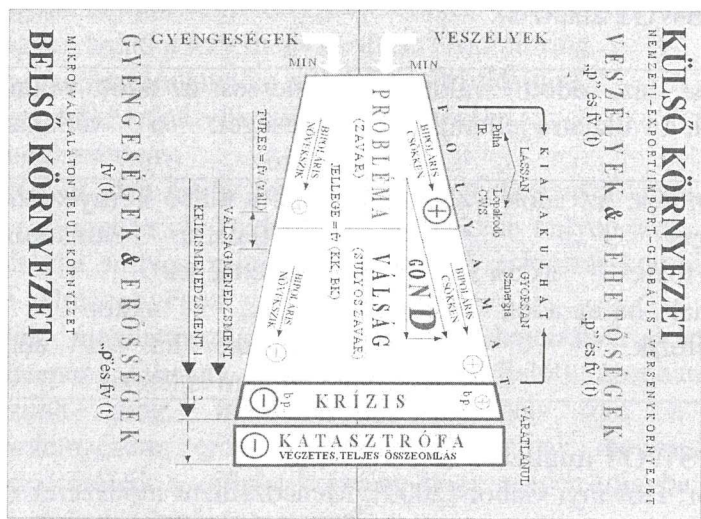
ρ =rugalmassági költségtényező, amivel az jellemezhető, hogy egy újabb erősség megszerzése milyen költségeket vonz, illetve a vállalat legvalószínűbb pályaválasztásának költségei, ha váratlanul módosítani kell a pályát.

A SWOT analízist el kell készíteni a jelenre, jövőre valamint a legnagyobb versenytársra vonatkozóan.

A környezeti (stratégiai) elemzések után (mindig az erősségeinkre alapozva és a lehetőségek figyelembevételével) elkészítjük vagy pontosítjuk a célokat megvalósító szervezeti stratégiát. Ezt a

⁴ Dr. Hoványi Gábor [2000]: Menedzsment módszerek (JPTE, Pécs)

folyamatot mutatja be az alábbi ábra, melyet a szerző engedélyével használok fel:



(C) DR. HENKEY ISTVÁN 2004
 KONTRÓLLING STRATÉGIÁK
 GYAKORLATI KÉZIKÖNYV
 Az ábra szerzői jogvédelem alatt áll, mások
 másolat készítése - a szerző előzetes engedélye nélkül - TILOS

VÁLTOZÁS- ÉS VÁLTOZTATÁS MENEDZSMENT

2. ábra: Változás és változtatás menedzsment

Forrás: Dr. Henkey István [2004a]: előadás (MTN, Tatabánya, 2004.12.14.)

II. A Balanced Scorecard összekapcsolása a vállalati stratégiával.

1. Mi a Balanced Scorecard és melyek az előnyei:

A Balanced Scorecard szó szerinti fordításban nem más, mint egy kiegyensúlyozott mutatószámrendszer⁵. Nyilván mindenkiben felvetődik a kérdés, hogy mitől kiegyensúlyozott ez a mutatószámrendszer. A válasz az, hogy azért, mert egyaránt figyelembe veszi az objektív, könnyen számszerűsíthető eredménymutatókat és a szubjektív, némileg egyéni megítéléstől függő eredményt befolyásoló tényezőket. Ezen kívül kiegyensúlyozott még, mert egyaránt tartalmaz eredménymutatókat és jövőbeli teljesítményt jelző elemeket.

A Balanced Scorecard a középpontjába a képzett és motivált alkalmazottak által létrehozott kritikus értékteremtő tevékenységeket állítja. Pontosán meghatározza azokat a tényezőket, amelyek jelentősen befolyásolják a versenyképességet és a kiemelkedő hosszú távú pénzügyi eredményeket.

A Balanced Scorecard egyaránt tartalmaz hagyományos pénzügyi mutatókat, amelyek a múltbeli teljesítményeket tükrözik, valamint olyan mutatókat, amik a jövőbeli teljesítményt leginkább befolyásoló tényezőkről tájékoztatnak. Ez igazi, stratégia-orientált gondolkodásmódot jelent.

A Balanced Scorecard segítséget nyújt:

- a jövőkép, stratégia tisztázásában,
- a stratégiai célok összekapcsolásában a mutatókkal, valamint a szervezeti egységek és az alkalmazottak egyéni céljaival,

⁵ Kaplan-Norton [2000]: Balanced Scorecard (KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest.) 19. oldal

- a stratégia kommunikálásában,
- a stratégiai tervezésében és a
- visszacsatolásban, a folyamatok javításának elősegítésében.

Úgy gondolom, hogy akik kicsit is érdeklődnek e téma iránt, azokban azonnal felmerül a kérdés, hogy miért is jobb ez a módszer, mint a már jól bevált, hagyományos pénzügyi mutatók.

A pénzügyi mutatók nem alkalmasak arra, hogy irányítsák a szervezeteket napjaink egyre erősödő versenykörnyezetében, mert ezek visszatekintő, utólagos jelzőszámok, amelyek nem képesek megmutatni az irányt arra vonatkozóan, hogy mit kell tennie a vállalatnak jövőbeni értékteremtése érdekében. A pénzügyi mutatók legnagyobb hátránya, hogy nem alkalmasak az anyagi javak, a vállalat képességeinek mérésére, valamint rövid távú érdekeltséget hoznak létre.

Ezzel szemben a Balanced Scorecard a vállalat jövőképét és stratégiáját lebontja egy összehangolt teljesítmény mutatószámrendszerre, megfogalmazza a vállalat küldetését, amely kommunikálja a vállalat alapvető érdekeit, valamint azonosítja a célpiacot és a fő termékeket.

Egyensúlyt teremt a rövid és hosszú távú célok között a kemény, objektív és a puha, szubjektívebb teljesítménymutatók között, valamint alkalmas különböző vállalati tevékenységek összehasonlítására.

Ismét felmerülhet a kérdés, hogy mindez nagyon szép és jó, de a vállalatok eddig is alkalmaztak nem pénzügyi mutatókat is.

A válasz erre a kérdésre, hogy ez így igaz, de a vállalatok többsége ezeket a nem pénzügyi mutatókat elsősorban a működés fejlesztésére használta, a fogyasztókkal közvetlen kapcsolatban álló területeken.

A Balanced Scorecard hangsúlyozza, hogy a pénzügyi és nem pénzügyi mutatóknak a szervezet minden szintjén minden alkalmazott számára hozzáférhető információs rendszer részét kell képezniük. A legalsó szinten lévő alkalmazottaknak tisztában kell lenniük döntéseik és tetteik pénzügyi következményeivel, a felsővezetőknek pedig tisztában kell lenniük azzal, hogy mi kell a

vállalat hosszú távú sikerességéhez. Mindezen folyamatokat teszi lehetővé a Balanced Scorecard azáltal, hogy konkrét célokká, kézzelfogható mutatókká bontja le a vállalat küldetését, stratégiáját.

A Balanced Scorecard mutatószámokat négy nézőpont köré lehet szervezni, melyek a következők:

- Pénzügyi teljesítmény (szokás ezt még tulajdonosoknak is nevezni)
- Vevők
- Működési folyamatok (szokás ezt még menedzsment folyamatoknak is nevezni)
- Tanulás és fejlődés (szokás ezt még tanulás-változás, illetve szervezeti tanulás nézőpontnak is nevezni)

Persze ez nem biztos, hogy minden vállalat esetében pont négy nézőpont, a vállalatok eltérő sajátosságai alapján lehet 3 vagy akár 5 nézőpont is⁶. Az egyes területek részletes ismertetésére a későbbiekben térek ki. Előljáróban annyit érdemes elmondani, hogy minden egyes nézőponthoz 4...7 mutatót érdemes rendelni, hiszen ha több mutatót rendelünk az egyes területekhez, akkor annak ellenére nehéz ennyi területre fókuszálni, hogy ezek a mutatók egymással összefüggenek. Meg kell különböztetni egymástól a stratégiai és az elemző mutatókat. Arra kell törekednünk, hogy minél kevesebb legyen a Balanced Scorecard-unknban a stratégiai mutatók száma, mert ezek a vállalat sikerességéhez szükséges tényezőket mérik, míg elemző mutatókból minél több legyen, de csak akkor, ha valós információigényt elégítenek ki.

A Balanced Scorecard kialakításának folyamata azzal indul, hogy a felsővezetők közül álló csapat konkrét mérföldkövekké (rövidtávú célokká) bontja a vállalati stratégiát. Fontos, hogy a célok meghatározása során is mind a négy nézőpontot figyelembe kell venni és törekedni ezek rendszerszemléletű megfogalmazására.

A pénzügyi célok kitűzése során a menedzsmentnek el kell döntenie, hogy mit helyez a célok középpontjába: az árbevételt, a piaci

⁶ Kaplan-Norton [2000]: Balanced Scorecard (KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest): 42. oldal

részeseledést vagy a pénzteremtő képességet. Különösen fontos a vevői nézőpont is, mert a vezetők meghatározzák a szegmentálás során azokat a vevői szegmenseket, amelyekben versenyezni kívánnak. Ezt követően meghatározzák a működéssel kapcsolatos célokat, ami az egyik nagy újítása a Balanced Scorecard-nak, hiszen azokra a folyamatokra helyezi a hangsúlyt, amelyek a legfontosabbak az ugrásszerű teljesítmény eléréséhez, szemben a hagyományos mutatószámrendszerekkel, amelyek már létező folyamatok minőségének, költségeinek, ciklusidejének javítására összpontosítanak. Nagyon fontos az is, hogy a vállalat teljesítményét a vevők és a tulajdonosok szemével nézi. A tanulási nézőponthoz kapcsolódó célok kitűzése során választ kaphatunk arra, hogy miért érdemes nagy összegeket fektetni az alkalmazottak továbbképzésébe, az információs technológiába, az információs rendszerekbe, valamint a szervezeti eljárások javításába. A válasz nagyon egyszerű, hiszen ezek lesznek jövőbeni értékteremtő képességünk alapjai, emellett fontos szerepet töltenek be az üzleti folyamatok javításában, az innovációban valamint a fogyasztói igények minél jobb kielégítésében. A Balanced Scorecard egyik legfőbb előnye, hogy a stratégiát egészen a dolgozók szintjéig viszi, ezáltal az a célja hogy minden egyes alkalmazott vegyen részt a célok eléréséhez szükséges erőfeszítésekben. A Balanced Scorecard céljainak és mutatóinak kommunikálása a hírleveleken, hirdetőtáblákon, videókon, valamint a hálózatba kapcsolt számítógépeken keresztül valósul meg.

Ezt követően kerül sor a célok eléréséhez szükséges kritikus teljesítményokozók meghatározására. A stratégiai célok relatív súlyának meghatározása során fény derül arra, hogy melyek a vállalat erős területei, melyek azok a területek, amelyek elhanyagolhatók és hol vannak az esetleges fehér foltok.

Mindemellett a Balanced Scorecard arra is lehetőséget teremt, hogy a vállalat összehangolja a stratégiai tervezést az éves tervezés folyamatával. Mindez képessé teszi a szervezetet arra, hogy számszerűsítse a hosszú távon elérni kívánt célt, azonosítsa a mechanizmust, amelynek révén a célok elérhetővé válnak, biztosítsa az ehhez szükséges erőforrásokat, valamint meghatározza rövidtávon

a Balanced Scorecard-ban szereplő pénzügyi és nem pénzügyi mutatókkal kapcsolatos sarokszámokat.

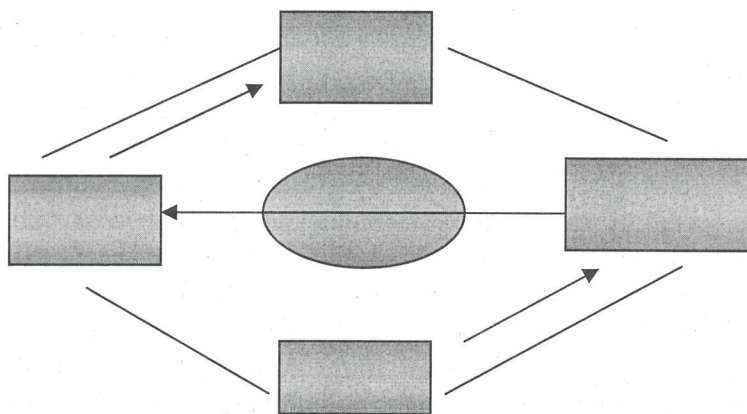
A Balanced Scorecard leginnovatívabb és legfontosabb eleme a stratégiai tanulás, hiszen ez képessé teszi a vállalatokat arra, hogy ellenőrizzék a stratégia megvalósulását, vagyis összevessék a terv/tény adatokat, megkeressék az eltérések eredendő okait, és ez alapján módosítsák a stratégia megvalósítását, valamint bizonyos esetekben magát a stratégiát is. A Balanced Scorecard alapját a stratégiából levezetett ok-okozati összefüggések sorozata képezi, amely dinamikus rendszerszemléletet tükröz. Egyben annak becslését is tartalmazza a Balanced Scorecard, hogy az egyes mutatók között milyen szoros kapcsolat áll fenn. Fontos, hogy megértsék a dolgozók, hogy ők mennyivel járulnak hozzá a vállalati célok eléréséhez, és a munkájuk milyen hatást gyakorol másokra. A Balanced Scorecard nem csupán méri, hanem elő is segíti a változásokat. A szervezetnek egyaránt szüksége van az ún. egykörös és kétkörös tanulási folyamatra is. Az egykörös tanulási folyamat, pl. a jövőkép, a stratégia kialakításának lineáris folyamata, a jövőkép és a stratégia összekapcsolása és kommunikálása a szervezet minden érintettje felé. A folyamat során nem változik a cél, az emberek nem kérdőjelezik meg, hogy a tervezett végeredmény még mindig kívánatos-e. A környezet azonban folyamatosan változik így aztán a vezetőknek rendszeresen ellenőrizniük kell, hogy az adott stratégia mennyire versenyképes még a megváltozott környezetben. E folyamat során új stratégiák szülehetnek, amennyiben a vállalat kihasználja a környezet kínálta lehetőségeket, valamint reagál azokra a fenyegetettségekre, amiket nem lehetett előre látni. A szervezetnek szüksége van kétkörös tanulási folyamatra is, amelyről akkor beszélhetünk, ha a vezetők megkérdőjelezik a mögöttes alapfeltételeket, mérlegelik, hogy a vállalat alapjául szolgáló elképzelések összhangban vannak-e az új tényekkel, a megváltozott környezettel. Azért van egyaránt szükség az egy- és kétkörös tanulási folyamatra is, mert az egykörös tanulási folyamat arra ad választ, hogy a tervnek megfelelően történik-e a stratégia megvalósítása, míg a kétkörös tanulási folyamat arra a kérdésre válaszol, hogy még

mindig sikeres-e, versenyképes-e a tervezett stratégia. A vállalat sikeressége érdekében egyik sem hagyható el, egyaránt szükség van mindkettőre.

Ugyancsak ez a kettősség jellemzi azt is, hogy a Balanced Scorecard a múlt teljesítményét tükröző mutatókat megtartva, a jövőbeli teljesítményt leginkább befolyásoló tényezőket is tartalmazza. Ötvözi a pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat, mind a négy nézőpontot figyelembe véve.

2. A Balanced Scorecard felépítése:

A Balanced Scorecard, mint már említettem, a stratégiát konkrét célokká és mutatókká bontja le. A modell a mutatószámok számát négy javasolt (pénzügyi, vevői, működési, tanulási/fejlesztési folyamatok) nézőpont mindegyikében 4...7 között javasolja megállapítani. Nagyon fontos most is hangsúlyozni, hogy ez csupán javasolt mennyiség, hiszen éppen Kaplan írja, hogy „egyetlen matematikai művelet sem bizonyítja hogy a négy nézőpont szükséges és elégséges”⁷.



Forrás: Balanced Scorecard

⁷ Kaplan-Norton [2000]: Balanced Scorecard (JKK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest). 42. oldal
144

<http://www.benchmarking.hu/teljesitmenyertekelés/Bsc1.html>
(2004.06.25)

A Balanced Scorecard főbb ígéretei a következők:

- a komplexitás nagyfokú csökkentése,
- a stratégia lefordítása mutatószámokká,
- a mutatószámok (és így az egyes vállalati célok, területek, folyamatok) közötti hatásbeli összefüggések feltárása,
- ezeken keresztül a Balanced Scorecard értékelési rendszerből vezetési rendszeré válik.

A Balanced Scorecard egyik legfőbb érdeme, hogy általánosan elfogadottá tette az „egyensúlyi dimenziók”⁸ fontosságának több évtizedes koncepcióját. Ezt elsősorban a mutatók kiválasztásán és területekhez rendelésén keresztül éri el. Rendkívül fontos, hogy a Balanced Scorecard nyilvánvalóvá teszi a hagyományos, pénzügyi szemléletű vezetés korlátjait a valós üzleti folyamatok befolyásolása tekintetében.

A mutatók közötti egyensúly fő területei:

- Rövid és hosszú távú mutatók.
- Pénzügyi és nem pénzügyi mutatók.
- Visszatekintő és elemző mutatók.
- Kvantitatív és kvalitatív mutatók.
- Eredménymutatók és teljesítményokozók.
- Általános (a legtöbb vállalat által) használt és vállalat specifikus mutatók.

A Balanced Scorecard-nak nem az a célja, hogy az egyéneket és szervezeti egységeket előre meghatározott tervek betartására kényszerítse, erre kiválóan alkalmasak a hagyományos kontrolling rendszerek. A Balanced Scorecard-ot sokkal inkább kommunikációs,

<http://www.benchmarking.hu/teljesitmenyertekelés/Bsc1.html>
(2004.06.25)

információs, tanulási rendszerként kell használni. Egy vállalat teljesítmény értékelési rendszere nagymértékben befolyásolja a vállalaton kívüli és belüli magatartást. Ahhoz, hogy egy vállalat meg tudja tartani versenyképességét egy fejlett teljesítményértékelési és irányítási rendszerre van szüksége, ezt teremti meg a Balanced Scorecard.

2.1. Pénzügyi nézőpont

A Balanced Scorecard megtartja a pénzügyi mutatókat, mint a vezetői és üzleti teljesítmény összefoglaló mutatóit, ugyanakkor kihangsúlyozza azokat az általánosabb érvényű integrált mutatókat, amelyek összehangolják a jelenlegi vevőkkel, a működési folyamatokkal, az alkalmazottakkal és a rendszerekkel kapcsolatos teljesítményt a hosszú távú pénzügyi sikerekkel. Akkor jó egy Balanced Scorecard, ha tükrözi a vállalat stratégiáját a hosszú távú pénzügyi céloktól kezdve, ezeket összehangolva a kívánatos hosszú távú teljesítmény eléréséhez szükséges akciósorozattal a pénzügyi teljesítmény, a vevők, a működési folyamatok és végezetül a rendszerek és alkalmazottak terén. Mondhatni, hogy akkor, ha a teljes stratégiai folyamatot egységes rendszerként kezeli, amelynek elemei ok-okozati összefüggésben állnak egymással. Ez a nézőpont megteremti az összhangot a pénzügyi célok és a vállalati stratégia között, ezen pénzügyi célok az összes többi nézőpont céljainak, mutatóinak középpontjában állnak. A Balanced Scorecard kialakításának első eleme a stratégiának megfelelő pénzügyi célok és mutatók meghatározása. Ezek egyrészt meghatározzák az alapvető elvárásokat a vállalat számára, másrészt kijelölik a stratégiának megfelelő pénzügyi teljesítményt. A legtöbb vállalat számára a bevételek növelésével, a költségek csökkentésével, a termelékenység és az eszközkihasználtság szintjének növelésével, a kockázat csökkentésével kapcsolatos pénzügyi célok megteremtik a Balanced Scorecard négy nézőpontján átívelő kapcsolatot.

2.1.1. A pénzügyi célok és az üzleti egység stratégiájának összekapcsolása

A vállalatok életciklusának különböző szakaszaiban eltérőek lehetnek a kitűzött célok, valamint a stratégia, így ezt mindenképpen figyelembe kell venni egy Balanced Scorecard kialakítása során.

Mi a következő három szakaszt különböztetjük meg:

- Növekedés
- Fenntartás
- Lefölözés

A növekedés szakaszában lévő vállalatok még életciklusuk korai szakaszában vannak, termékeikre, szolgáltatásaikra a gyors piaci növekedés a jellemző. Az új termékek kifejlesztése valamint a meglévők továbbfejlesztése jelentős ráfordításokat igényel. Előfordul, hogy ezek a vállalatok akár negatív cash flow-val is működnek. Ebben a szakaszban a vállalatok általános célja az árbevétel növekedési üteme, valamint a megcélzott piacokon, vevői csoportoknál elért forgalomnövekedés.

A fenntartás szakaszában a vállalatoknak növelniük kell piaci részesedésüket, a beruházási projektek elsődleges célja a kapacitások növelése és a folyamatos fejlesztés támogatása. Jövedelmezőséggel kapcsolatos pénzügyi célokat fogalmaznak meg. Alkalmas mutatók lehetnek ezen vállalatok számára az eszközmegtérülés (ROE), működőtőke megtérülés (ROCE) vagy a hozzáadott érték mutató.

Néhány üzleti egység elérkezik életciklusának érett szakaszába, amikor a vállalat le akarja aratni az előző két szakasz gyümölcsét. Ebben a szakaszban már nem fektetnek be jelentős összegeket, a beruházási projekteiknek rövid időn belül meg kell térülniük. Legfőbb céljuk a visszaforgatható készpénz maximalizálása.

A lefölözés szakaszában a cash flow-t helyezi a vállalat a középpontba, így az általános célja is a működési cash flow maximalizálása, a működőtőke szükséglet csökkentése. Ebben a szakaszban szinte egyáltalán nem költ a vállalat sem kutatásra, sem fejlesztésre, sem pedig kapacitásbővítésre.

Mindezek miatt a Balanced Scorecard kialakításának első lépése az üzleti egység szerepének meghatározása a vállalati portfólióban. Nagyon fontos, hogy ez a pozicionálás nem végleges, minden egyes üzleti egység pénzügyi céljait rendszeres időközönként meg kell vizsgálni.

2.1.2. A pénzügyi nézőpont stratégiai kérdései

A pénzügyi célokkal kapcsolatban három alapvető dologra vonatkozóan merülnek fel kérdések:

- Az árbevétel növekedése és összetétele.
- A költségcsökkentés és a termelékenység növekedése.
- Valamint az eszközkihasználtság és a beruházási stratégia.

Az árbevétel növelésével kapcsolatban például arra kell gondolni, hogy a nagyobb hozzáadott értékű termékek és szolgáltatások arányának növelésével illetve ezek újraárazásával kapcsolatosan tűz ki maga elé célokat a vállalat. Az ezzel kapcsolatos legfontosabb mutatók az árbevétel növekedési aránya valamint a kiemelt piacokon, régiókban és vevőknél elért piaci részesedés.

Ugyanígy az eszközállomány kihasználtságával kapcsolatban a jelenleg nem hasznosított erőforrások felé irányítják figyelmüket, hatékonyabban használják fel a szűkös erőforrásaikat, valamint értékesítik azokat az eszközöket, amelyek nem hoznak piaci értékre vetítve megfelelő hozamot.

Az árbevétel növelésének számos módja lehet, ezek közül az egyik az új termékek piacra dobása. A növekedési szakaszban lévő vállalatoknál nagyobb hangsúly jut a meglévő termékek és szolgáltatások kibővítésére, illetve az abszolút új termékek és szolgáltatások értékesítésére, erről a legjobb képet a termékekből és szolgáltatásokból származó árbevétel százalékos aránya adja az összebevételen belül egy adott időszakra nézve. A kívánatos cél, hogy ez által új vevőkre és piacokra tegyen szert, de egy célt jól és rosszul is el lehet érni. Ha például egy vállalat túl nagy hangsúlyt fektet erre a mutatóra, ez ahhoz vezethet, hogy az üzleti egység folyamatos apróbb változtatásokkal javítja meglévő termékeit és szolgáltatásait,

de nem hoz átütő újítást. Ennél is rosszabb megoldás az, ha a vállalat abbahagyja a kelendő és érettség szakaszában lévő termékek értékesítését, hogy az új termékekből származó árbevétel aránya az összes értékesítési forgalom nagyobb hányadát tegye ki.

A másik módszer az új alkalmazási területekkel való megjelenés, ennek a kifejlesztése rendkívül költséges és időigényes feladat. Egyszerűen nem tesz mást a vállalat, mint meglévő termékei számára keres új alkalmazási területet, ebben az esetben azonban a vállalatnak bizonyítania kell, hogy az adott termék hasznos az adott területen. Hasznos mutató lehet a Balanced Scorecard számára az új alkalmazási területekről származó árbevétel százalékos arányának mutatója.

Az értékesítési árbevétel növelésének egy másik kívánatos módja, hogy a meglévő termékekkel és szolgáltatásokkal új vevőket és piacokat céloz meg. Gyakran használt mutató az üzleti egység piaci részesedése a megcélzott szegmensben. Arra szolgál, hogy a vállalat megbecsülje azt, hogy forgalmának növekedése abból fakad-e, hogy jobb termékeket és szolgáltatásokat nyújt, vagy csupán a teljes növekedésnek az eredménye.

Néhány vállalat arra törekszik, hogy különböző üzleti egységek együttműködését szorgalmazza a szinergia hatás elérése céljából, a termékfejlesztés vagy az egyes projectekre szóló megrendelések megszerzése területén. A kooperatív kapcsolatok által generált árbevétel összege szerepelhet a Balanced Scorecard-ban.

Számos vállalat megpróbálja differenciáltabb stratégiával kielégíteni a vevői igényeket, de ez mit sem ér, ha pénzügyi mutatóként továbbra is a teljes értékesítési árbevételt, a nyereséget és a megtérülést alkalmazzák, mert ebben az esetben, ha teljesítik is a rövid távú céljaikat, biztosan nem sikerül megvalósítaniuk a stratégiájukat. Ezeknek a vállalatoknak meg kell, hogy tudják különböztetni azt, hogy árbevételük mekkora hányada származik versenyző piaci áron értékesített termékekből, illetve a feláras vagy hosszú távú kapcsolatokból származó értékesítésből.

Az árbevétel növelésének egy másik módja, hogy új termék- és szolgáltatás mix-szel jelennek meg a piacon, mert bizonyos

szegmensek vevőit egyszerűen alacsonyabb árakkal is el lehet hódítani a versenytársaktól. Ehhez olyan mutatókra van szükség, amelyek a feláras szegmensek értékesítési volumenének az összes értékesítéshez viszonyított arányát és ennek növekedési ütemét mérik.

Az árbevétel növelésének egy másik módja az új árstratégia, hiszen az árbevétel növelését egyszerűen az árak emelésével is el lehet érni. A költségcsökkentés illetve a termelékenység javításának, hasonlóan az árbevétel növeléséhez, ha nem is annyi, de számos módja lehet. Ezek a következők:

- Az árbevétel-termelőképeség javítása: A költségek csökkentésének törekvése gyakran összeütközésbe kerül az új termékek és szolgáltatások testre szabásához szükséges rugalmassági követelményekkel. Az iménti megfontolások miatt az árbevétel növekedést helyezik a középpontba.

- Egységköltség csökkentése: Ennek pontos méréséhez tevékenység alapú költség számításra van szükség.

- Beszerzési és értékesítési csatornák összetételének javítása: A vállalatok nagy része több értékesítési csatornát használ, így egy lehetséges költségcsökkentési mód a vevők, szállítók átírányítása a magasabb költségű kézi vezérlésű csatornákról az alacsonyabb költségű elektromos kommunikációs csatornák használata felé. Alkalmas mutató az egyes csatornákon feldolgozott tranzakciók százalékos aránya.

- Működési költségek csökkentése: Mércéje lehet a költségek abszolút nagysága, valamint az árbevételhez vagy az összes költséghez viszonyított százalékos aránya. A Balanced Scorecard-ot egyensúlyba kell hozni olyan számos mutatóval, amelyek pl. a vevői igényekre való reagálási képességet, a minőséget és a teljesítményt mérik. A vállalatnak nem csupán a felmerülő költségeket kell leszorítania, hanem növelnie kell az erőforrásai eredményességét, illetve felhasználásuk hatékonyságát.

- Eszközkihasználtság /beruházási stratégia/: A működőtökével való gazdálkodás hatékonyságának egyik mutatója a készpénzkonverziós ciklus: készletezési napok száma plusz a

követelések befolyása (napokban mért időtartam) mínusz a kötelezettségek teljesítéséig eltelt napok száma. Azt az időtartamot fejezi ki, amennyire a vállalatnak szüksége van ahhoz, hogy az inputot szállítóinak teljesített készpénzes kifizetéseket a vevők befizetéseivé konvertálják.

- Eszközkihasználtság javítása: Az eszközkihasználtság egy másik mutatója a beruházási folyamat javítását helyezi a középpontba. Ez a beruházási projektek termelékenységének javítását valamint a beruházások gyorsítását foglalja magába. Kiemelt figyelmet lehet még szentelni a különösen szűkös és drága erőforrások kihasználására. Ha ez egy berendezés, akkor érdemes az állásidőt csökkenteni, vagy a kapacitást növelni, ha pedig valamilyen input, akkor a selejtszázalékot csökkenteni. Ez összefüggésben van a működési folyamatokkal, valamint az innovációval és az alkalmazottakkal kapcsolatos célokkal, mutatókkal.

2.1.3. Kockázatkezelés:

A pénzügyi menedzsmentnek mindenképpen foglalkoznia kell a kockázat kezelésével, egyensúlyt kell, hogy teremtsen a várható hozam és a kockázat kezelése között. Ezért a vállalatok kockázattal kapcsolatos célokat is meg szoktak határozni. Ilyen lehet például az egy fogyasztói, termék vagy földrajzi szegmensből származó árbevétel diverzifikálása. Ezek a mutatók és a hatékonyságot mérő mutatók megfelelő kombinációja biztosítja hosszú távon a stabilitás növelését.

2.2. Vevői nézőpont

A XXI. század vállalatai az egyre erősödő piaci verseny és a fogyasztói igények gyors változása miatt mindinkább a fogyasztói igények minél jobb kielégítésére törekednek. Egyre inkább nyitnak a külvilág (társadalmilag felelős vállalat) és a fogyasztók felé. Fogyasztóorientálttá válnak, céljuk a vevői igények minél hatékonyabb kielégítése. Igyekeznek olyan termékeket és

szolgáltatásokat előállítani, amelyek a vevők számára értéket képeznek.

A vevői nézőpont arra szolgál, hogy ebben a nézőpontban a vállalat vezetői meghatározzák azokat a piaci és vevői szegmenseket, amelyekben az üzleti egység versenyezni kíván. A küldetésben és a stratégiában megfogalmazott célokat egyedi, piaci- és vevőorientált célokká kell átalakítani. Mindenképpen meg kell találnia azokat a szegmenseket, amelyeket célcsoportjának kiválaszt, és akiknek az igényeit ki akarja elégíteni. Ezen szegmensek képezik az árbevételrel kapcsolatos célkitűzések forrását, összehangolva a vevőkkel kapcsolatos eredménymutatókat (a hűséget, a magatartást, megszerzést és a jövedelmezőséget) a megcélzott vevői és piaci szegmensek igényeivel. Ezen eredménymutatók határozzák meg a vállalat marketing, működési, logisztikai és a termék - valamint szolgáltatásfejlesztési folyamatai számára az elérendő célokat.

Ezek utólagos mutatók, tehát a vállalat alkalmazottai csak akkor lesznek tisztában, hogy mennyire sikeresek a termékeik a vevői elégedettség vagy a vevők magatartása terén, amikor már túl késő van ahhoz, hogy befolyásolják az eredményt. Ezek a mutatók nem adnak napi eligazítást az alkalmazottaknak az napi teendőikről ahhoz, hogy a kívánt eredményeket elérjék. A vevőknek meg kell határozni, hogy számukra mi az érték, mit értékelnek, és ez alapján kell a vállalatnak kialakítania, hogy mit kíván nyújtani ezeknek a vevőknek. Három kategóriából választhatnak célokat és mutatókat, s akkor a célkitűzések teljesítése esetén a vállalat képes lesz célcsoport forgalmának megtartására, illetve növelésére. A három alapvető kategória a következő:

- Termék és szolgáltatásjellemzők: funkció, minőség, ár.
- Kapcsolat a vevőkkel: vásárlási tapasztalat minősége és személyes kapcsolat.
- Image és hírnév.

A fent említett három csoportba tartozó mutatók és konkrét célok segítségével a vezetők elérhetik, hogy a szervezet kiemelkedő értékeket nyújtson a megcélzott piaci szegmenseknek.

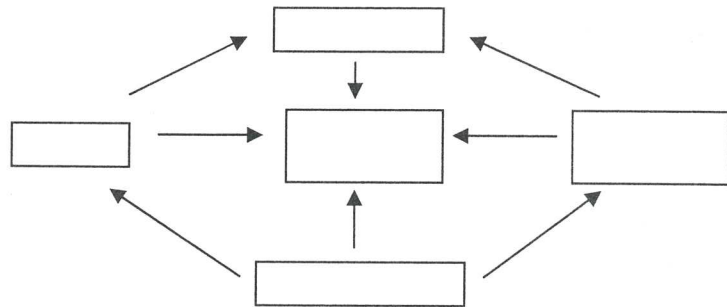
2.2.1. Piacszegmentálás

Nagyon fontos megemlíteni, hogy a tényleges és potenciális vevők nem alkotnak homogén csoportot, ezért a heterogén piac homogén csoportokra történő felbontásához szegmentálásra van szükség. A szegmens eltérő keresleti sajátosságokkal rendelkező fogyasztók csoportja. A stratégia alkotás során fel kell tárnai az eltérő piaci szegmenseket és ezek különböző preferenciarendszereit, a következő dimenziók mentén: ár, minőség, funkcionalitás, image, hírnév, kapcsolat és a nyújtott szolgáltatások. Az ár nagyon fontos tényező, felértékelődik az a beszállítói képesség, hogy innovatív és költséghatékonyabb lehetőségeket tudnak javasolni a vevőknek. Ez döntő jelentőségűvé válhat a szállítók kiválasztásakor.

Általában két teljesítménymutató csoportot választanak a szervezetek a vevői nézőponttal kapcsolatban:

- Az első csoportba tartozó mutatókat alapvető munkacsoportnak nevezzük. Lényegében minden vállalat alkalmazza ezeket az általános érvényű mutatókat.
 - A második csoport a vevőkkel kapcsolatos eredmények teljesítményezőit (megkülönböztető tényezőket) tartalmazza. Arra a kérdésre keresi a választ, hogy mit kell nyújtani a vállalatnak a vevők számára, a magas vevői elégedettséget, vevőmegtartási és szerzési arányt és végső soron magas piaci részesedést illetően.
- A vevői nézőpont alapvető munkacsoportja: mint már említettük, ebben a munkacsoportban szereplő mutatók általános érvényűek minden szervezetre. Lássuk, melyek ezek:
- Piaci részesedés
 - Megtartott/visszatérő vevők
 - Új vevők/újjonnan szerzett vevők
 - Vevői elégedettség
 - Vevői jövedelmezőség

Ok-okozati láncba lehet ezeket szervezni.



Piaci részesedés	Az üzleti egység által értékesített termékek/szolgáltatások arányát tükrözi egy adott piacon (a vevők számát, a dollárbevételt, vagy az eladott termékek volumenét véve alapul)
Új vevők	Abszolút vagy relatív mutatók, amelyek az új vevők/rendelések arányát tükrözik
Megtartott/ Visszatérő vevők	Abszolút vagy relatív mutatók, amelyek a megtartott vevők illetve a fenntartott kapcsolatok arányát tükrözik
Vevői megelégedettség	A vevők elégedettségi szintjére adott becslés, amely meghatározott teljesítménykritériumok alapján értékeli a vevőknek nyújtott értéket.
Vevői jövedelmezőség	Egy vevő vagy szegmens nettó profitját fejezik ki, miután a vállalat figyelembe vette az adott vevővel kapcsolatban felmerült speciális költségeket is.

3. ábra A vevői nézőpont alapvető mutatói

Forrás: Kaplan-Norton [2000]: Balanced Scorecard KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 73. oldal

A mutatókat ahhoz a célcsoporthoz kell igazítani, amelytől a vállalat a legnagyobb növekedést és jövedelmezőséget várja.

Nézzük a fenti mutatókat egyenként!

Piaci részesedés:

A piaci részesedés mérése azt követően már egyértelmű feladat, hogy a vállalat meghatározta a megcélzott célpiacon szegmensét, fogyasztói csoportot. A teljes piac méretéről ipari csoportok, kereskedelmi kamarák, kormányzati statisztikák és egyéb nyilvános források által közzétett becsléseken keresztül juthatunk információkhoz. Ez a mutató kiegyensúlyozza a tisztán pénzügyi mutatókat és jelzi, hogy nagy valószínűséggel szükség van a stratégia végrehajtási folyamatának áttekintésére. A piaci részesedés mutatóján túl a vállalat egy másik csoportba tartozó mutatót is használhatja, mégpedig a vállalat részesedését a kiemelt vevők fogyasztásában (account share, vagy gyakran nevezik ezt a „vevők pénztárcájából való részesedésnek” is). A vevőkkel kapcsolatos teljes piaci részesedés mutatójára hatással van az, hogy ezek a vevők összesen mennyit rendelnek az adott időszakban. A rendelések volumene abból kifolyólag is csökkenhet, hogy az adott célvállalat minden egyes beszállítójának kevesebb megrendelést nyújt. A vállalatok vevőnként vagy fogyasztási szegmensenként mérhetik a vevők, illetve szegmensek forgalmából való részesedésüket.

Megtartott/visszatérő vevők:

Első lépés a meglévő vevők megőrzése ezekben a szegmensekben. Mint tudjuk, 5-ször annyiba kerül egy új vevő megnyerése, mint a meglévő megtartása. A vállalatok, amelyek teljes körűen azonosítani tudják vevőiket, pontosan meg tudják határozni a vevők számának időszakra történő változását. Ezen felül a vállalat a vevői hűséget is mérheti az adott vevőktől származó bevétel százalékos növekedésének mutatójával.

Új vevők / újonnan szerzett vevők:

Ez egy olyan mutató, amely abszolút vagy relatív értelemben nyomon követi azt, hogy a vállalat milyen ütemben nyer meg vevőket, illetve megrendeléseket. Az új vevők számával vagy az új vevőktől származó árbevétel nagyságával mérhető. Kiszámíthatják például a következő mutatókat: hány vevő reagál a kampányra és mekkora a konverziós arány, az üzletszerzés költségeinek az újonnan

szerzett vevőkhöz viszonyított arányát vagy az új vevőktől származó árbevétel és a telefonhívások, illetve üzletszerzési költségek hányadosát.

Vevői elégedettség:

Az előző két mutató szorosan kapcsolódik a vevői igények kielégítéséhez. Csakis abban az esetben számíthat arra a vállalat, hogy a vevők megismétlik vásárlásaikat, valamint hogy rendszeres vásárlókká válnak, ha vásárlási tapasztalataik teljes mértékben kielégítőek voltak vagy felülmúlták elvárásaikat. A vevői elégedettség felmérésére leggyakrabban alkalmazott módszerek a következők: postai úton eljuttatott kérdőívek, telefonos interjúk, személyes interjúk, ezek a pszichológia, piackutatás, statisztika módszereit és a különböző interjú technikákat valamint jelentős személyi állományt és számítástechnikai kapacitást vesznek igénybe. A vevői elégedettséget vizsgáló kérdőívek váltak az egyik legaktívabb kutatási területté, a forgalom közel 200 millió dollárra rúg, míg az éves növekedés eléri a 25%-ot.

Vevői jövedelmezőség:

Mivel a vevői elégedettség és a magas piaci részesedés csupán eszközként szolgál a magas pénzügyi eredmények eléréséhez, a vállalatok nem csupán azt kívánják mérni, hogy mennyi üzletet kötnek a vevőkkel, hanem azt is, hogy ezek az üzletek mennyire jövedelmezőek. Nem minden vevői igényt lehet úgy kielégíteni, hogy az nyereséget hozzon a vállalatnak. A vevői elégedettség mutató megmutatja, hogy mely szegmensek nem jövedelmezőek. A termék illetve szolgáltatás élettartalmára vetített jövedelmezőség képezi a még nem jövedelmező vevőcsoport megtartására vagy a róluk való lemondásra vonatkozó döntés alapját is.

A célpiacon szegmensek és a vevői jövedelmezőség kapcsolatának együttes kezelésére egy egyszerű módszer:

Célpiacon és vevői jövedelmezőség

1. Táblázat

Vevők	Jövedelmező	Nem jövedelmező
-------	-------------	-----------------

Megcélzott szegmensek	Megtart	Átalakít
Meg nem célzott szegmensek	Figyelemmel kísér	Kiküszöböl

Forrás: Kaplan-Norton [2000]: Balanced Scorecard KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 76. oldal

A két fő átlós cellában elhelyezkedő vevők kezelése egyértelmű. A vállalat nyilván meg akarja tartani a jövedelmező vevőket a célpiacon, és nem mutat túl nagy érdeklődést a nem jövedelmező vevők iránt, ha ezek a meg nem célzott célpiacon lépnek fel vevőként. Célpiacon szegmensek nem jövedelmező vevői lehetőséget kínálnak arra, hogy őket a vállalat jövedelmező vevőkké alakítsa.

Hosszabb távon veszteséget eredményező vevők esetében elkerülhetetlen az általuk gyakran használt termékek és szolgáltatások átárazása vagy előállításának javítása. Meg kell tartani a célpiacon kívül eső szegmensek jövedelmező vevőit, de figyelemmel kell kísérni, hogy a vállalat megbecsülhesse azt, hogy az új szolgáltatások és termékjellemzők iránti igény vagy a vásárolt termék-mix és szolgáltatás-mix volumenében bekövetkezett változások hatására nem válnak-e ezek a vevők veszteségesse. A jövedelmezőségre, valamint a piaci szegmensekre vonatkozó mutatók együttes alkalmazása lehetővé teszi, hogy képet kapjanak arról, hogy a piacszegmentáló stratégiájuk mennyiben hatékony.

Olyan jellemzőket is megfigyelhetünk, amelyek mindegyik iparágra érvényesek. Ezek három csoportba sorolhatók:

- Termelés-, szolgáltatásjellemzők: a termékek, szolgáltatások funkcióit, árát és minőségét foglalják magukban.
- Kapcsolat a vevőkkel: a termékek, szolgáltatások vevőkhöz való eljuttatásával kapcsolatos, ami magába foglalja a reagálási és rendelésátfutási időt vagy a vevő érzéseit azzal kapcsolatban, hogy miért a vállalat termékét vásárolta illetve szolgáltatását vette igénybe. Hosszú távú elkötelezettséget is tartalmaz. Például amikor a beszállító vállalat összekapcsolja számítógépes rendszerét a vevőjével.

- Image és hírnév: Olyan megfoghatatlan tényezőkből áll, ami miatt a vevő egy bizonyos vállalatot választ. Egyes vállalatok képesek arra, hogy reklámtevékenységük és minőségi termékeik / szolgáltatásaik révén olyan mértékű vevői hűségre tegyenek szert, amelyek a termékek és szolgáltatások megfogható jellemzőivel nem feltétlenül indokolhatók.

2.2.2. Idő, minőség és ár

Napjainkban az idő vált az egyik legfontosabb versenytényezővé. A fogyasztói igényekre való gyors és hatékony reagálás kritikus tényező lehet a vevők megtartását, illetve megszerzését illetően. Az idővel kapcsolatos mutatók beépítése a Balanced Scorecard-ba jelzi az átfutási idők folyamatos csökkentésének jelentőségét abban, hogy a vállalat megfeleljen a célfogyasztók elvárásainak. A megbízhatóság különösen fontos azoknál a vállalatoknál, amelyek just in time rendszerben működnek. Abban az esetben, ha a megbízható rendelésteljesítés kiemelt fontosságú egy vevői szegmens számára, a pontos teljesítések mutatója a vevői elégedettség fontos teljesítményokozója lehet. Ennek a mutatónak az alapját a vevők elvárásai képezik. Számos vevő igényli, hogy szállítója folyamatosan új termékeket és szolgáltatásokat kínáljon fel számára. Ezekben a szegmensekben a termékek illetve szolgáltatások átfutási ideje fontos teljesítményokozója lehet a vevői elégedettségnek. Ezt a célt a fogyasztói igény azonosítása és az új termék kiszállítása vagy az új szolgáltatás nyújtása között eltelt idővel mérhetjük.

Napjainkra a minőség már nem stratégiai versenyelőny, hanem a versenyben maradáshoz szükséges feltétel. A gyártott áruk minősége mérhető egyrészt a vevő által mért hiba aránnyal, másrészt a visszaküldési aránnyal vagy garanciális igények és a helyszíni szervizszolgáltatási kérések számával. A garancia lehetővé teszi a vevők megtartását. Azok a vállalatok, amelyek rendelkeznek garanciális programokkal, beépítik Balanced Scorecard-juk vevői nézőpontjába a garanciális szolgáltatások előfordulási arányának és költségeinek mutatóit.

Az ár az a szempont, amit szinte minden vásárlásnál mérlegel a vevő. Azokban a szegmensekben, ahol nagyon fontos szerepet játszik a vásárlási döntésben az ár, a vállalatok összehasonlítják nettó értékesítési áraikat a versenytársaikéval. Még árérzékeny fogyasztóknál is előfordul, hogy azt a szállítót részesítik előnyben, amelyiknél a termék vagy szolgáltatás megszerzése és használata alacsony költségekkel jár, nem pedig azt, aki a legalacsonyabb árat kínálja, hiszen az alacsony árat kínáló szállító nagyon költséges szállítónak válhat. Ez annak a következménye lehet, hogy az alacsony árat kínáló szállító esetleg csak nagy mennyiségben hajlandó szállítani, s ez nagyobb raktárterületeket, a bevételezés és anyagmozgatás több erőforrást igényel stb.

2.3. Működési nézőpont

A működési folyamatban kerül sor azoknak a folyamatoknak a meghatározására, amelyek a vevői és pénzügyi célkitűzések elérésében kritikus szerepet töltenek be. Általánosságban az jellemző a vállalatokra, hogy először a pénzügyi és vevői nézőpont céljainak és mutatóinak kidolgozására kerül sor majd ezt követően alakítják ki a működési folyamatok célkitűzéseit és mutatóit. Ez a sorrend lehetővé teszi, hogy a vállalatok a vevőkkel és a tulajdonosokkal kapcsolatban kitűzött célok elérésére helyezték a hangsúlyt. A hagyományosan elterjedt rendszerek a ténylegesen meglévő működési folyamatok illetve a felelősségi és elszámolási egységek ellenőrzését és tevékenységének javítását helyezik a középpontba. Ez a módszer elsősorban pénzügyi mutatókra és havi eltéréselemzésekre támaszkodik. Ennél korszerűbb módszer, de még mindig hagy kívánni valót maga után az, amikor a pénzügyi mutatószámokat a minőség, a hozam, az átmenő teljesítmény és ezekhez hasonló mutatókkal egészítik ki. Középpontjában az egyes egységek teljesítménye áll. Újabb trend, hogy a több szervezeti egység határát átlépő folyamatok teljesítményét mérjék, például a rendelésteljesítést, a beszerzést, a termelésstervezés és- irányítását. Önmagában vizsgálva még ez sem az igazi.

A Balanced Scorecard ezzel szemben meghatározza a működési folyamat teljes értékláncát, ez által a teljes üzleti folyamatot helyezve a figyelem középpontjába.

2.3.1. A működési folyamatok értéklánca

Ez egy olyan keretet nyújt a vállalatnak, amit későbbiekben saját igényeinek megfelelően formálhat. Három alapvető működési folyamatból áll, melyek mindegyike értéket teremt a vállalat által megcélzott vevői csoport számára:

- Innovációs folyamat
- Előállítási folyamat
- Értékesítés utáni szolgáltatások folyamat.

Az innovációs folyamatban kutatja fel azon vevői igényeket, amelyeket még a fennálló kínálat nem tudott kielégíteni, ezek lehetnek megnyilvánuló vagy látens piaci igények. Ezt követően olyan termékeket és szolgáltatásokat fejleszt ki, amelyek képesek kielégíteni ezeket az igényeket.

Az előállítási folyamat során a vállalat létrehozza ezeket a termékeket és szolgáltatásokat és eljuttatja a vevőkhöz.

Értékesítés utáni szolgáltatások nagyon fontosak a vevők vevői hűségének kialakítása miatt, mivel egy vállalatnak törekednie kell a kognitív disszonancia („vásárlás utáni konfliktusok okozta kényelmetlen érzés”⁹) csökkentésére, valamint arra hogy a vevők elégedettek legyenek a termékekkel és máskor is megvásárolják azokat. Azok a vállalatok, amelyek például bonyolult rendszerek és berendezések értékesítésével foglalkoznak, olyan képzési programokat is ajánlanak alkalmazottaiknak, amelyek segítik vevőiket a berendezések és rendszerek eredményesebb és hatékonyabb használatában.

Most nézzük meg ezeket a folyamatokat részletesebben is!

Az innovációs folyamat:

⁹ Dr. Kandikó József (szerk.) [2002]: Stratégiai marketing CD (MÜTF Tatabánya) 160

Számos vállalat nem tekinti az értékesítési folyamat elsődleges elemének az innovációt, holott az innováció egy kritikus belső működési folyamat. A folyamatos innováció tartós versenyelőnyhöz juttathatja a vállalatokat. Az innováció jelentősége jóval nagyobb azoknál a vállalatoknál, amelyek hosszú tervezési és fejlesztési ciklussal rendelkeznek. Ilyen pl.: gyógyszeripari és a mezőgazdasági vegyipari vállalatok, szoftverekkel és a high-tech elektronikával foglalkozó cégek. Ezeknél a vállalatoknál már a kutatási-fejlesztési szakaszban felmerül a költségeik nagy része.

Az innovációs folyamat két elemből áll:

A piackutatás: ennek során derül fény a piac méretére, vásárlói preferenciák természetére, valamint a termékek és szolgáltatások lehetséges árszínvonalának meghatározására.

A második lépés a tényleges termék/ szolgáltatástervezési és fejlesztési folyamat.

2.4. Tanulási és fejlődési nézőpont

A jelentős teljesítményjavulásra irányuló stratégia általában megköveteli, hogy a vállalat komoly összegeket fektessen azokba a rendszerekbe, emberekbe és folyamatokba, amelyekből a szervezet képességei származnak. Az ezekkel kapcsolatos mutatók képzésével foglalkozik a Balanced Scorecard negyedik és egyben utolsó nézőpontja. Ezen nézőpont célja, hogy megteremtse a háttérrel az előző három területen kitűzött célok elérésére. A Balanced Scorecard a jövő érdekében alkalmazandó beruházások fontosságát hangsúlyozza, de nem csupán a hagyományos területeken. Az új berendezéseken és a K+F-be történő beruházáson kívül a szervezetnek nagy gondot kell fordítania az infrastruktúrára, az emberekre, eljárásokra, rendszerekre. Köztudott, hogy napjainkra a HR vagyis az emberi erőforrás szerepe felértékelődött, hiszen a kiváló célokat, stratégiát valakinek meg kell valósítani, a korszerű gépeket valakinek működtetnie kell, és mindez nem valósítható meg szakképzett és folyamatosan képzett munkaerő nélkül. Mindehhez kiváló vállalati kultúrára is szükség van, hogy a munkavállalók

megértsék a vállalat által képviselt értékeket, valamint a reális jövőkép is ösztönzően hat munkájukra.

A tanulási és fejlődési nézőpontra belül három alapvető kategória szerepel:

- Az alkalmazottak képességei
- Az információs rendszerek
- A motiváció és meghatalmazás és az összhang a szervezeti és egyéni célok között.

2.4.1. Az alkalmazottak képességei

Az elmúlt 15 évben a vezetési szemléletekben történő legdrámaibb változás az alkalmazottak szerepének megítélésében történt. Az emberi erőforrás minősége, szakképzettsége, kreativitása, elkötelezettsége, tanulási potenciálja mind meghatározóbb feltétele lett az üzleti sikernek. Egyre fontosabb versenykövetelmény a teljesítménynövelést lehetővé tevő vállalati kultúra, de ennek csak akkor lehet átütő ereje, ha a vezetőknek és a munkatársaknak azonos az értékrendje. Mindez azt jelzi, hogy az emberi erőforrás napjainkra stratégiai kérdéssé vált. A vállalat vezetése már kettős visszacsatolással alakítja ki üzleti stratégiáját, az első változatot egyeztetni az emberi erőforrás menedzselési stratégiával, majd ennek lehetőségeit és korlátait mérlegelve, visszacsatolás után fogalmazza meg a végleges változatát. Ezután jön a humán erőforrás stratégia végrehajtása, amelyben nagy szerep jut a folyamatos képzésnek, kinevezésnek, áthelyezésnek, elbocsátásnak vagy az új munkatársak felvételének, szigorú összhangban az üzleti stratégiai célokkal. Kiváló vállalati kultúrára van szükség ahhoz is, hogy a munkavállalók javaslatokat tegyenek a folyamatok és a teljesítmény javítására. A változások, a folyamatos teljesítményjavítás igénye kikényszerítik az alkalmazottak átképzését, hogy ötleteiket és alkotó képességüket a szervezeti célok elérésének szolgálatába állíthassák.

2.4.2. Az alkalmazottakkal kapcsolatos kulcsmutatók

Az alkalmazottakkal kapcsolatos kulcsmutatók három csoportba sorolható:

- Az alkalmazottak elégedettsége
- Az alkalmazottak megtartása
- Az alkalmazottak termelékenysége

A kulcsmutatók közül általában az alkalmazottak elégedettségét tartják a másik két mutatót befolyásoló tényezőnek. Az alkalmazotti elégedettség mérésének középpontjában az a felismerés áll, hogy az alkalmazottak hangulata nagymértékben befolyásolja teljesítményüket és munkavégzésüket. Az alkalmazottak hangulata különösen fontos azoknál a szolgáltatásoknál, ahol a legalacsonyabban fizetett és a legalacsonyabban képzett alkalmazottak kerülnek közvetlen kapcsolatba az ügyfelekkel. Az alkalmazottak elégedettségének mérésére a legalkalmasabb módszer a kérdőíves megkérdezés, majd az alkalmazottak elégedettségének egy akkreditív indexe felkerülhet a vállalati Balanced Scorecard-ra.

Az alkalmazottak megtartása azért fontos, mert a vállalat hosszabb távra fektet be, amikor az alkalmazottakról van szó. A hosszú éve foglalkoztatott alkalmazottak tisztában vannak a vállalati kultúrával, filozófiával, a vállalati értékekkel, szervezeti folyamatokkal. Az alkalmazottak megtartását általában a kulcs emberek fluktuációs rátájával mérik.

Az alkalmazotti termelékenység az alkalmazotti képességek és hozzáállás, az innovációs képesség, a működési folyamatok és a fogyasztói igények kielégítése terén elért eredmények aggregált hatását mutatja. A cél az, hogy a mutató összefüggésbe hozza az alkalmazottak által előállított output mennyiségét azzal, hogy hány alkalmazottra van szükség a teljesítmény eléréséhez. A legegyszerűbb termelékenységi mutató az alkalmazottakra jutó árbevétel.

2.4.3. Helyzetspecifikus teljesítménymutatók a tanulási és fejlődési nézőpontban

Ezek a teljesítményokozók három kritikus képességgel kapcsolatosak:

- A munkaerő-állomány átképzésével.
- Információs rendszer képességeivel.
- Az alkalmazottak motivációival a döntésekbe való bevonásukkal (empowerment).

A munkaerő-állomány átképzése:

A vállalati célok eléréséhez az alkalmazottaknak egészen újfajta felelősséget kell vállalniuk.

Az alkalmazottak átképzése iránti igényt két dimenzió mentén vehetjük szemügyre.

- A szükséges átképzési szint
- Átképzendő munkaerő-állomány százalékos aránya

Különbséget kell tennünk azon vállalatok között, akiknél a képzés célja az alkalmazottak szinten tartása, fejlesztése, valamint azon vállalatok között, akiknél az alkalmazottak tömeges átképzésére van szükség. Az előbbi esetben az alkalmazottak átképzése nem kap prioritást, mert a képzés akkor kap prioritást, ha az átképzési igény magas és/ vagy nagy százalékban van szükség átképzésre. Az átképzési célok elérésének mérésére alkalmas mutató a stratégiai munkakör lefedettségi aránya. Ez a hányados a kvalifikált alkalmazottak számát a várható szervezeti igényekhez viszonyítja. Definíció szerint valaki akkor kvalifikált egy adott munkakör betöltésére, ha az adott pozícióban rendelkezik azokkal a képességekkel, amelyek a konkrét vevőkkel és működési folyamatokkal kapcsolatos célkitűzések eléréséhez nélkülözhetetlenek. A másik esetben hasznos mutató lehet az idő, ami az alkalmazottak egy új, magasabb preferencia szintre emeléséhez kell.

Információs rendszerrel kapcsolatos képességek:

Az egyre erősödő versenykörülmények között ahhoz, hogy az alkalmazottak eredményesek legyenek, elengedhetetlenül szükséges,

hogy folyamatos és időszerű információkkal rendelkezzenek a vevőkről, a működési folyamatokról és a döntések pénzügyi körülményeiről. Kitűnő információs rendszerre van szükségük ahhoz, hogy akár folyamatosan akár szakaszosan javítsák a folyamatokat (TQM). Az információk elengedhetetlenül szükségesek a fogyasztói igények változásának megismeréséhez, illetve a vállalat által nyújtott termékekről és szolgáltatásokról is gyors és pontos visszajelzésre van szükség. Több vállalat létrehozta a stratégiai információ lefedettségi aránymutatót, ami a jelenleg rendelkezésre álló információkat értékeli a várható igényekhez képest.

Motiváció, meghatalmazás (empowerment), egyéni és szervezeti célok összhangja:

Az ösztönzés vagy motiváció annál is inkább fontos, mert hiába működnek az előzőekben említett dolgok tökéletesen egy vállalatnál, ha a munkavállalók lusták, nincsenek kellőképpen a minőségi és hatékony munkavégzésre ösztönözve, nem rendelkeznek megfelelő önállósággal, hogy döntéseiket meghozzák és cselekedjenek.

Számos módszer szolgál az alkalmazottak motiváltságának megállapítására, ezek közül az egyik legegyszerűbb az egy alkalmazottra jutó javaslatok, kezdeményezések száma, ami azt mutatja meg, hogy milyen mértékben vesznek részt az alkalmazottak a szervezeti teljesítmény javításában. Kiegészítésként mellé állíthatjuk az elfogadott és meg is valósított javaslatok számát, ami bizonyítja az alkalmazottak számára, hogy komolyan veszi a vállalat javaslataikat, valamint ösztönzőleg hat további javaslatok benyújtására. Ezek a mutatók jelzik, hogy az alkalmazottak aktívan vesznek-e részt a szervezet javítására irányuló törekvésekben. Az alkalmazottak javaslatainak sikeres végrehajtása hatással van a költségek és ráfordítások csökkentésére.

Ahhoz, hogy egy vállalat a kitűzött céljait elérje, szüksége van egy kritikus tömegre, amely támogatja mindebben. Azok az emberek, alkalmazottak alkotják a vállalat számára ezt a tömeget, akiknek egyéni céljai összhangban vannak a vállalat céljaival. Ezért is van szükség azon vezetők és alkalmazottak arányának a meghatározására, akik kapcsolatba kerülnek a Balanced Scorecard-dal, illetve azok

arányának a mérése, akiknek a céljai összhangban vannak a szervezeti célokkal. Szükség lehet olyan köztes jelzőszámok alkalmazására is, amelyek megmutatják, hogy mennyiben voltak sikeresek az egyéni és szervezeti célok összehangolására irányuló erőfeszítések.

A vállalatok egyre gyakrabban alakítanak ki csapatokat különböző folyamatok végrehajtására, hiszen belátták azt, hogy nagyobb teljesítményt lehet elérni, ha a megfelelő képességű emberek kiegészítik egymás teljesítményét, vagyis a szinergia hatás felhasználásával. Ennek érdekében célokat tűznek ki és olyan mutatókat kívánnak alkalmazni, amelyek ösztönzik és figyelemmel kísérik a csapatépítés sikerességét és a csapat teljesítményét.

2.4.4. Hiányzó mutatók

A vállalatok általában már a Balanced Scorecard kialakításának kezdeti szakaszában kiváló mutatókkal rendelkeznek a pénzügyi teljesítménnyel, a vevőkkel és a működési folyamatokkal kapcsolatos célkitűzések mérésére. Ami általában a nehézséget okozza az a tanulási és fejlődési nézőpont mutatóinak kialakítása. Ennek legtöbbször az az oka, hogy még meglehetősen kevés eredményt tudnak felmutatni az alkalmazottak, információs rendszerek és a stratégiai célok összehangolása területén. Ilyenkor a legjobb megoldás olyan általános mutatók alkalmazása, mint a stratégiai információk rendelkezésre állása, a stratégiai munkakör lefedettsége, azoknak a folyamatoknak a százalékos aránya, amelyek a kívánt ütemezésben javulnak stb. Ezek rávilágítanak a szervezet képességeinek terén mutatkozó hiányosságokra, és egyben jelzésértékűek mindaddig, amíg a menedzsment és az alkalmazottak testre szabottabb, konkrét mutatókat alakítanak ki.

Ha bizonyos mérni kívánt területen nem állnak rendelkezésre mutatószámok, célszerű szöveges értékelést alkalmazni, habár hosszú távon nem helyettesíti a számszerű értékelést, de végső soron ugyanazokat a célokat szolgálja, és egyben jelzi, hogy még vannak hiányosságok a számszerű értékelés terén.

3. A Balanced Scorecard kialakítása a vállalati stratégia alapján

Fontos, hogy olyan Balanced Scorecard-ot alakítsunk ki, amely az üzleti egység stratégiáját tükrözi. Minden teljesítményértékelési rendszer alapvető célja, hogy a vezetőket és alkalmazottakat az üzleti egység stratégiájának sikeres végrehajtására ösztönözze. A Balanced Scorecard a stratégiának olyan modelljét hozza létre, amelyben az alkalmazottak számára világossá válik, hogy a vállalati sikerekhez ő maga hogyan járulhat hozzá.

Három alapvetet kell szem előtt tartanunk, amely lehetővé teszi, hogy a vállalat Balanced Scorecard-ját a stratégiához kapcsoljuk:

- 1) „ok-okozati kapcsolatok felállítása,
- 2) teljesítményokozók beépítése,
- 3) kapcsolatok teremtése a pénzügyi mutatókkal.”¹⁰

3.1. Ok-okozati kapcsolatok

A stratégia, ok-okozati összefüggésekre vonatkozó hipotézisek halmaza. A teljesítménykezelési rendszernek a különböző nézőpontok céljai közötti összefüggéseket egyértelműen meg kell határoznia, ezzel biztosítva azok érthetőségét és kezelhetőségét.

Eredményeket és teljesítményokozókat a Balanced Scorecard-nak be kell azonosítania, és ki kell fejeznie azokat a hipotéziseket, amelyek az eredmények teljesítményokozói és az eredménymutatók közötti ok-okozati összefüggésekre vonatkoznak. Minden egyes mutató egy olyan ok-okozati lánc egy-egy láncszeme, amely az üzleti egység stratégiájának lényegét kommunikálja a szervezet felé.

¹⁰ Kaplan-Norton [2000]: Balanced Scorecard (KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest) 143. oldal

3. 2. Eredmények és teljesítményokozók

Általános mutatószámokat minden Balanced Scorecard tartalmaz, ezek elsősorban utólagos visszatekintő mutatók, az előrejelző mutatószámok a teljesítményokozók, amelyek egyediek, egy adott üzleti egységre nézve. A jó Balanced Scorecard teljesítményokozók és eredménymutatók keverékéből áll.

A kívánt eredményt hogyan kell elérni, ezt az eredménymutatók a teljesítménymutatók nélkül nem közvetítik, és azt sem jelzik időben az eredménymutatók, hogy a stratégiát sikerül-e végrehajtani. A teljesítményokozók - például az átfutási idő - a vállalatot képessé teszik arra, hogy rövidtávon javulást érjen el a működés hatékonysága terén az eredménymutatók nélkül is, de már nem mutatják, hogy ez a javulás a piaci részesedés növekedésében jelentkezik-e, vagy végső soron a pénzügyi teljesítmény javulásában. Ezért a jó Balanced Scorecard megfelelő arányban tartalmazza az eredménymutatókat és a teljesítménymutatókat.

3. 3. Kapcsolat a pénzügyi mutatókkal

A vállalati hatékonyságot javító programok, mint a minőség, a vevői elégedettség, az innováció, az üzleti egység teljesítményéhez vezetnek, de nem tekinthetők végcélnek, hanem a működés hatékonyságának javítását mindenképpen össze kell kapcsolni a gazdasági eseményekkel. A Balanced Scorecard-nak az eredményekre, így a működőtöke megtérülésére, a hozzáadott értékre, illetve a részvény arányos eredményre nagy hangsúlyt kell fektetnie. Azt a hibát nem szabad elkövetni, hogy az átfutási idő csökkenését, a folyamatok újraszervezését, teljes körű minőségbiztosítást, vagy az alkalmazottak bevonását nem kapcsolja össze azokkal az eredményekkel, amelyek közvetlen hatást gyakorolnak a vevőkre, és így a jövőbeli pénzügyi teljesítmény javulásához vezetnek.

Fontos alapelv, hogy a Balanced Scorecard minden mutatóját összekapcsoljuk a pénzügyi célkitűzésekkel.

4. Stratégiai vagy elemző mutatók, avagy hány mutatót tartalmazzon a Balanced Scorecard?

A Balanced Scorecard négy nézőpontjának mindegyikében 4...7 mutatót veszünk figyelembe, akkor gyakran 25 mutató is szerepelhet. Kérdés, hogy lehet-e ennyi kérdésre egyszerre koncentrálni?

Igen, ha a mutatók egymástól nem függetlenek, a stratégiához kapcsolódnak, azaz ezek a mutatók az ok-okozati összefüggések hálózatában kapcsolódnak össze, amely leírja az üzleti egység stratégiáját. Ma már egy vállalat, hogy a munkatársak figyelmét a kiemelt területekre összpontosítsa, sokkal több mutatószámot használ. Minden vállalatnak rendelkeznie kell olyan mutatók százaival, amelyekkel a vállalat működését ellenőrizhetik, hogy a várakozásnak megfelelően működnek, vagy beavatkozásra van szükség a cél elérése érdekében.

A Balanced Scorecard nem több, mint két tucat mutatója elegendő a működés méréséhez.

A felsővezetők és középvezetők megbeszéléseik fontos tárgyát képezik a Balanced Scorecard teljesítmény és eredménymutatóinak alkalmazása, amikor a stratégiát értékelik a versenytársakról, a piacról, a vevőkről, a technológiáról, a szállítókról rendelkezésre álló új információk tükrében.

A vállalat kizárólag egy mutatót használ az üzleti egység teljesítésének ösztönzésére és értékelésre, ebben az esetben a Balanced Scorecard a rövidlátásból fakadó problémát akadályozza meg, ugyanis a vállalat teljesítményértékelési rendszerének nem szabad egyetlen szempont szerint ösztönöznie. A teljesítményértékelési rendszer tervezőinek a „szuboptimális” („egyetlen mutató vagy szempont szerinti optimalizáció”)¹¹ hatásokat előre jelezni kell, amelyek a Balanced Scorecard egy adott mutatója kapcsán jelentkezhetnek, és olyan kiegészítő mutatókat kell beépíteni

¹¹ Kaplan-Norton [2000]: Balanced Scorecard (KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest) 158. oldal

a rendszerbe, amelyekkel az elsődleges célkitűzések elérésére a kívánt módon kerüljön sor. A vállalatok a Balanced Scorecard-ot nem zsúfolják tele pótlólagos mutatókkal, hanem a Scorecard stratégiai mutatót elemző mutatókkal egyensúlyozzák ki.

A jó Balanced Scorecard-ok olyan jól képezik le a stratégiát, hogy az a célokból, mutatókból és a közöttük fennálló kapcsolatokból visszakövetkeztethető.

III. Az elmélet alkalmazása

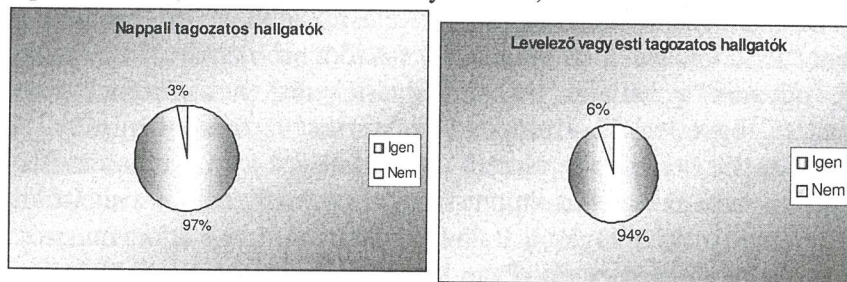
Alkalmazni szeretném az előzőekben ismertetett eszközt a felsőoktatásban az oktatók teljesítményét mérő releváns mutatók létrehozásával. Ebből a célból egy kérdőíves megkérdezést végeztem a kritikus sikertényezők meghatározásának érdekében. A teljes kérdőív a mellékletben található.

1. A beérkezett kérdőívekből az alábbi megállapításokat tettem.

A kérdéseket két nagy csoportba lehet sorolni:

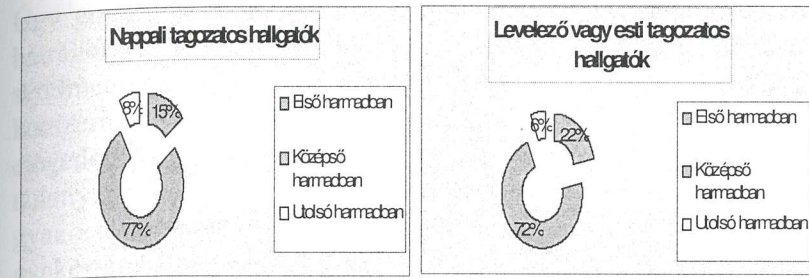
❖ Az első csoportba azok a kérdések sorolhatók, amelyek közvetlenül nem függenek össze az oktatók teljesítményével. Ezek a következők

- 1. A munkaerőpiacon tudomásod szerint rangsorolják-e a diplomákat? (kibocsátó intézmény szerint)



Megállapítható, hogy a hallgatók tisztában vannak vele, hogy megszerzett diplomájuk rangsorolásra kerül a munkaerőpiacon.

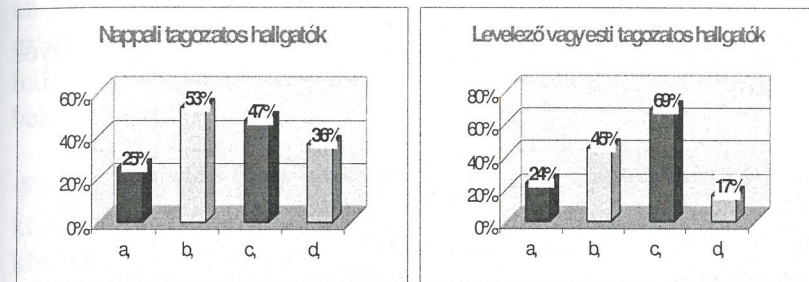
2. Ebben a rangsorban hol foglal helyet az MÜTF diploma:



Megállapítható, hogy a hallgatók egyértelműen a középső harmadba rangsorolták a főiskola diplomáját.

3. A MÜTF diploma helyét a rangsorban ronthatja.

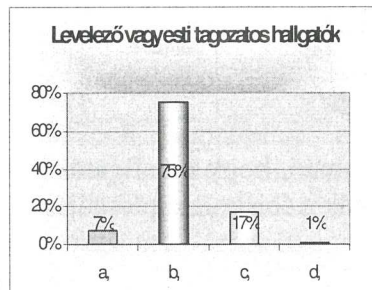
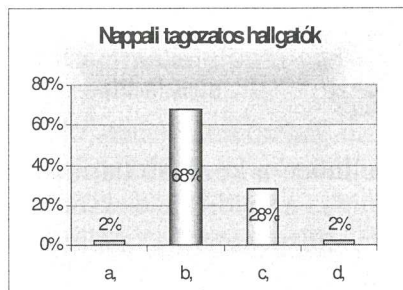
- Csak az intézmény nevét nézik
- Nem állami, hanem „pénzes” alapítványi főiskola
- Nem igazán ismerik a diploma mögötti valóságos gyakorlatorientált tudást



d) A kevésbé felkészült hallgatók negatív hatást gyakorolnak. Az a következtetés vonható le, hogy a nappali tagozatos hallgatók leginkább azt látják rontó tényezőnek, hogy nem állami, hanem „pénzes” alapítványi iskoláról van szó, a levelezősök pedig a diploma mögötti valós gyakorlatorientált tudás hiányát látják rontó tényezőnek.

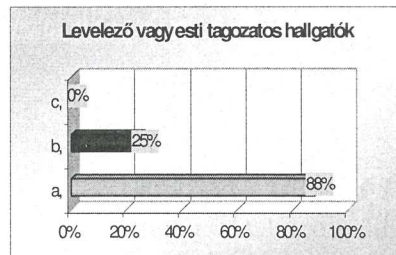
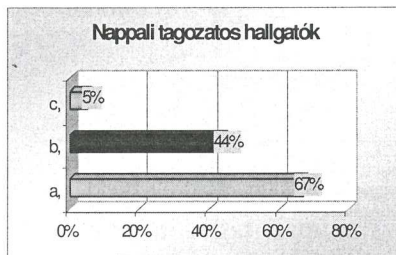
- 6. Eddigi tapasztalataid szerint a MÜTF beváltotta azt a reményt, amiért ide jelentkezted?

- Maradéktalanul
- Túlnyomórészt
- Kevésbé
- Egyáltalán nem



Megállapítható, hogy a hallgatók túlnyomórészt elégedettek a főiskolával. A hallgatók csupán egy-két %-a mondta, hogy egyáltalán nem váltotta be a főiskola a reményeit.

- Ennek legfőbb okai a 7-es pontban kerültek kifejtésre, amelyek a következők:



Több hallgató is említette, hogy sajnos túl gyakran változtatják a főiskolán a tantárgyak előfeltételeit, ami jelentősen megnehezíti azt, hogy a hallgatók előre tudjanak tervezni. Többen nem voltak

elégedettek a kredit rendszer működésével és kidolgozottságával, a válaszokból az derül ki, hogy ez a levelezős hallgatók esetében nagyobb hátrányt jelent, hiszen ők leginkább az ETR-t tudják elérni. Úgy gondolják a hallgatók, hogy a kredit rendszer esetenként csak hátráltatja őket. Továbbá a budapesti tagozatos hallgatók azt sérelmezték, hogy a Budapesti Tagozat nem rendelkezik olyan korszerű felszerelésekkel, mint a Tatabányai Tagozat. Több hallgató elégedett volt az oktatók felkészültségével, korszerűnek találták a tananyagokat, valamint az eszközöket is, hasznosnak tartják a gyakorlatorientált képzést, de néhányan szeretnék, ha még gyakorlatorientáltabb lenne az oktatás, vagyis még több házi dolgot kellene írni, valamint még több példa hangzana el szemináriumokon.

- 10. Jelen kutatási témával kapcsolatos véleményed:

- Fontosnak tartom az MÜTF Főiskola szempontjából
- Neked fontos lehet a TDK munkához
- Az egésznek semmi értelme azért mert...

Ebből az állapítható meg, hogy a hallgatók fontosnak tartják mindezt az MÜTF szempontjából, valamint a kifejtős résznél kiderült, hogy az a pár %, aki azt válaszolta, hogy az egésznek semmi értelme, azzal indokolta választát, hogy ennek hatására semmilyen változás nem fog bekövetkezni.

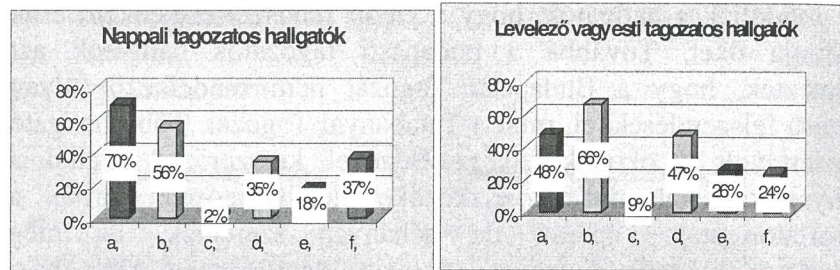
❖ A másik csoportba azok a kérdések sorolhatók, amelyek közvetlenül összefüggnek az oktatók teljesítményével. Ezek a következők:

- 4. Mindezek ellenére Te miben látod a MÜTF előnyeit?

- Gyakorlatorientált (meg tudjál csinálni valamilyen gazdasági feladatot, ne csak az elméletet tudd róla)
- Korszerű, folyamatosan frissülő tananyagok a tantárgyak nagyobb részénél
- Maximális hallgatóorientáltság, szolgáltatás szemlélet
- Felkészült, kiváló előadó-tanárok a tantárgyak nagy részénél
- Felkészült, kiváló előadó-tanárok a tantárgyak kisebb részénél

f) Szinte tökéletes felszereltség (tantermek, tananyagok)

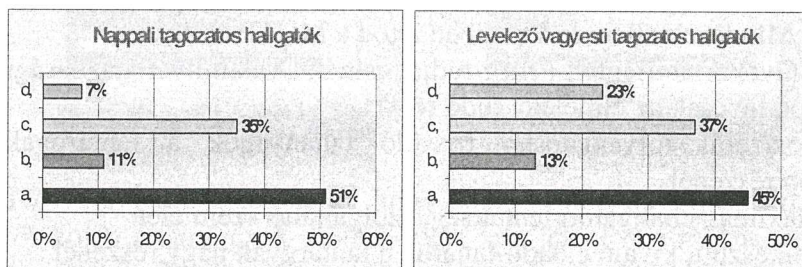
Megállapítható, hogy a MÜTF legnagyobb erősségeinek a főiskola



gyakorlatorientáltságát valamint a folyamatosan frissülő tananyagokat tartják a hallgatók. A maximális hallgatóorientáltság és szolgáltatás szemlélet feltűnően alacsony %-ot kapott.

- 5. Mi minden játszhat közre a MÜTF gyengeségeiben?

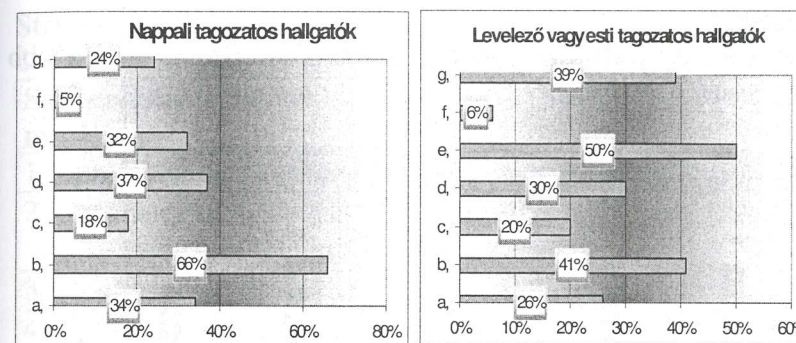
- Nem törődnek annyit a hallgatókkal, amennyit kellene, így nincs intézményi motiváció
- Kevés kivételtől eltekintve csak átlagosan felkészült (vagy meglévő tudását csak átlagosan átadni képes oktatói gárda van)
- Vélhetően nem kerül áttekintésre az oktatók (felkészültség, tudás-átadás, hallgató orientáltság) minősége, ami bizonyos helyzetekben motiváció hiányt, bizonyos helyzetekben kényelmességet okoz
- Kevés korszerű (önállóan is tanulható, lényegretörő) elektronikus oktatási anyag



Ebből az állapítható meg, hogy a hallgatók úgy gondolják, hogy nem törődnek eleget velük, és ennek okát abban látják, hogy szerintük nem kerül áttekintésre az oktatók felkészültsége, tudás-átadása, hallgató orientáltsága.

8. Véleményed szerint mivel lehetne javítani az oktatás eredményességét (magasabb minőségű tudás a végzett hallgatónál, nagyobb munkaerő-piaci elismertség, jobb hírnév)?

- Eredményesebb PR munkával
- Az intézményi szervezetség javításával
- Az oktatók teljesítményének mérésével
- Az oktatók teljesítményének mérésével és annak nyilvánosságra hozásával
- Az eddigiéknél is gyakorlatiasabb (feladatok, önálló- és csoportmunka) oktatással
- Több elméleti oktatással
- Több korszerű (önállóan is tanulható, lényegretörő elektronikus oktatási anyag beépítésével)

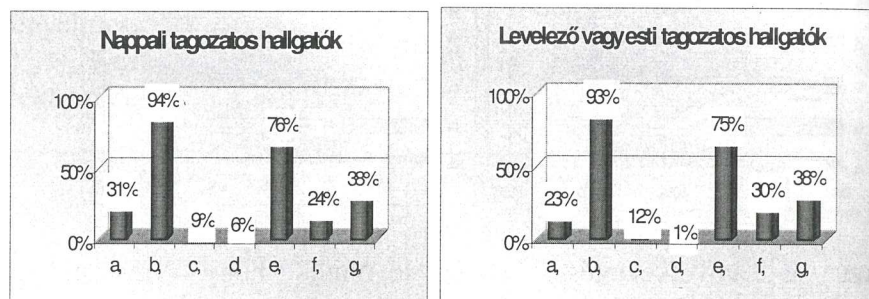


Azt a következtetést lehet levonni, hogy az oktatás eredményességének javítását a hallgatók az intézményi szervezetség javításában (véltetően a 7-es pont alapján itt a kredit rendszerre és a tantárgyak előfeltételének gyakori módosítására gondolnak), az eddigiéknél is gyakorlatiasabb oktatásban, több korszerű elektronikus

anyag beépítésében, valamint az oktatók teljesítményének mérésében és annak nyilvánosságra hozásában látják. Valószínűleg az az eltérés oka, hogy a levelezősök magasabbra értékelték az elektronikus anyagok jelentőségét, mert ez önállóan is tanulható és nekik kevesebb órájuk van. Egyéb vélemények között többen említették elsősorban levelezősök, hogy magasabb óraszámban szeretnének bizonyos tantárgyakat tanulni, valamint, hogy évközi számonkérésekre, zh-ra lenne szükség.

- 9. Véleményed szerint mi minden tartozhat bele egy oktató oktatási teljesítményébe?

- Az adott témából való felkészültsége (szakmai és emocionális)
- Az adott témából való felkészültsége és annak átadni tudása
- Publikációinak száma (szakcikk, könyvek, prezentációk, CD-k, konferencia előadások, stb.)
- Tudományos fokozata (kandidátus, PhD, akadémiai doktor)
- Rendszerszemléletű oktatása (amiről beszél, arra milyen konkrét példát mond)
- Az, hogy hányan látogatják az előadást (ahol nem kötelező a megjelenés)
- Az, hogy korszerű eszközöket használ (PowerPoint, stb.) a jobb tudás –átadásra



Ebből az állapítható meg, hogy a hallgatók szempontjából kisebb jelentősége van annak, hogy kinek milyen tudományos fokozata van,

illetve, hogy hány publikációja jelent meg, az ő szempontjukból sokkal fontosabb, hogy mennyire tudja tudását átadni egy tanár, illetve a rendszerszemléletű oktatás.

Egyéb vélemények között elhangzott még, hogy fontos az oktató kommunikációs és empátiás készsége, vagyis az EQ-ja, illetve a témában való jártassága, gyakorlata, a témához való hozzáállása (hogy mennyire szereti), valamint kapcsolatteremtése a diákokkal, a számonkérés minőségi hangsúlya, a tényleges tudás feltárása, az ezekhez szükséges eszközök megtalálása.

2. A Balanced Scorecard alkalmazásának egy lehetősége:

Mindezek után nézzük meg a Balanced Scorecard gyakorlatát, azt, hogy hogyan lehet alkalmazni a fentiekből levonható következtetésekre.

A célok kitűzéséhez a kérdőív azon kérdéseit tekintetem kiindulópontnak, amelyek közvetlenül összefüggenek az oktatók teljesítményével. Ezek alapján a következő célokat határoztam meg:

Stratégiai célok

2. Táblázat

Sorszám	Stratégiai cél
1.	A gyakorlatorientált oktatás megőrzése és fejlesztése
2.	Korszerű, folyamatosan frissülő tananyagok számának növelése tantárgyblokkonként
3.	Az intézményi motiváció javítása
4.	Kerüljön áttekintésre az oktatók (felkészültsége, tudásátadása, hallgató orientáltsága) minősége
5.	Intézményi szervezettség javítása
6.	A tanár adott témából való felkészültségének és annak átadni tudásának fejlesztése
7.	A rendszerszemléletű oktatás fejlesztése

Forrás: saját táblázat

Mindezekon túl az oktatók teljesítménye elsősorban az oktató kompetenciáinak és kulcsképeségeinek összességétől függ. Amelyek a következők:

➤ Szakmai kompetencia: az adott szakmai terület hazai és fontosabb külföldi szakmai anyagainak, publikációinak – alkalmazni és átadni képes - ismerete. A szakmai kompetencia része az adott szakmai területen való folyamatos kutatómunka, a kutatás eredményeinek rendszeres publikálása, konferenciákon való prezentálása és az oktatás folyamatában való alkalmazása, átadni tudása.

➤ Együttműködési kompetencia: ami a rendszerszemléletű gondolkodást, projectekben való gondolkodást, minőség szemléletet, és az együttműködési képességek összhangját jelenti. Ebben van óriási szerepe a magas szintű emocionális intelligenciának, benne az empátia képességének, a tehetséggondozásnak, a tehetség-nevelés igényének és képességének is. Legyen az hallgatói kutató munka vagy pályakezdő oktatók segítése, felkészítése, munkájuk figyelemmel kísérése és gondozása.

➤ Kontrolling-kompetencia: módszerbeli megfelelőséget jelent, azt, hogy bármely szakmai- és nem szakmai feladatot hatékonyan valósíthatunk meg. Állandó elemzésre, az elemzések értékelésére és visszacsatolásra épít.

➤ Kommunikációs kompetencia: az oktatás folyamatában akár alapkompentenciának is nevezhető. Lényege, hogy kommunikációnk értékes, azaz értelmes, érthető (az adott személyhez, hallgatókhoz illeszkedő stílusú kommunikáció) és érdekes legyen. Tehát egyszerűen fejezzük ki magunkat.

➤ Informatikai kompetencia: ami a legfontosabb számítástechnikai szoftverek alkalmazni tudását jelenti, a szakmai kompetenciák és tudástranszfer hatékony kiszolgálása céljából.

➤ Személyi kompetencia: ami egyedi adottságokat és a fejleszhető képességeket jelenti, mint például a természetes kíváncsiság. Számos kulcsképeség a logikus és absztrakt gondolkodás képessége, a tervezés képessége, a figyelem-

összpontosítás képessége, az érvelés képessége, a módszeres munkavégzés és a gyakorlatias feladat- értelmezés képessége, az állóképesség, a megbízhatóság képessége, az önfegyelem és az önkritika képessége. A személyi kompetencián belül három tényező elengedhetetlenül szükséges. Az első, hogy az oktató pszichésen rendben legyen, úgymond „OK”¹² legyen. Ez azt jelenti, hogy bízék önmagában és ezért megfelel mások bizalmának, s ez kölcsönös. Megvalósítja a bizalom és az önbizalom helyzetét. A második a stresszkezelés kompetenciája, az oktató legyen képes saját stressz helyzetének kezelésére, valamint a fogadó oldalnak az optimális stressz- szint beállítására. A harmadik az erkölcsi kiválóság példamutatóként való megvalósítása.

A fent említett kompetenciák fejlesztését szintén célul tűztem ki.

Mint már többször is említettem, a Balanced Scorecard négy nézőpont köré gyűjti a mutatókat, melyek a következők:

- Pénzügyi nézőpont
- Vevői nézőpont
- Működési nézőpont
- Tanulási nézőpont, de ezt a nézőpontot itt most nevezzük tudásszolgáltatási nézőpontnak

Ezen négy nézőpont mutatóiból én most egyelőre a következő mutatókat képeztem.

Képzett mutatók

3. Táblázat

Nézőpont	Cél	Mutató
FINZÖP NYI NÉZŐP NT	Szakmai és kontrolling kompetencia fejlesztése	Konferenciákon való részvételre adott főiskolai támogatás alakulása évről-évre

¹² Balogh-Barta-Dominik-Koncz [2000]: Vezetépszichológiai sarokpontok Szókratész kiadó, Budapest, pp. 60-62.

	Korszerű, folyamatosan frissülő elektronikus tananyagok számának növelése tantárgyblokkonként	Elektronikus tananyagok kifejlesztésére adott főiskolai támogatás alakulása évről-évre.
	Az innovációs magatartás fejlesztése	K+F-re adott támogatás alakulása évről-évre
	A szakmai és tudományos naprakészség fejlesztése	Könyvek, folyóiratok beszerzésére fordított összeg alakulása évről-évre.
VEVŐI NÉZŐPONT	Gyakorlatorientált oktatás megőrzése, fejlesztése	Egy-egy előadáson elhangzott példák számának alakulása időszakra (kérdőívvel)
	Kerüljön áttekintésre az oktatók (felkészültsége, tudás-átadás, hallgatóorientáltság) minősége	Az oktatók teljesítményének alakulása, időszakra (kérdőívvel)
	Az oktató adott témából való felkészültségének, átadni tudásának fejlesztése	A leadott anyag érthetőségének alakulása időszakra-időszakra (kérdőívvel)
	Az intézményi szervezettség javítása	Az intézményi szervezettség alakulása időszakra (kérdőívvel)
MŰKÖDÉSI NÉZŐPONT	Az intézményi szervezettség javítása	ETR-rel kapcsolatos reklamációk számának alakulása időszakra
		A feltételrendszer-változtatás gyakoriságának alakulása időszakra-időszakra

	Gyakorlatorientált oktatás megőrzése, fejlesztése	Házi dolgozatok számának (minőségi, mennyiségi) alakulása évről-évre tantárgyblokkonként
	Korszerű, folyamatosan frissülő elektronikus tananyagok számának növelése tantárgyblokkonként	Elektronikus tananyagok számának (mennyiségi, minőségi /aktív felületek száma/) alakulása évről-évre
	Az oktató adott témából való felkészültségének, átadni tudásának fejlesztése	A tantárgy tematika - az adott témában kompetens szakmai grémium általi megítélésének alakulása évről-évre (jelentéssel)
	Szakmai kompetencia fejlesztése	Az egyes oktatók publikációinak számának alakulása évről-évre
Az egyes oktatók konferenciákon való részvételei számának alakulása évről-évre		
Az egyes oktatók konferenciákon tartott előadásai számának alakulása évről-évre		
TUDÁS SZOLGÁLTATÁSI NÉZŐPONT	Együttműködési kompetencia gyakorlása	Emocionális intelligencia alakulása évről-évre az egyes oktatóknál
		TDK dolgozatot író hallgatói számának alakulása évről-évre
		Diplomatervező hallgatói számának alakulása évről-évre

		Tantárgyfelelősként irányított szemináriumvezetői számának alakulása évről-évre
	Kommunikációs kompetencia fejlesztése	Az oktatók kommunikációja érthetőségének, érdekességének, értelmességének alakulása évről-évre (kérdőívvel)
	Személyi kompetencia fejlesztése	Az oktatók erkölcsi példamutatásának alakulása évről-évre (kérdőívvel)

Forrás: saját táblázat

2.1. A mutatók elemzése, bemutatása:

Most vizsgáljuk meg a fent említett mutatókat, és próbáljuk elemezni és következtetéseket levonni belőlük. Mint látni fogjuk, valamennyi viszonyszám dinamikus viszonyszám, mert így lehet nyomon követni a vizsgált tényező alakulását.

1. Pénzügyi nézőpont:

- Konferenciákon való részvételre adott támogatás alakulása évről-évre
- Elektronikus tananyagok kifejlesztésére adott főiskolai támogatás alakulása évről-évre
- K+F-re adott támogatás alakulása évről-évre
- Könyvek, folyóiratok beszerzésére fordított összeg alakulása évről-évre.

A fenti mutatók mindegyikének alakulását a főiskola árbevételéhez viszonyíthatjuk, tehát, hogy árbevételéből mennyit költ a főiskola konferencián való részvétel támogatására, elektronikus tananyagok kifejlesztésére, K+F-re, valamint könyvek, folyóiratok beszerzésére. Ebből az is kiderül, hogy mindezeket mennyire tartja fontosnak a főiskola, és minthogy dinamikus viszonyszámról van szó, arról is

képet kapunk, hogy hogyan alakul a fenti dolgok megítélése a főiskola szempontjából évről-évre. Hangsúlyozni kell hogy a b) és c) mutató nem csupán a pénzügyi nézőpont, hanem a működési nézőpont mutatója is, illetve a d) mutató vevői megelégedettségi mutató is.

2. Vevői nézőpont:

a) Egy-egy előadáson elhangzott példák számának alakulása: Ezen mutató eszköze egy hallgatói kérdőív, amelynek keretein belül megkérdezésre kerül, hogy az adott előadáson hány példa hangzott el a félév során. Célszerű minden félév végén megkérdezni erről a hallgatókat, így választ kaphatunk arra, hogy az adott oktató mennyire tanít gyakorlatorientáltan, illetve, hogy fejlődik vagy romlik e szempont szerinti teljesítménye. Természetesen ebben a hallgatói kérdőívben több más kérdést is érdemes feltenni, amelyek kifejtésére a következőkben kerül sor.

b) Az oktatók teljesítményének alakulása időszakról-időszakra: Szintén kérdőíves megkérdezés ennek a mutatónak az eszköze. Arra szolgál, hogy következtetéseket vonjunk le az oktató felkészültségéről, tudás-átadásáról, hallgatóorientáltságáról, valamint ennek alakulásáról. Ezt a kérdőívet össze lehet kapcsolni a fenti kérdőívvel.

c) A leadott anyag érthetőségének alakulása: Ennek a mutatónak is az eszköze egy kérdőív, amelyet szintén össze lehet kapcsolni a fenti kérdőívekkel, és az adott oktató adott témából való felkészültségét és ennek a tudásnak az átadni tudását hivatott mérni illetve ezen dolgok alakulását.

d) Az intézményi szervezettség alakulása időszakról-időszakra. Ezt leginkább egy háromdimenziós kérdőívvel lehet mérni: az oktatókat, hallgatókat és a nem oktató főiskolai dolgozókat is megkérdezni erről, és vizsgálni, hogyan alakul az intézményi szervezettség évről-évre, melyek a gyenge és erős pontok, min kell esetlegesen változtatni.

3. Működési nézőpont:

a) Az ETR-rel kapcsolatos reklamációk számának alakulása időszakról-időszakra

b) A feltételrendszer-változtatás gyakoriságának alakulása időszakról-időszakra

A fenti két mutató az intézményi szervezettség javításának mérésére szolgál, mert mint a kérdőívekből kiderül, a hallgatók az ETR-rel valamint a feltételrendszer-változtatás gyakoriságával voltak a legkevésbé elégedettek. Arra szolgál, hogy ennek a két tényezőnek az alakulását, esetleges javulását vagy romlását időszakról időszakra nyomon kövessük. Az előbbi mutató azt méri, hogy pl. 1 év alatt hányszor volt a hallgatóknak problémája az ETR-rel, illetve 1 év alatt hány órára nem volt elérhető az ETR, és ez hogyan alakult egyik évről a másikra. Az utóbbi mutatószám pedig azt vizsgálja, hogy az adott időszakban hányszor változtattak a feltételrendszeren, és mindez milyen irányba változik évről-évre.

c) Az elektronikus tananyagok számának (mennyiségi, minőségi /aktív felületek száma/) alakulása időszakról-időszakra tantárgyblokkonként, amely alakulásba beleszámít azok frissítése (upgrade-lése) is: Nyomon követi az elektronikus tananyagok fejlődését, méri, hogy tantárgy blokkonként hány elektronikus tananyag van forgalomban évről-évre.

d) Házi dolgozatok számának (minőségi, mennyiségi) alakulása időszakról-időszakra tantárgy blokkonként: e mutató oldalakra vetítve vizsgálja tantárgyblokkonként a beadandó házi dolgozatok számát és annak alakulását, hiszen nem mindegy hogy 10 vagy 40 oldalas házi dolgozatban lehet eleget tenni a követelményeknek. Tehát a viszonyszám, pl.:

Leadandó házi dolgozatok minimum követelményéhez tartozó oldalszám (tárgy év)

Leadandó házi dolgozatok minimum követelményéhez tartozó oldalszám (bázis év)

e) A tantárgy tematika – az adott témában kompetens szakmai grémium általi - megítélésének alakulása évről évre. Ezen mutatószámot úgy képzelem el, hogy a félévente/ évente leadott tematikáról egy, az adott témában kompetens szakmai zsűrinek kellene szöveges értékelést adnia, hiszen nekik van kellő rálátásuk a témára, és ennek segítségével nyomon követhető lenne, hogy

mennyire veszi figyelembe a tematika, az oktató tananyag az adott szakterület újításait, illetve milyen irányba fejlődik időről időre.

4. Tudásszolgáltatási nézőpont:

a) Az egyes oktatók publikációinak számának alakulása évről-évre:

Az év során megjelent publikációinak száma (tárgy év)

Az év során megjelent publikációinak száma (bázis év)

b) Az egyes oktatók konferenciákon való részvételei számának alakulása évről-évre:

Az adott évben hány konferencián vett részt (tárgy év)

Az adott évben hány konferencián vett részt (bázis év)

c) Az egyes oktatók konferenciákon tartott előadásai számának alakulása évről-évre:

Az adott év során tartott konferenciáinak száma (tárgy év)

Az adott év során tartott konferenciáinak száma (bázis év)

A fenti három mutató az oktatók szakmai kompetenciáinak fejlesztéséről ad képet, valamint arról, hogy ezt mennyire tartja fontosnak az illető oktató, illetve a főiskola. Dinamikus viszonyzámként arról is felvilágosítást nyújt, hogy a szakmai kompetencia fejlesztése és ezen fejlesztés fontosságának megítélése milyen irányba halad évről-évre.

d) Emocionális intelligencia alakulása évről-évre az egyes oktatóknál: Ennek megvalósítását rendszeres EQ tesztek segítségével képzelem el az oktatók körében, aminek segítségével lehetne nyomon követni e területen való fejlődést.

e) TDK dolgozatot író hallgatói számának alakulása évről évre, korrigálva a hallgatói létszámban bekövetkezett változásokkal.

f) Diplomatervező hallgatói számának alakulása évről-évre, korrigálva a hallgatói létszámban bekövetkezett változásokkal.

g) Tantárgyfelelősként irányított szeminárium vezetői számának alakulása évről-évre, korrigálva a hallgatói létszámokban bekövetkező változásokkal.

Az utoljára említett három mutató arról ad tájékoztatást, hogy az adott oktató mennyire látja fontosnak, hogy mások előmenetelét segítse, közvetve arról is felvilágosít, hogy a vezetés hányadik

szintjén áll, és hogy ezen tekintetben az évek során milyen tendenciát mutat. Az e) mutató arról is felvilágosítást ad, hogy hányan választják az adott tanárt konzulensként, ami burkoltan információkat nyújt az oktató szakmai és együttműködési kompetenciájáról is.

h) Az oktatók kommunikációja érthetőségének, érdekességének, értelmességének alakulása évről-évre: Ennek a mutatónak a megvalósulását kérdőíves megkérdezés keretein belül képzelem el a hallgatók körében, összekapcsolva a korábban említett kérdésekkel, amit szintén kérdőív segítségével akartam megkérdezni. Ennek segítségével nyomon követhető lenne, hogy kommunikációs kompetenciája milyen szinten van, és hogy milyen irányú változást mutat, illetve ha nem megfelelő a kommunikációja, akkor akar-e fejlődni.

i) Az oktatók erkölcsi példamutatásának alakulása évről-évre: Az előző mutatóhoz hasonlóan ennek a mutatónak a megvalósulását is kérdőív segítségével képzelem el, ami időszakról-időszakra elkészítve tájékoztat az oktatók ezen területen való fejlődésének irányáról.

Jelen TDK dolgozatomban ennyi mutatószámmal szándékoztam foglalkozni. Számos mutatószám kell még a teljes körű megítéléshez - melyek egy most folyó kutatási projecthez kapcsolódnak -, ezekről egy későbbi munkámban (jelenlegi elképzelésem szerint a diplomamunkámban) szeretnék és fogok beszámolni.

Befejezés:

Befejezésül szeretném elmondani, hogy a TDK dolgozatom megírása sokkal nagyobb örömet okozott számomra, mint azt vártam. A kitöltött kérdőívek között szinte nem volt olyan, amelyen hallgatótársaim ne írtak volna néhány biztató szót, remélve, hogy a kutatásnak eredménye lesz, vagy amelyben ne kívántak volna sok sikert. Mindez nagyon jól esett. A főiskolán nap, mint nap érdeklődtek a TDK dolgozatom felől, és többen megkértek arra, hogy a kérdőívek kiértékelését megtekinthessék. Úgy éreztem,

hallgatótársaim magukénak érezték a témát, ami nagyon fontos, hiszen ez a dolgozat kicsit nekik, kicsit a MÜTF-nek, és kicsit nekem készül.

Irodalomjegyzék

1. Balanced Scorecard
http://www.benchmarking.hu/teljesítményértékelés/bsc1.html
2. Balogh-Barta-Dominik-Koncz [2000]: Vezetépszichológiai sarokpontok
Szókartész Kiadó, Budapest
3. Dr. Henkey István [2003]: Menedzsment alapok CD
Dr. Partner Bt. , Tata
4. Dr. Henkey István [2004a]: Az oktatás eredményessége és hatékonysága előadás
MTN, MÜTF, Tatabánya
5. Dr. Henkey István [2004b]: Stratégiai menedzsment CD
Dr. Partner Bt. , Tata
6. Dr. Hoványi Gábor [2000]: Menedzsment módszerek
JPTE, Pécs
7. Dr. Kandikó József (szerk) [2002]: Stratégiai Marketing CD
MÜTF, Tatabánya
8. Robert Kaplan-David Norton [2000]: Balanced Scorecard
KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft. , Budapest
9. Verlag Dashöffer: PC controller
Kiadó Budapest, folyamatos

Mellékletek/függelék:

I. sz. melléklet: Hallgatói kérdőív.

Kedves hallgatótársam!

Harsányi Marianna vagyok az MÜTF III. éves hallgatója a menedzsment szakirányon.

Belevágtam egy Tudományos Diákköri munkába, amelynek fő célja, hogy olyan mérhető és releváns mutatószámokat próbáljak létrehozni, amelyek segíthetik az oktatók és az oktatás eredményességének mérését.

Ehhez kérem a te segítségedet is.

Kérlek, töltsd ki a kérdőívet (ahol választani kell ott valamilyen - pl. x - jelöléssel, ahol válaszolni kell, ott néhány mondattal) majd küldd el nekem a bsc.hm@freemail.hu postafiókomba!

Együttműködésedet előre is tisztelettel köszönöm.

Tatabánya, 2004. 10. 11.

Harsányi Marianna

KÉRDŐÍV

Nappali tagozatos hallgató vagyok Levelező vagy Esti tagozatos hallgató vagyok
 nő férfi

1. A munkaerőpiacon tudomásod szerint rangsorolják-e a diplomát? (kibocsátó intézmény szerint)

Igen

Nem

2. Ebben a rangsorban hol foglal(hat) helyet az MÜTF diploma?

Első harmadban

Középső harmadban

Utolsó harmadban

3. Az MÜTF diploma helyét a rangsorban ronthatja (több válasz is adható).

Csak az intézmény nevét nézik

Nem állami, hanem „pénzes” alapítványi főiskola

Nem igazán ismerik a diploma mögötti valóságos, gyakorlatorientált tudást

A kevésbé felkészült hallgatók negatív hatást gyakorolnak

4. Mindezek ellenére Te miben látod a MÜTF előnyeit (több válasz is adható) ?

Gyakorlatorientált (meg tudnál csinálni valamilyen gazdasági feladatot, ne csak az elméletet tudd róla)

Korszerű, folyamatosan frissített anyagok a tárgyak nagyobb részénél

Maximális hallgató orientáltság, szolgáltatás szemlélet

Felkészült, kiváló előadó-tanárok a tantárgyak nagy részénél

Felkészült, kiváló előadó-tanárok a tantárgyak kisebb részénél

Szinte tökéletes felszereltség (tantermek, tananyagok)

Egyéb, éspedig:

5. Mi minden játszhat közre a MÜTF gyengeségeiben (több válasz is adható) ?

Nem törődnek annyit a hallgatókkal, amennyit kellene, így nincs intézményi motiváció

Kevés kivételtől eltekintve csak átlagosan felkészült (vagy meglévő tudását csak átlagosan átadni képes) oktatói gárda van

Vélhetően nem kerül áttekintésre az oktatók (felkészültség, tudás-átadás, hallgató orientáltság) minősége, ami bizonyos helyzetekben motiváció hiányát, bizonyos esetekben kényelmességet okoz

Kevés korszerű (önállóan is tanulható, lényegre törő) elektronikus oktatási anyag

Egyéb, éspedig:

6. Eddigi tapasztalataid szerint a MÜTF beváltotta azt a reményt, amiért ide jelentkezted?

Maradéktalanul

Túlnyomórészt

Kevésbé

Egyáltalán nem

7. Ennek legfőbb oka szerintem (felsorolás vagy rövid mondatban):

.....

8. Véleményed szerint mivel lehetne javítani az oktatás eredményességét (magasabb minőségű tudás a végzett hallgatóknál, nagyobb munkaerő-piaci elismertség, jobb hírnév) (több válasz is adható) ?

Eredményesebb PR munkával

Az intézményi szervezettség javításával

Az oktatók teljesítményének mérésével

Az oktatók teljesítményének mérésével és annak nyilvánosságra hozásával

Az eddigieknél is gyakorlatiasabb (feladatok, önálló és csoportmunka) oktatással

Több elméleti oktatással

Több korszerű (önállóan is tanulható, lényegretörő) elektronikus oktatási anyag beépítésével

Egyéb, éspedig:

9. Véleményed szerint mi minden tartozhat bele egy oktató oktatási teljesítményébe (több válasz is adható) ?

- Az adott témából való felkészültsége (szakmai és emocionális)
 Az adott témából való felkészültsége és annak átadni tudása
 Publikációinak száma (szakcikkek, könyvek, prezentációk, CD-k, konferencia előadások, stb.)
 Tudományos fokozata (kandidátus, PhD, akadémiai doktor)
 Rendszerszemléletű oktatása (amiről beszél, arra milyen példákat mond)
 Az, hogy hányan látogatják az előadást (ahol nem kötelező a megjelenés)
 Az, hogy korszerű eszközöket használ (PowerPoint, stb.) a jobb tudás-átadásra
 Egyéb, éspedig:

10. Jelen kutatási témával kapcsolatos véleményed:

- Fontosnak tartom a MÜTF szempontjából
 Neked fontos lehet a TDK munkádhoz
 Az egésznek semmi értelme azért, mert.....

KÖSZÖNÖM VÁLASZODAT!

ÖNÉLETRAJZ HARSÁNYI MARIANNA

Személyes adatok:

Név: Harsányi Marianna

e-mail cím: marianna0001@freemail.hu

Tanulmányok:

2002. szeptember- Modern Üzleti Tudományok Főiskolája
 Kereskedelmi szak
 Menedzsment szakirány
 (Diploma megszerzésének várható ideje: 2006.

június)

1998-2002: Gábor Áron Gimnázium, Egészségügyi
 Szakközépiskola és kollégium

AZ OKTATÁS EREDMÉNYESSÉGE ÉS HATÉKONYSÁGA

/az új felsőoktatási törvény hajnalán/

(Dr. Henkey István)

A **lifelong learning (3L)** azaz az élethosszig tartó tanulás szükségessége és igénye nem új keletű találmány, hosszú-hosszú ideje jelen van az emberiség tudatában. A lifelong learning-koncepció gyökerei a 20. század elejére nyúlnak vissza¹. Eszerint a tanulás az egész életre kiterjed és hozzákapcsolódik a szellemi, anyagi és biológiai növekedéshez².

„**A jó pap holtig tanul**” állítja a régi magyar közmondás, utalva talán arra is, hogy egy közösséget vezető, egy közösséget tanító soha nem elégedhet meg felkészültségével. Vonatkozhatott azonban e megállapítás más „szakmák” képviselőire is.

„**Tanulni, tanulni, tanulni!**” mondta a neves történelmi személyiség³, méltán gondolva arra, hogy a változások szükségességének felismeréséhez, a változások véghezviteléhez, a váratlan helyzetek megoldásához a legnagyobb segítséget a megszerzett és cselekvőképes tudás adhatja.

Az **emberi tőke** egy szervezet piaci értékét is befolyásoló szellemi (intellektuális) tőke (vagyon) része⁴. A **tanulás** pedig –több más funkciója mellett- az a folyamat, amellyel az emberi tőke –mely a velünk született adottságokból valamint a megszerzett képességekből és kompetenciákból tevődik össze- növelhető, fejleszthető és felkészült állapotban tartható.

¹ Németh Balázs: A lifelong learning-koncepció történeti gyökerei (Tudásmenedzsment II.évf. 1.szám, Pécs, 2001. május, p.39.)

² Dewey, J. (1916) Education and Democracy, New York: The Free Press.

³ Lenin, Vlagyimír Iljics Uljanov szovjet-orosz politikus (1870-1924)

⁴ Dr.Szűcs Pál: Tudásmenedzsment – a hosszú távú siker megalapozója (Gazdaság-Vállalkozás-Vezetés 1999/3)

Napjainkban soha nem látott mértékben felértékelődik a tanulás szerepe.

Nézzük, miért?

Közelíthetünk akár a globalizáció oldaláról, hiszen az egyre gigantikusabb szervezeteknek növelni kell tanulási és együttműködési képességüket, hogy kiigazodjanak a sokféleség, a bonyolultság, a bizonytalanság útvesztőjében.

Közelíthetjük a nagyon gyorsan és összetett módon változó környezet oldaláról, hiszen a változtatások lehetősége vagy a változások kényszere (melyekre a legtöbb esetben ráadásul igen rövid idő áll rendelkezésre) csak magas és folyamatosan frissített szellemi kapacitással vezérelhető.

Közelíthetjük a vagyon növelésének igénye szempontjából, hiszen az új fogyasztókra vadászó, új termékeket és szolgáltatásokat kifejlesztetni kívánó vállalatoknak, szervezeteknek magas szinten felkészült kreatív és innovatív alkalmazottakra van szükségük, mindamellett, hogy a szellemi tőke (human capital), a tudás közvetlen és közvetett versenyelőnynek is tekinthető a vállalatok és szervezetek versenyében.

Végül közelíthetjük szociálpszichológiai okokból is. Gondoljunk csak a Maslow-i szükségleti hierarchiában az önértékelési szükségletre, vagy a hierarchia csúcsát jelentő önmegvalósítás szükségletére. Hozzátehetjük még Yeaxlee gondolatát is, miszerint „az élethosszig tartó tanulás az ember természetéből fakadó szükségletekben lényegiesül, de nem elválasztható a szociális folyamatoktól”⁵.

**Képesnek kell tehát lennünk a gyors és folyamatos tanulásra!
De hol tanuljunk? Mikor tanuljunk? És legfőképpen kitől tanuljunk?**

⁵ Yeaxlee B.A. (1929) Lifelong Education, London: Cassel
196

Könnyedén rávágthatnánk a választ: bárhol, bármikor és bárkitől lehet valamit tanulni. Van ebben persze némi igazság és tisztánlátással, józan megfigyeléssel, bölcs gondolkodással találhatunk egy-egy igazgyöngyöt. Ám az élet (és az üzleti világ) ennél hatékonyabb megoldásokat vár el és kényszerít ránk.

Nézetem szerint **ott tanuljunk, ahol a befektetéseinkért** (időnkért, pénzünkért, valami(k)ről való lemondásunkért, más tevékenységből származható elmaradt hasznunkért, ...) **cserébe kapott és a tanulási folyamattal megszerzett kompetenciák⁶ alkalmazásával** számunkra, a környezetünk számára, de végső soron a társadalom számára is a **legkedvezőbb hosszú távú eredményességet** érhetjük el. Nyilvánvaló, hogy e hármassal eredményesség-igény egymáshoz viszonyított aránya az egyén és a társadalom fejlettségi szintjétől, hagyományaitól és kultúrájától is nagymértékben függ.

Milyen dimenziói lehetnek az oktatási folyamat eredményességnek?

Nézetem szerint a következők: az oktatási folyamat kezdetéhez viszonyított magasabb minőségű és mennyiségileg több elméleti tudás, gyakorlat-orientált piacképes⁷ (alkalmazni képes) tudás, a rendszerben való gondolkodás és tudás-alkalmazás képessége és tudása, valamint a tudásmenedzsment és a 3L alkalmazásának és fejlesztésének képessége és tudása.

Ebből a nagyon összetett és bonyolult halmazból kell portfóliószemlélettel meghatározni azt a célt és a cél eléréséhez szükséges stratégiát, amelyet az adott oktatási intézmény szeretne megvalósítani. Nevezhetjük ezt akár az adott oktatási intézmény által a hallgatói befektetésért cserébe felkínált folyamat-eredményességi oktatási portfóliónak.

⁶ A kompetencia definíciója később a szövegbe ágyazva!

⁷ A munkaerőpiac által értékelt és keresett, a gazdaságban de a non-profit szférában is azonnal és közvetlenül felhasználható tudás.

Véleményem szerint akkor tanuljunk amikor ezt a leghatékonyabban tudjuk tenni, illetve akkor, amikor cselekedeteink összességéből (mondhatjuk ezt akár a mindennapi cselekedeteink portfóliójának is) a tanulás folyamata hozza a pillanatnyi és/vagy a jövőbeni hasznosságok nagyobb hányadát.

Láthatjuk, hogy már az első két kérdés átgondolása –az első pillanatok egyszerűségén túljutva- sem könnyű feladat, hiszen komoly portfólió-elemzést, stratégiaszemléletű (jövőre irányuló, a környezetre irányuló, a változásokra és a versenytársakra állandóan figyelő) gondolkodásmódot igényel.

De mi alapján tudunk válaszolni a harmadik kérdésre: kitől tanuljunk?

Nézetem szerint **azoktól tanuljunk, akik a tanítás, az oktatás folyamatát** (legyen ez a szűkebb körű tutoriális⁸ képzés vagy akár az egyetemi katedrán való szereplés) **számunkra a legnagyobb felkészültséggel és tudás-átadási teljesítménnyel**, korszerű és hatékony módszerekkel, de egyben a **humanizmus minden értékének példamutatásával** képesek megvalósítani, miközben „**tisztelnek** kicsinyt és nagyot”⁹.

Ezek után nézzük, mitől függ az oktató, a tanár teljesítménye és az oktatás folyamatának –először a tanár oldaláról vizsgált- eredményessége és hatékonysága?

Az oktató teljesítménye elsősorban függ az oktató kompetenciáinak és kulcsképeségeinek összességétől. Kompetenciának hívjuk mindazt, ami megkülönbözteti az adott

⁸ Kis létszámú csoporttal foglalkozó, a tudástranszfer folyamatában segítő, együttműködő, közvetlen és személyes tanítási, képzési forma, ami leginkább az együttműködő gondoskodáshoz és segítséghez van közel. Jellemzi a tanulást segítő szakértővel, a „tutorral” kialakítandó személyes kapcsolat.

⁹ John Heider: Tao Út a vezetéshez, 15. A tanítók (SHL könyvek, Budapest 1998.) 198

munkára alkalmast az alkalmatlantól, a kiválót az átlagostól. A kompetenciák egy személy alapvető, meghatározó jellemzői, amelyek –a támogatással és az erőfeszítéssel együtt- okozati kapcsolatban állnak a kiváló teljesítménnyel. A kompetencia tehát ebben az értelemben az átlagostól lényegesen jobb megfelelést jelent.

Kulcs-(alap-vagy általános-) képességek alatt azokat a képességeket értjük, amely egy adott területen belül szélesebb képességeket, a változásokhoz való gyorsabb és hatékony alkalmazkodást segíti elő.

Melyek az alapvetően szükséges kompetenciák?

- **Szakmai** kompetencia, amely egy adott funkcionális szakterületen jelent az átlagostól lényegesen jobb megfelelést. Az adott szakmai terület hazai és fontosabb külföldi szakmai anyagainak, publikációinak -alkalmazni és átadni képes- ismeretét. A szakmai kompetencia része az adott szakmai területen való folyamatos kutatómunka, a kutatás eredményeinek rendszeres publikálása, konferenciákon való prezentálása és az oktatás folyamatában való alkalmazása, átadni tudása.

Itt jegyzem meg, hogy a kutatáshoz kapcsolható tudományos minősítést (is) jelenthető mérföldkövek (PhD, habilitáció, DsC, ...) adminisztratív követelménye az adott oktatási intézmény adott időszakra vonatkozó céljának és stratégiájának kell, hogy (elsősorban) megfeleljen, annak kell, hogy alárendelje magát, azt kell, hogy kiszolgálja.

- **Együttműködési** (a gazdasági élet szereplőinél ez menedzsment) kompetencia, ami rendszerszemléletű gondolkodást, a projekteken való gondolkodást, minőség szemléletet, és az együttműködési képességek összhangját jelenti. Itt van óriási szerepe és jelentősége a magas szintű emocionális intelligenciának is benne az empátia képességének, nevezetesen annak, hogy bele tudjuk-e élni magunkat mások helyzetébe (a számunkra nem szimpatikusokéba is!). Az együttműködési kompetencia fontos eleme az is, hogy mennyire akarunk, mennyire tudunk másokra figyelni. További nagyon fontos elem az együttműködési kompetencián belül a

tehetséggondozás, a tehetség-nevelés igénye és képessége is. Legyen az hallgatói kutató (pl. TDK, diplomatervezés, ...) munka, vagy pályakezdő oktatók segítése, felkészítése, munkájuk figyelemmel kísérése és gondozása. Egyfajta coach¹⁰ szerepkör tudatos felvállalása, ezáltal az un. tacit¹¹ tudás felszínre hozása, kibontakoztatása.

- **Controlling**-kompetencia, ami módszerbeli megfelelőséget jelent, azt, hogy bármely szakmai- és nem szakmai feladatot hatékonyan valósíthassunk meg. Állandó elemzésre, az elemzések eredményeinek értékelésére és visszacsatolásra épít.
- **Kommunikációs** kompetencia, ami az oktatás folyamatában akár alapkompenciának¹² is nevezhető. Lényege, hogy kommunikációnk értékes, azaz értelmes (tudjuk a kommunikációnk célját és a tartalommal is tisztában legyünk!), érthető (olyan nyelven és stílusban beszéljünk, amit partnereink, hallgatóink megértenek!) és érdekes (ha figyelemmel vagyunk mások érdeklődésére, szükségleteire, érdekeire) legyen. Fontos, hogy az érthetőség nem csupán az idegen nyelv ismeretét jelenti, hanem az adott környezethez és adott személyekhez, hallgatókhoz illeszkedő stílusú kommunikációt. Tehát ne bújjunk el a „komplikáció bástyái”¹³ mögé, egyszerűen és világosan fejezzük ki magunkat! Ezzel egyúttal szinergikus előnyt adhatunk az együttműködési kompetenciánál is.
- **Informatikai** kompetencia, ami a legfontosabb számítástechnikai szoftverek (szövegszerkesztők, a tudás-átadási folyamatot segítő prezentáció-készítők, táblázatkezelők, a kutatáshoz ma már nélkülözhetetlen internet-böngészők, ...) alkalmazni tudását jelenti a szakmai kompetenciák és a tudástranszfer hatékony kiszolgálása (pl. e-learning módszerek) céljából.

¹⁰ Tréner, edző, szakértő, felkészítő.

¹¹ Mélyben rejlő, nem látható, de mozgósítható tudás.

¹² A projektmenedzsment szakmai kifejezéseit felhasználva alap vagy tovagyűrűző interdependenciának.

¹³ Dr. Susánszky János Szervezés- és vezetéselmélet előadás NME Miskolc, 1974. 200

- **Személyi** kompetencia, amely egyedi adottságokat és a fejlesztett képességeket jelenti, mint például a természetes kíváncsiság (minden innováció első lépése) vagy az egyedi karizmatikus személyiségjegyek, egyéniség. **Számos kulcsképesség** igénye is megfogalmazódik –mint a személyi kompetencia része-, mint például a logikus- és absztrakt gondolkodás képessége, a tervezés képessége, a figyelem-összpontosítás képessége, az érvelés képessége, a módszeres munkavégzés és a gyakorlatias feladatértelmezés képessége, az állóképesség és a megbízhatóság képessége, az önfegyelem és az önkritika képessége.

A személyi kompetencia nagy és bonyolult halmazának különlegesen fontos részei az oktatói (munkakörhöz kapcsolódó) magatartásformák. Véleményem szerint itt a következő három tényező elengedhetetlenül szükséges és elvárható kompetencia. Az első, hogy az oktató pszichésen rendben legyen, úgymond „OK”¹⁴. Ez egyben azt is jelenti, hogy bízik önmagában (személyiségében, képességeiben és tudásában), ezért megfelel mások bizalmára, s ez kölcsönös. Megvalósítja az önbizalom és a bizalom (bízik az oktatási folyamat „fogadóoldalának” jelenlegi tudásában, tudásátvevő-képességében és a tudás megszerzésére irányuló motiváltságában) helyzetét. Második tényezőként a stressz-kezelés kompetenciáját tartom fontosnak és szükségesnek. Az oktató legyen képes saját stressz-helyzetének kezelésére, valamint a „fogadóoldalnak” az optimális (azaz az egyénekhez, csoportokhoz szabott nem „lebénítő”, hanem sokkal inkább maximális teljesítmény előállítására alkalmas) stressz-szint beállítására. Harmadikként az erkölcsi kiválóság példamutatóként való magvalósítása kell, hogy szerepeljen a személyi kompetenciák halmazában. Megjegyzem, hogy ez utóbbi egyáltalán nem ellentmondó a (tudás)szolgáltatás-orientáltság szemléletével és követelményével.

¹⁴ Eric Berne és a tranzakcióanalízis (TA) irányzat. Balogh-Barta-Dominik-Koncz: Vezetépszichológiai sarokpontok (Szókratész Kiadó, Budapest, 2000., pp. 60-62.)

Mindezekből a kompetenciákból és kulcsképeségekből –mint egy rendelkezésre álló és/vagy megszereshető portfólióból- kell az adott körülményekhez és az adott partnerekhez, hallgatókhoz legjobban illeszkedő, számukra leginkább megfelelő, a tanulást hatékonyá, kíváncsiság-kielégítővé tevő teljesítményt megvalósítani. De megvalósítani csak akkor tudunk, ha van miből. Ezért az oktató egyéni felelőssége –és az őt alkalmazó szervezet követelménye-, hogy kompetenciáit, kulcsképeséget folyamatosan bővítse, fejlessze!

Az oktatás folyamatának hatékonysága és az oktató teljesítménye az előzőhöz hasonló fontossággal függ személyes erőfeszítéseitől, fáradtságától, tehát attól, hogy mennyire akarja és mennyire képes mozgósítani kompetenciáit.

Teljesen világos, hogy ez elsősorban a motivációtól függ, melynek két dimenzióját különböztethetjük meg.

- **Külső** motivációk, melyek a közvetlen anyagi jellegű motiválás mellett támaszkodhatnak a nem-anyagi jellegű (dicséret, előléptetés, egy-egy fontos projektmunkába való bevonás, döntéshozatalba való bevonás, élő kapcsolat a felső vezetéssel/tulajdonosokkal, alkotó szabadság, ünneplés,...) motivációs tényezőkre is. Nagyon fontos, bár személyfüggő a kettő harmonikus összhangja. Megoldása szinte művészi szintű vezetői feladat, ami alapvetően a személyre szabott és a Maslow-i gondolatokat figyelembe vevő motivációra épül.

- **Belső** motivációk, amelyek az egyén és a szervezet kapcsolatából (függőség, vonzódás, dominancia, én-azonosság, ..., mint interperszonális motivációs tényezők) adódhatnak, s mint új –és a teljesítmény növelés érdekében feltétlenül kihasználandó- motivációs tényezők jelennek meg. Ilyen motivációs tényező lehet többek között a tutoriális képzésben, annak megvalósításában való részvétel lehetősége is, vagy mint kockázatviselők (stakeholderek), érdekeik figyelembe vétele is egy változtatási folyamat során.

Úgy gondolom, hogy nem kell különösebb meggyőzés az erőfeszítés fontosságáról, az azt befolyásoló motivációs tényezők szerepéről.

Ugyanígy nem elhanyagolható, sőt kiemelt szerep jut a harmadik tényezőnek is, ami jelentős hatással van az oktató teljesítményére és az oktatás folyamatának hatékonyságára, ez pedig a támogatás. Akit támogatnak az jobb eredményt, akit nem támogatnak az értelemszerűen gyengébb eredményt képes produkálni.

Milyen eszközei vannak a támogatásnak?

- Vannak **hardver**¹⁵ eszközök, melyek az oktatás folyamatához felhasznált berendezéseket, felszereléseket, munkahelyi körülményeket jelentik. Ide tartoznak többek között az előadó-, a szemináriumi termek felszereltségükkel (projektorok, írásvetítők, flip-chart-ok,...) együtt, de idetartoznak az oktatók személyes használatú irodái felszereltségükkel (megfelelő tér, számítógép a világháló elérésének lehetőségeivel és az összes szükséges szoftverrel, telefonvonalak, szakkönyvek,...) együtt. Ezek a hardver eszközök minél korszerűbbek, minél „felhasználó-barátabbak”, annál jobban veszik ki részüket az oktató munkájának támogatásából.

- Vannak **módszerezszközök** (orgver¹⁶), amelyek elsősorban a továbbképzéseket, a hazai és nemzetközi konzultációk, konferenciák lehetőségét jelentik, és döntően befolyásolják a controlling kompetenciát.

- Végül az **együttműködési** (nevezhetjük akár **szoftver**¹⁷-) eszközök, amelyek a team-munkából, az együttműködő csoportmunkából adódó szinergiahatás előnyét ötvözik a munkahelyi vezető által kialakított, illetve az általa döntően befolyásolt szervezeti kultúrával. Egy kiváló szervezeti kultúra, segítő (facilitátor-) vezetővel és együttműködésre, egymás munkájának segítésére és

¹⁵ A számítástechnikából átvett szóhasználattal az „élettelen” tárgyakat, eszközöket jelölve.

¹⁶ A szervezéstechnikából átvett kifejezés a számítástechnikában megszokottakhoz kapcsolódóan.

¹⁷ A számítástechnikából átvett szóhasználattal a „mozgásba hozó” dolgokat jelölve.

annak elismerésére (!) törekvő munkatársakkal jelentősen növelheti az oktató teljesítményét és hatékonyabbá teheti az oktatást.

Ezek voltak az oktatónak –mint a tudástranszfert és a tudásmenedzsment első projektjeit megvalósító emberi erőforrásnak- a teljesítményét, az oktatás hatékonyságát meghatározó domináns tényezők.

Vizsgáljuk most az oktatás folyamatának „fogadó” oldalát, az mennyire befolyásolja az oktatás eredményességét és hatékonyságát. Az oktatási folyamat eredményessége és hatékonysága függ magától a „fogadóoldaltól” azaz magától a hallgatótól is. Nézetem szerint itt alapvetően három tényezőt kell figyelembe venni.

- Az egyik a hallgató **tanulási potenciálja**, azaz tanulási képességének (mennyire értelmes, mennyire képes tudás megszerzésére) és tanulási készségének (mennyire hajlandó önként a tudás megszerzésére) szorzata. Ezt a tanulási potenciált segítheti vagy gátolhatja a hallgató **pszichés állapota** (Ild. fentebb, Eric Berne), következésképpen ez szintén domináns a hallgató személyiségére jellemző és befolyásoló tényező. Mindkettőre erős hatást gyakorol, ezért figyelmen kívül nem hagyható: a hallgató „hozott” (meglévő) tudása és annak minősége, dimenziói.

- A második tényező sokkal összetettebb. Ez nem más, mint a **hallgató tanulási folyamat** (tudás megszerzési folyamat) iránti **motiváltsága**. Ez önmagában is bonyolult elemek halmaza.

Melyek ezek az elemek?

Az adott társadalmi makro környezet, a külső és belső (!) versenykörnyezet elvárásai, tendenciái, lehetőségei, sőt veszélyei. A munkaerőpiac értékrendje, elvárásai, tendenciái, lehetőségei, sőt veszélyei. A hallgató családi környezetének (mint szociális mikrokörnyezet) elvárásai, értékrendje, mintái, hagyományai. Egyéni és családi ambíciók az önmegvalósítás irányában. Nem elhanyagolható tényező a média szerepgenerálási befolyásolása¹⁸

¹⁸ Dr. Barta Tamás: A média hatása az egyéni arculat építésére (Magyar Média Pedagógiai Kutatóintézet, 1998.)

Idetartoznak, és fontos jelentőséggel bírnak az adott **oktatási intézmény által generált** motivációs tényezők is.

Melyek ezek?

A (tudás)szolgáltatás-orientáltság három domináns eleme. A **hardver** elem, azaz oktatási folyamathoz kapcsolódó berendezések, felszerelések, körülmények, ismeret- és tudás adatbázisok. Az **orgver** elem, azaz az oktatási folyamat kiegészítő rendszereinek szervezettsége, működési hatékonysága és működési biztonsága (mind emberi, mind gépi oldalról), az információk releváns volta és megszerzésének hatékonysága, biztonsága, valamint a korszerű oktatási módszerek, mint pl. az e-learning megléte, elérhetősége. A **softver** elem, azaz az előzőkben bemutatott teljesítményű és a tudásátadásra képes oktató.

Szintén az adott oktatási intézmény által generált motivációs tényezők a következők is: az adott intézmény image-e, good-will-je, szervezeti kultúrája, mint **immateriális motivációs tényezők**, kiegészítve a mindenkori munkaerő-piac releváns értékítéletével.

Befolyásolják a hallgatók motiváltságát bizonyos interperszonális motivációs tényezők is, gondoljunk csak akár a valahová való tartozás tényezőre.

A fenti motivációs elemek a legkülönbözőbb variációban és összeállításban jelennek meg. Egyes motivációs tényezők szinergikusan erősíthetik egymást, míg mások gyengíthetik. Ráadásul az idő függvényében (akár radikálisan) is változhatnak. Ez egy egyénre (néha csoportra, korosztályra) szabott **dinamikus motivációs-portfólió**, ami nagyon szoros kapcsolatban van a környezet különféle dimenzióival. Éppen ezért kell ennek a tényezőnek a folyamatos controllingja és a levonható következtetések figyelembevétele az oktatási intézményre vonatkozó célok kitűzésében, annak finomításában, az azt megvalósító stratégiák megtervezésében és végrehajtásában, oktatás eredményességének maximalizálása érdekében.

• A harmadik tényező a „fogadóoldal”, azaz a hallgató és szűkebb szociális mikrokörnyezetének **meglévő és megszerzhető erőforrásai**. A szükséges gazdasági (pénzügyi) erőforrásokon túl itt most elsősorban a hallgató rendelkezésére álló azon időt (mint nagyon szűkös erőforrást, tényezőt) szeretném hangsúlyozni, amelyet a hallgató akar és képes a tudás-átvételi folyamatra biztosítani. Természetesen ez nem csupán tőle függ, hiszen az adott oktatási intézmény meghatározza a kontakt órák számát a tudás-átadási folyamatban. Ez általában kevés a megértésre, főleg az alkalmazni képes tudás megszerzésére. Következésképpen kiemelt jelentősége van annak az **időtartamnak és időtartam-elhelyezkedésnek** (időtartam-pozíciónak), amit a hallgató a kontakt órákon túl képes és akar a tanulási folyamatra szánni. Ezért is van fontos szerepe és jelentősége azoknak az eszközöknek és módszereknek (pl. e-learning), amelyek a naprakészségen túl az oktatási folyamatot hatékonyságukkal (ami a megszerzett tudás és a megszerzésre fordított (elsősorban idő) ráfordítás hányadosa, nyilván egy előre meghatározott és a későbbiekben minősített tudásminőség elérése mellett) és a hallgató idejéhez való alkalmazkodással nagymértékben segíthetik.

Ha ilyen bonyolult függvény az oktatás eredményessége és benne az oktató teljesítménye, akkor vajon képesek vagyunk ennek mérésére?

Határozottan állítom, hogy igen!

A megoldás az adott oktatási intézmény céljait, erőforrásait és a környezeti tényezőket figyelembevevő és azokat (mindig az adott időszakra vonatkozóan!) összehangoló stratégiára épülő kiegyensúlyozott mutatószámrendszer (**Balanced ScoreCard**) által kínált dinamikus lehetőségekben rejlik. Ennek konkrét eredménye, felépítése és meghatározása egy a Modern Üzleti Tudományok Főiskolája Üzlettudományi tanszékének Menedzsment blokkjában jelenleg is folyó kutatás eredménye lehet.

ÖNÉLETRAJZ DR. HENKEY ISTVÁN

Név: Dr. Henkey István

Besorolás: főiskolai docens

Tudományos fokozat: folyamatban van a Ph.D. megszerzése

Nyilvános elérhetősége: henkey.istvan@mutf.hu

+3634-520-441

www.mutf.hu/henkey

MINŐSÉGMENEDZSMENT A GYAKORLATBAN

(Kovács László)

A Modern Üzleti Tudományok Főiskoláján (MÜTF) három éve oktatom a minőségmenedzsment tantárgyat a menedzsment blokk keretében. A tárgyat korábban Barta Tamás majd Henkey István oktatta. Ezen tevékenység után szerettem volna meggyőződni arról, hogy az általunk oktatott minőségmenedzsment mennyire hatja át a vállalatok hétköznapi, gyakorlati munkáját. Ezért kérdőíves felmérést kezdeményeztem a Közép-Dunántúli Régió reprezentatív vállalkozásainál a minőségmenedzsment, konkrétan a folyamatjavítás módszeres, elméleti követelményeknek megfelelő alkalmazásáról.

Először bemutatom, hogy melyek a fő sarokpontjai az általunk oktatott tananyagnak (CD-lemez alapján, kiadó: Dr. Henkey István, Dr. Partner Vezetői Tanácsadó Oktatásszervező és Szolgáltató Betéti Társaság, 2003. Henkey István: Minőségmenedzsment CD formátum, Dr. Partner Bt, Tata, 2001-2004)

Ezt követően bemutatom a kutatásom módszerét, tapasztalatait. Végezetül megfogalmazom a következtetéseket.

I. Oktatásunk fő sarokpontjainak bemutatása.

Megismertetjük a hallgatókat a minőség, mint vezetési filozófia fogalmával, különböző megközelítésű (szabvány alapú, gyártói/szolgáltatói alapú, vevői/fogyasztói alapú, ISO 9000:2000 szerinti) értelmezésével.

Bemutatjuk a Total Quality Management (TQM) – Teljes körű minőségmenedzsment lényegét, alapelveit.

Bemutatjuk, hogy mit kell tenni a TQM megvalósítása érdekében, külön kiemelve a vezetés feladatát, a minőséget meghatározó tényezőket, a minőségi hurok értelmezését.

Részletesen elemezzük a folyamatjavítást, mint a TQM legfőbb eszközét (munkafolyamat definiálása, a működtetéséhez szükséges résztvevők felsorolása, a folyamatmenedzselés hat összetevője, a hat kérdés, amellyel meghatározhatók a vevőkre legnagyobb hatást gyakorló kulcsfontosságú folyamatok).

Igen alaposan, gyakorlati példák bemutatásával feldolgozzuk a „hatlépéses” folyamatjavítási modellt. Megismerjük a PDCA-ciklust is.

Önálló témakörben kezeljük a vezetés minőségét (elkötelezettség, minőségi körfolyamat).

Megismerkedünk a benchmarking és a reengineering alapelveivel, elemezzük alkalmazási lehetőségeiket.

Bemutatjuk az ISO 9000:2000 szabványrendszert, az EFQM-modellt és a vállalati önértékelés módszerét is.

Elemezzük a vállalati minőségbiztosítási rendszer felépítését.

II. Kutatásom módszere, tapasztalatai.

Kerestem azt, hogy a vállalatok hétköznapi, gyakorlati munkájában mennyire jelennek meg ezek az elméleti ismeretek, illetve mennyire segítik a tudatos minőségi teljesítést. Izgalmas lehet vizsgálni, hogy az EU-csatlakozás „másnapján” (2004 nyarán vizsgálgódtam) mennyire vagyunk felkészültek eme modern elméletek alkalmazására, amikor a közvetlen versenytársainkká váló széles európai vállalati körrel kell megbirkóznunk.

A kutatásba vont vállalatok kiválasztásánál a teljeskörű reprezentáció elérése vezérelt. Ezért a célcsoportként megjelölt Közép-Dunántúli Régió 100 különböző nagyságrendű vállalkozását jelöltem ki a régiót alkotó három megye (Fejér, Komárom-Esztergom, Veszprém) Műszaki és Természettudományi Egyesületek Szövetsége (MTESz) Szervezeteinek címjegyzéke alapján. A kutatáshoz tervezett darabszámú mintát sikerült összegyűjtenem, megközelítőleg jól kalkuláltam a várható válaszlevelek arányával. A 100 db, kérdőívet tartalmazó, kiküldött levélre 44 db válaszlevél érkezett vissza. Magyarozatként szolgálhat, hogy a vizsgálat időpontjában a

vállalatok el voltak foglalva az EU-csatlakozás bizonytalanságaival, félelmeivel, saját piaci helyzetük stabilizálásával. „Békeidőben” valószínűleg nagyobb válaszadási arányt értem volna el, de éppen ez az időszak tette izgalmasabbá a kutatást. A következőkben ezt az adatmennyiséget tekintem 100%-nak a feldolgozáshoz.

Szerettem volna a válaszokkal még tovább pontosítani a – becsléseim szerint jó megközelítésű – válogatás vegyes voltát, hogy valóban reprezentatív módon átfogja a régió vállalatainak körét az ipar, kereskedelem és szolgáltatás terén. Ez a próbálkozás sajnos csak rész sikert hozott. Meglepő (számomra érthetetlen is) módon, az egyébként teljesen őszinte válaszadók a „vállalati létszám” és az „árbevétel nagyságrendje” ártatlan adatkérést nem teljesítették 34%-ban.

Egyébként kivétel nélkül korrekt, feldolgozható válaszokat kaptam. Egy kutatás-fejlesztéssel foglalkozó szakcég fűzte hozzá azt a kommentárt, hogy „a kérdőív lehetne bővebb és differenciáltabb” – ezzel totálisan egyet- értek, majd a későbbiekben, a kérdőív összeállításának szempontjainál erre bővebben kitérek.

Mellékelten bemutatom a kérdőív kísérőlevelét (1. sz. melléklet) és magát a kérdőívet (2. sz. melléklet).

A kísérőlevélben igyekeztem „kedvet teremteni” a kérdőív kitöltéséhez. 22 éves vállalatvezetői gyakorlatom alapján mondhatom, hogy erre a legjobb módszer az, ha a kérdőív kitöltésének időigényét rövidebbre szabom, és elhítem a válaszadás fontosságát, értelmét, hasznosságát.

Magáról a kérdőívről. Teljesen igaz, hogy lehetne „bővebb és differenciáltabb”. Szándékosan nem lett olyan. E kutatási témának igény szerinti folytatásához már egészen más kérdőív kellene. Ha már tudatosan, célirányosan azon cégek felé fordulnék, amelyek most jelezték affinitásukat a téma iránt, akkor egy alapos, tudományos igénnyel összeállított, mélyreható kérdőív kellene. Elképzelhető, hogy egy következő „fordulóban” erre is sor kerül.

A jelenlegi kérdőív összeállításánál két fő cél vezérelt:

1. Legyen olyan rövid, tömör, lényegre törő, hogy reális esélyt kapjon a visszaküldésük (ld.: a kísérőlevél szerkezetének indoklásánál!).

2. Pusztán arra akartam választ kapni, hogy az EU-s csatlakozás első pillanataiban hogy állnak a régió vállalatai a minőségmenedzsment kérdéseivel. Tudják-e a benne rejlő lehetséges versenyelőnyöket, ismerik-e megközelítésének bizonyos elméleti alapjait, használják-e a gyakorlatban?

Ezért volt ilyen, nem különösen strukturált a kérdőív. Semmiképpen nem akartam a minőségmenedzsment alkalmazási módszereinek mélyére hatolni ebben az első „fordulóban”.

Nézzük tehát, hogy mennyire tekinthető módszeresnek, elméleti igényűnek a minőségmenedzsment alkalmazása a vizsgált vállalatok körében a kérdőív válaszai alapján!

A kérdőív részletes feldolgozásánál bemutatom az egyes kérdések megfogalmazásához vezető szándékomat is.

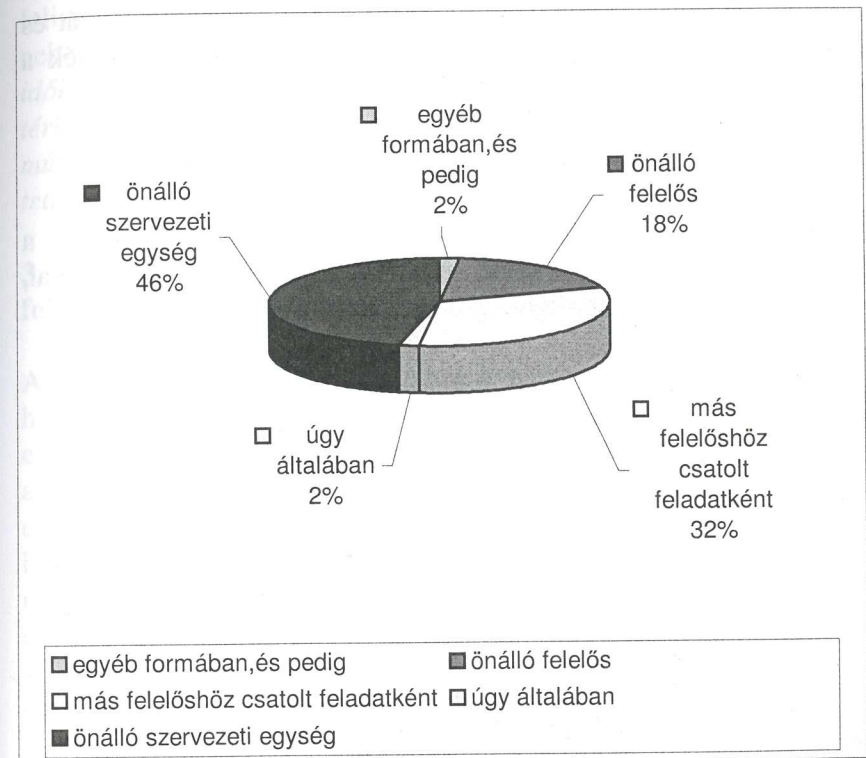
1. Milyen szervezeti keretek között működik a minőségmenedzsment?

Azt kutattam, hogy milyen fontosságot tulajdonítanak neki, hova helyezik a vállalati hierarchiában? Hiba vagy érdem, hogy túlságosan erősen motivált a hosszú vállalatvezetői gyakorlatom, és túlságosan beleképzelttem magam a válaszadó vezetők gondolkodásmódjába, hogy ti. az a fontos, aminek a hierarchia magas fokán van önálló szervezeti egysége. A válaszadók is valóban így gondolkodtak, ezt a sztereotípiát alkalmazták a kitöltéskor. Ezt az azonos gondolkodásmódot követve kezelem majd a válaszokat a feldolgozáskor. *Zárójelben meg kell jegyeznem, hogy a tisztán elméleti alapokon végiggondolt helyes válasz az lett volna, hogy nem*

szervezeti keretek között működik, mert ez a mi vezetési filozófiánk!! Ilyen szempontból lehet, hogy az „úgy általában” a legjobb válasz?

A válaszok:

- önálló szervezeti egység 6%
- önálló felelős 8%
- más felelőshöz csatolt feladatként 2%
- úgy általában %
- egyéb formában, és pedig %



A kérdés megfogalmazásának indoklásánál kifejtett aggályaimat félretéve és a kölcsönös sztereotip gondolkodásmódot követve

értékelek. Ennek alapján számomra meglepően kedvező képet mutat az eredmény. A 46%-ban önálló szervezeti egységként funkcionáló tevékenység a fontosság elismerésének minősíthető. Hasonlóan jónak mondható az önálló felelőshöz rendelt 18% és a más felelőshöz csatolt 32% is. 2% írta csak, hogy „úgy általában” (tartok tőle, hogy nem abban a pozitív értelemben, mint amit megfogalmaztam a kérdés feltevésének indoklásánál), és csak 2% nem jelzett semmilyen formát.

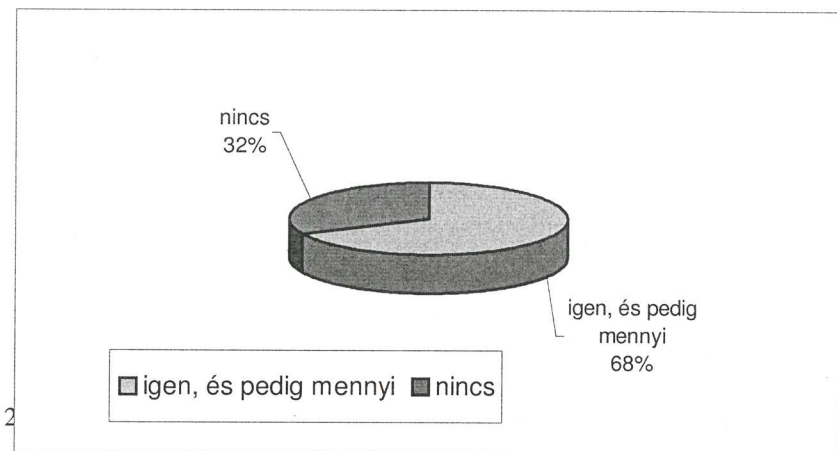
Az elemzés azt sugallja, hogy a minőség, mint kiemelt versenyelőny, megkapta a szükséges figyelmet. Tudomásul vették a vállalatok ennek fontosságát, a benne rejlő lehetőségek kihasználhatóságát és elfogadták, mint alapvető vezetői követelményt. Megteremtették a szervezeti kereteket gyakorlatilag teljes körben (96%).

2. Van-e ilyen irányú felsőfokú végzettségű szakértőjük?

Kerestem, hogy milyen jelentőségű kérdésként kezelik a minőségmenedzsmentet, törődnek-e annak felsőfokú irányításával, elméleti megalapozottságot garantáló személyi feltételeivel.

A válaszok:

- igen, és pedig mennyi: 68%
- nincs: 32%



Ez a válasz további bizonyíték arra, hogy az ügy fontosságára való tekintettel megfelelő személyi feltételeket teremtenek a vállalatok. Tovább javítja a képet, hogy felsőfokú végzettségű szakértővel rendelkező cégek csaknem felénél egynél több található. Feltehetően ott alkalmaznak több felsőfokú végzettségű szakértőt, ahol a minőségjavítás eredményei mérhető versenyelőnyöket jelentettek. Ezeknek a szakembereknek az alkalmazása valóban az üzleti értékük felismerését jelenti, mert a piaci kényszeren kívül más kényszer nem nehezedik a vállalatok nyakára. *Emlékeztetnék a rendszerváltás előtti időkre, amikor már kezdődött a modern menedzsment elméletek térhódítása, de az „állami vállalat” kategória piaci verseny nélküli működése nem igényelte alkalmazásukat. Mégis, néhol kötelezővé tették.*

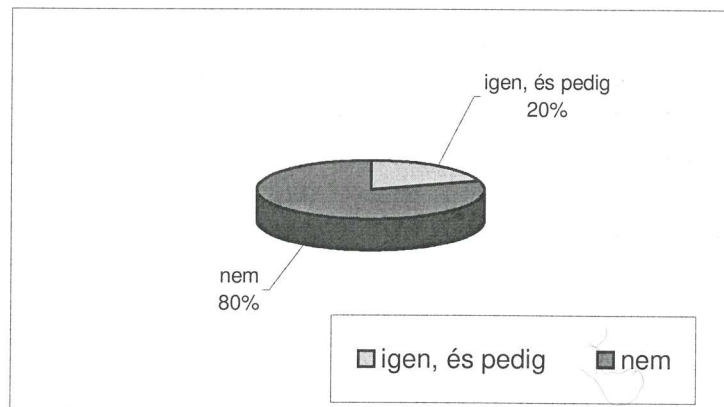
3. Alkalmaznak(tak)-e a tevékenység kulcsfontosságú folyamatainak meghatározására valamilyen elméleti módszert?

Arra voltam kíváncsi, hogy ismerik-e a téma kifejezetten elméleti hátterét. Abból a feltételezésből indultam ki, hogy aki jártas a TQM elméletében, az azonnal tud erre konkrét választ adni. Természetesen azzal a ténnyel is tisztában vagyok, hogy alapvetően másként kezeli ezt a kérdést az elmélet, egy induló vállalkozás és egy hagyományokkal rendelkező működő vállalkozás. Az elmélet – nagyon helyesen – alapvető hibának kezeli ennek az elmulasztását egy folyamatjavítási eljárás megkezdése előtt. Egy induló vállalkozás szintén elemi hibát vét ennek elmulasztásával. Nyilvánvaló, hogy a már jól működő vállalkozás rutinosan kezeli ezt a kérdést, és felháborodottan utasítaná vissza azt a feltételezést, hogy nem ismeri a kulcsfontosságú folyamatait. Méltányolni kell az effajta magabiztosságot, és el lehet fogadni azt az érvelést, hogy „én világosan tudom, hiszen évek óta menedzselem a kulcsfontosságú folyamataimat, teljesen egyértelműek a folyamatjavítás alanyai”.

Ezen érvelés elfogadása mellett is fel kell hívni a figyelmet a módszerben rejlő lehetőségek feltárására, egy esetleges új szempont felbukkanása miatti átrendeződés lehetőségére vagy veszélyére.

A válaszok:

- igen, és pedig 20%
- nem 80%



Az első két kérdés válaszai alapján kialakult optimista hangulatot némileg lehűti ez a válaszcsoporthoz. Kiderül ugyanis, hogy a minőségmenedzsment egyik leglényegesebb elemét, a „lelkét”, a folyamatjavítást a vállalatok 80%-ánál nem kezelik fontosságának megfelelően. *Közülük az 1/7 rész válaszából kiderült, hogy nem is igen értik a kérdést!*

Az elmélet szerint a folyamatjavítás alapja a tevékenység folyamatokra bontása és a kulcsfontosságú folyamatok meghatározása. Ezután következhet a javítás! Ha hiba csúszik a kulcsfontosságú folyamatok meghatározásába, akkor előfordulhat két véglet: nem javítjuk a legfontosabbakat, vagy erőforrásokat pazarolunk kevésbé fontos folyamatok javítására.

Ez a fogyatékos arra utal, hogy még a jó szervezeti és személyi feltételekkel rendelkező vállalatoknál is szükség lehet további

elméleti ismeretek megszerzésére és gyakorlati hasznosságuk bemutatására.

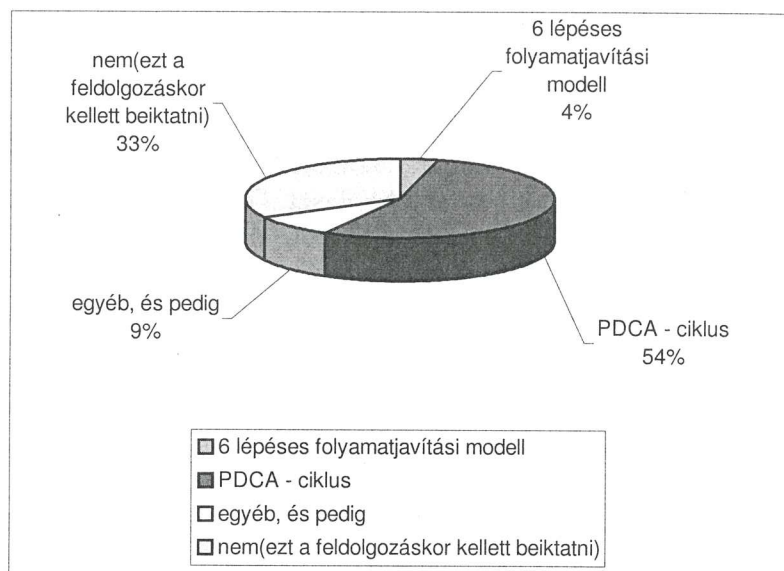
Az elméleti módszereket alkalmazó 20%-nál is elég vegyes a kép a valóban ideillő és a közelítő megoldások között. Néhányan áthidaló megoldást választva a „külső szakértő igénybevételenek” megjelölésével kerültek meg a konkrét választ. Feltűnő módon senki nem jelölte módszerként a leginkább elterjedt, alapszerű jellegű A. R. Tenner – I. J. DeToro: Teljes körű minőségmenedzsment TQM (Műszaki Könyvkiadó Budapest 1997.) szak-könyv idevonatkozó ajánlását a hat kérdésre, „amelyek segítségével meghatározhatók a vevőkre legnagyobb hatást gyakorló kulcsfontosságú folyamatok.”

4. Alkalmazznak-e valamilyen elméleti folyamatjavítási módszert?

Ugyancsak az elméleti ismeretek meglétére, alkalmazásának tudatosságára irányult a kérdés. Igyekeztem konkrét választ kapni, meghagyva természetesen itt is a „kitérő” válasz adásának lehetőségét – a feldolgozás során természetesen a megfelelő módon kezelve.

A válaszok:

- 6 lépéses folyamatjavítási modell 4%
- PDCA-ciklus 54%
- egyéb, és pedig 9%
- nem (ezt a feldolgozáskor kellett beiktatni) 33%



Az összes válaszadó 8%-a két különböző csoportnál is pozitív választ adott, tehát többféle módszerrel is dolgozik.

Az előző pont elemzése alapján kicsit borúsabbá váló kép ismét kiderül. Feltételezem ugyanis, hogy – ha nem is kristálytisza elméleti módszerekkel ugyan, de – megtalálták a kulcsfontosságú folyamataikat. Amennyiben ez a feltételezés helytálló, már örülhetünk is, hiszen úgy tűnik, hogy a folyamatjavítás már az igazi elméleti alapokra helyeződik. Összesítve 67 % az, amelyik alkalmaz valamilyen elméleti folyamatjavítási módszert. A PDCA-ciklus ill. a 6 lépéses modell vezet a mezőnyt. Az egyéb kategóriánál sok minden megjelenik. Alkalmaznak bővebben nem részletezett „saját” módszert, KAIZEN-t, BPR-t (elméleti fejtegetés nélkül most fogadjuk el ezt is ide). Pozitív válasznak tekintetem azt is, ahol hivatkoztak a folyamatjavítás egy-egy segédeszközére (Pareto, Ishikawa, SWOT). Nagyvonalú engedékenységem oka az, hogy – ne feledjük az alapvető célt – kutatásom arra koncentrált, hogy

egyáltalán szerepel-e a vállalatok eszköztárában a folyamatjavítás elméleti módszereinek alkalmazása.

Egy igen jelentős ellentmondásra azonban rá kell mutatnom. Egyetlen válaszadó sem említette módszerként a benchmarkingot. Ugyanakkor a következő – akár kontrollnak is tekinthető – kérdésnél 59 % ad igenlő választ az alkalmazására. Nem tudatosul, hogy ez egyfajta folyamatjavítás? Csak alkalmazzák? Ez még a szerencsésebb eset...!

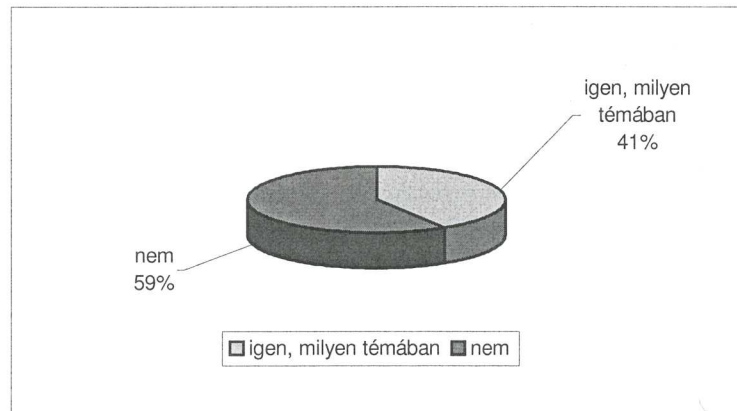
Igen súlyos negatívumnak kell tekintenem az elméleti folyamatjavítási módszereket egyáltalán nem alkalmazók magas, 33%-os hányadát. *Olyan szempontból jelenthet ez biztatást, hogy ezek szerint még óriási lehetőségek rejlenek a vállalatoknál a minőség javítása, a versenyelőnyök fokozott kihasználása terén.*

5. Az elmúlt, vagy a mostani esztendőben alkalmaztak-e benchmarkingot?

Szándékosan tettem fel ennyire konkrétan egy módszerre vonatkozó kérdést. Ilyen kérdésre nem lehet általánosságban válaszolni. Vagy igen, vagy nem. Újabb biztos pontot jelent tehát az elméleti módszerek ismeretének és alkalmazásának vizsgálata során.

A válaszok:

- igen, milyen témában: 41%
- nem 59%



Itt manifesztálódik az előző pontnál felmerült aggályom. Szerintem nem lenne rossz a fenti arány, ha valóban a módszeres folyamatjavítást célozná és szolgálná. Tartok attól azonban – mivel senki nem említette ezt a módszert a folyamatjavításnál –, hogy egyes vállalatok gyakorlatában más értelmezést kap e fogalom. *Alapvetően optimistaként ne zárjuk ki a lehetőségét annak sem, hogy nem akarták két kérdésnél is megjelölni válaszként!*

A tételes válaszok sem győztek meg arról – rövid, egy-egy szavas terjedelmük nem is ezt a célt szolgálta –, hogy valójában mindenhol „helyén” kezelik e módszert. Némely esetben egyértelműen igen. Néhány kiragadott példa: alapanyagok optimális felhasználása, karbantartás, gázmotor üzemeltetése, szállítás, alapanyag beszerzés, kereskedelem, tüzelési technológiák, hasznosítható földterületek kiválasztása, technológiai folyamatok korszerűsítése, piaci részesedés növelésének lehetőségei, termék műszaki teljesítményének növelése.

Tanácsaltanul álltam viszont az olyan válaszok előtt, amik lehetnek érdemleges megoldások is, de valójában ez csak egy „második körös”, tematikus vizsgálódás alapján derülne ki. Első közelítésben mintha nem folyamatjavítási céllal alkalmaznák, hanem egyszerű összehasonlításra. Például: termék összehasonlítás, bér + juttatások, minőségi szint, humán, üzlet és piac.

Külön kategóriába kell sorolnom azokat a válaszokat, amelyek a témát nem jelölték meg, hanem csak a módszert, ami takarhat jó vagy rossz alkalmazási megoldásokat is. Például: külső és belső, hazai és külföldi, testvércégek, évente adott szakmában, konkurensokkal.

Első közelítésben meglepetéssel kell szólni a benchmarkingot nem alkalmazó 59%-ról. Valóban furcsa helyzet ez a tartózkodás. Jobban belegondolva nem fogalmazható meg elmarasztalás, mert végeredményben egy parciális kérdésről van szó. Hiba ugyan, hogy lemond egy hatékony elméleti módszer kihasználásáról, de attól még válogathat a minőségmenedzsment gazdag tárházában.

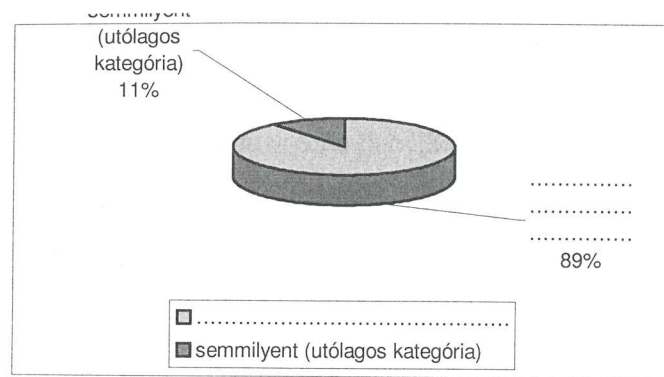
6. Milyen minőségbiztosítási rendszert alkalmaznak?

Szintén a vállalati gondolkodásmóddhoz igazodva nem elemeztem a minőségbiztosítás és minőségirányítás elméleti különbözőségét, de jól tettem, mert a válaszokból következően mindenki ugyanarra gondolt.

Kifejezetten érdekelt, hogy a minőség iránti elkötelezettség, a minőség filozófiája, az elméleti megalapozottság előfeltétele-e valamely konkrét rendszer kialakításának, vagy azt valamilyen valós ill. feltételezett konkrét piaci rés megszerzése céljából „kötelességből” alkalmazzák csak.

A válaszok:

- 89%
- semmilyen (utólagos kategória) 11%



Ez a válasz lenyűgözően jó képet mutat. Igazi megnyugvást jelent, hogy a vállalatok ilyen arányban rendelkeznek valamilyen minőségirányítási szabványrendszerrel.

70%-ban ISO 9001:2000, de megjelenik még az ISO 14001, ISO/TS 16 949, HACCP, VDA 6.1, QS 9000.

Ha pusztán ezt a tényt vennénk figyelembe, hátradőlve mondhatnánk, hogy nincs is különösebb tennivaló, a minőségügy kérdése a vállalatoknál megoldott, a kereteket megteremtették.

Feltételeznünk kell, hogy ahol kiépített rendszer létezik, ott működik is, és produkálja azt a versenyelőnyt, ami a szabályozott, felügyelt, dokumentált és folyamatosan javított folyamatok által végzett tevékenységben rejlik.

III. Következtetések.

A válaszok áttanulmányozása után kialakul az elemzőben egy általános következtetések levonására alkalmas kép. A vállalatok a minőségügyi rendszereik kiépítése során döntően a vonatkozó szabványok előírásainak, ajánlásainak kielégítésére törekedtek. Természetesen a régi hagyományokkal rendelkező vállalatok szem előtt tartják felgyülemlett szakmai tapasztalataikat, előírásaikat. A részletesen szabályozott tevékenységek a minőségirányítás bevezetése előtt is használták annak később megfogalmazott módszereit, mint a tervezés, átvizsgálás, kivitelezés, ellenőrzés,

hibakeresés, megelőzés, stb. Ezen elméleti vizsgálódások jelentős része szerepelt a gyakorlatban alkalmazott módszerek között, az irányítás, az elemzés, a javítások területén. Az elméleti módszerek pontos, lépésről-lépésre történő bevezetése napjaink folyamatos feladata.

Mégis felmerül néhány kérdés!

- *Van-e itt probléma?*
- *Kellene-e valamit tenni?*
- *Segíthet-e a korszerű oktatás?*

A kérdőív válaszainak feldolgozása alapján erre szeretnék választ keresni.

- *Van-e itt probléma?*

Az Olvasóban – a kérdőív feldolgozását végigkövetve – talán nem merül fel az az aggály, ami a feldolgozást végzőben igen, a válaszok hangulatából és összefüggéseiből adódóan. Nevezetesen az, hogy a cégek vezetése többségében nem jutott még el a minőség filozófiája iránti teljes elkötelezettségig. Azt sem mondhatni, hogy csak az út elején járnak. Eljutottak egy olyan szakaszig, ahol már ráébredtek a minőség kérdésének jelentőségére, versenyelőnyként történő kihasználhatóságára. Ez feltétlen pozitívum, mert már erős motivációt jelenthet. 89%-uk ki is alakította ennek kereteit – és feltehetően működteti is azt. Elfogadták hát, mint a kor megkerülhetetlen követelményét, de nem vált még igazán szemléletté, filozófiává.

Ezt az aggályt igazolja az a tény is, hogy kiragadnak egy-egy elméleti mód- szert, mert divat vagy elfogadott követelmény (pl.: folyamatjavítás PDCA-val), de nem ágyazzák be a teljes körű minőségmenedzsment filozófiájába, és nem alkalmazzák hozzá a javítandó kulcsfontosságú folyamatok meg- határozásának elméleti

módszerét. Tehát probléma még van. A minőségmenedzsmentnek – a versenyképesség javítása miatt is – vezetői filozófiává kell válnia.

- Kellene-e valamit tenni?

Annak előrebocsátásával, hogy túlzottan nem kell szégyenkezniük az elért eredmények láttán, az a véleményem, hogy igen.

Sokkal szélesebb körben és sokkal nagyobb intenzitással kellene bemutatni az élenjáró vállalatok ilyen irányú tevékenységét. Népszerűsíteni kellene az elméleti módszerek alkalmazásának eredményeit – esetleg magát a mód- szert is. Szakmai fórumokon be kellene mutatni, hogy milyen eredményjavulást értek el vállalatok például a benchmarking alkalmazásával. Kedvet kellene ébreszteni hozzá, gyakorlati példákkal rámutatni, hogy ez tényleg egy folyamatjavítási modell, megismerhető, elsajátítható, alkalmazható. Fel kellene hívni a figyelmet arra – szintén a sikeres vállalatok konkrét példáin keresztül - , hogy a folyamatjavítás elméleti módszereit alkalmazva, milyen versenyelőnyökre tettek szert. Ezeket a módszereket egyáltalán nem alkalmazza a megkérdezettek 33%-a. Micsoda tartalékok rejtőznek még a ki nem használt lehetőségek mögött ?!

- Segíthet-e valamit a korszerű oktatás?

Azt gondolom, hogy az eddigiekből kiderült, hogy egyértelmű igen a válasz. Két csoportra lehet osztani az ilyen irányú feladatokat:

a, Specialisták képzése

Láthatóan egyértelmű az igény olyan speciálisan képzett szakemberek alkalmazására, akik nagy biztonsággal eligazodnak a minőségmenedzsment elméleti kérdései között, és a gyakorlati alkalmazásig tartó szakadékot is át tudják hidalni. Nagy szükség van ilyen specialistákra.

b, Tudatformálás

A legnagyobb eredményeket ezen a téren lehetne elérni. A közgazdasági és a műszaki képzésben is fokozott figyelmet kell szentelni a minőségi szemléletmód kialakításának. Bátran nagyobb terjedelemben kellene hivatkozni a japán, amerikai elméleti és gyakorlati sikerekre, addig „sulykolni” a minőségmenedzsmentben rejlő lehetőségeket, amíg az kényszerű követelményből a vezető gondolkodásmódját meghatározó filozófiává válik.

Elemzésemmel odáig akartam eljutni, hogy egy első megközelítésű, általános képet nyerjek a Közép-Dunántúli Régiót reprezentáló vállalatoknak a minőségmenedzsmenthez kialakult viszonyáról. A kép alapjaiban pozitív. Az eredmények és igények összehasonlítása a Főiskolán oktatott elméleti-gyakorlati ismeretek időszerűségével megfelelő szinkronitást mutat. Különösen a tudatformálás terén mondható, hogy élenjárunk (specialisták képzését jelenleg nem is tűzte célul a Főiskola – természetesen ez nem zárja ki a jövő lehetőségeit). Elméleti képzésünk a ma ismert legkorszerűbb szakirodalmakra támaszkodik. Igen nagy súlyt helyezünk a minőségi filozófia kialakítására. Jól segíti ennek elsajátítását a korszerű, CD-lemezes tananyag. Gyakorlatorientált képzésünk konkrét megtestesítéseként a kurzus végén minden hallgatóknak el kell készítenie egy szabadon választott valós tevékenység folyamatokra bontását, kulcsfontosságú folyamatainak meghatározását, folyamatjavítását, benchmarking és reengineering lehetőségét önálló házi dolgozat formájában. Bizton állíthatom, hogy erre, az itt szerzett szemléletre és gyakorlatorientáltságra van szüksége a vállalatoknak. Meggyőződésem, hogy ha a vizsgált vállalatok nálunk végzett hallgatókat alkalmaznának, a beérkezett válaszok még nagyobb arányban javították volna a pozitív képet. Sajnos ez megváltozott a 2008-2009-es tanév után, ugyanis a jelenlegi kötelező és szemináriumi módszert is használó minőségmenedzsment oktatás csupán választható és csupán előadási módszert felhasználó tárgy lesz.

A kutatás folytatásával immár célirányosan arra kell törekedni, hogy a konkrét alkalmazások

- milyen közvetlen eredményeket hoztak,
- mely területeken vannak a legnagyobb hiányosságok,
- mely oktatott területeket kellene még inkább begyakoroltatni ahhoz, hogy még hasznosabb segítséget nyújthassunk az alkalmazók részére!

ÖNÉLETRAJZ KOVÁCS LÁSZLÓ

Név: Kovács László

Besorolás: adjunktus

Főiskolás múltja: 2001. 07. 01.

Melyik tanszéken van: Üzlettudományi

Iroda: A-épület, 14.szoba

Nyilvános elérhetősége: kovacs.laszlo@mutf.hu

Milyen tantárgyakat oktat:

- Üzleti tervezés
- Minőségmenedzsment
- Tudásmenedzsment
- Fő kutatási területe: menedzsment

Bemutakozás:

1969-ben a Budapesti Műszaki Egyetem bocsátott utamra gépészmérnöki diplomával. Átlag 7 évenként ösztönösen szereztem ehhez kiegészítő okleveleket (ügyvitel- és ügyvitelgépesítő, Management Tanulmányok, általános menedzser, MBA). Időközben dolgoztam is. Nagy ipar- vállalatnál szervező mérnökként, államigazgatásban üzem- és munkaszervezési osztályvezető-ként, majd 22 évig nagy szolgáltató vállalat első számú vezetőjeként (igazgató, vezérigazgató, elnök-vezérigazgató). 12 évig voltam a Műszaki és Természettudományi Egyesületek megyei (jelenleg tiszteletbeli) elnöke. Hosszú pályafutásom alatt bőven volt alkalmam a menedzsment tudományok elméleti és gyakorlati alkalmazására. Ezen felbátorodva merem oktatni különböző részterületeit (minőség-, tudásmenedzsment, üzleti tervezés), a MÚTF adjunktusaként.

KÉTNyelVŰSÉG, NYELVI INTERFERENCIA

/A Balassi Bálint Intézet magyar nyelv kurzusán részt vevő angol-magyar kétnyelvű diákok nyelvhasználati sajátosságainak szociolingvisztikai szempontú elemzése/

(Kovács Tímea)

Általános bevezetés

Laikus vélekedés szerint, az a kétnyelvű, aki két nyelven beszél anyanyelvi szinten. Anyanyelvi beszélőnek tekinthető-e azonban egy fordító, aki éveken át fordít idegen nyelvről magyarra, viszont szinte sosem beszél munkanyelvét? Illetve anyanyelvi beszélőnek tekinthető-e emigráns szülők fiatal gyermeke, aki otthon kizárólag magyarul beszél szüleivel, viszont sehol máshol nem használja ezt a nyelvet? Sokan némi idegenkedéssel közelítik meg a kétnyelvűség kérdését. Sokszor hallhatunk olyan vélekedést, hogy az a kétnyelvű egyén, aki beszéd közben időnként átvált egyik nyelvről a másikra, az „sznob”, „megjásza magát”, stb. Máskor a kétnyelvűséggel járó veszélyek kerülnek előtérbe: „csak összezavarodik a gyerek”, „beszédhibás lesz”, „egyik nyelven sem tud rendesen”, stb. Mindezek ellenére a legtöbb ember számára a kétnyelvűség egyértelműen előnyökkel járó kiváltságos állapot.

A laikus megközelítés nehézségei jól érzékeltetik a kétnyelvűség tudományos igényű meghatározásának buktatóit. Bloomfield korai meghatározása (1933) szerint a kétnyelvűség „két nyelv anyanyelvi kontrollja-t” jelenti. Ez azonban túl korlátozó definíciónak bizonyult, hiszen kizárja azokat a kétnyelvű egyéneket, akik egyik nyelven sem rendelkeznek anyanyelvi folyékonysággal (Grosjean: 1982). Ha a bloomfieldi definíció képezi a kétnyelvűség kontinuumának maximalista végpontját, akkor Diebold (1961) definíciója képezi a minimalista végpontot. Szerinte a kétnyelvűség: „egy második nyelv lehetséges modelljeivel való érintkezés és ezek anyanyelvi környezetben való használatának képessége”. Ezt sokan a passzív

vagy receptív kétnyelvűség definíciójának tekintik. Romaine (1995) is elutasítja ezt mondván, hogy Diebold meghatározása szerint „gyakorlatilag minden országban mindenkit kétnyelvűnek tekinthetünk, hiszen néhány szót mindenki tud egy idegen nyelven.” Macnamara (1967) szerint mindenki kétnyelvűnek tekinthető, aki a négy alapvető nyelvi készség egyikével rendelkezik első nyelvi készségei mellett. Ő tehát már jobban hangsúlyozza a kétnyelvűség kontinuumjellegét. A kétnyelvűséget éppen viszonylagos jellege miatt szinte lehetetlen meghatározni. Ezért érdemes kiindulnunk Weinreich (1953) által megfogalmazott definícióból, amely a használatra teszi a hangsúlyt. Eszerint „két nyelv váltakozó használatának gyakorlatát kétnyelvűségnek, az ebben részt vevő egyént pedig kétnyelvűnek nevezzük.” Mackey (1968) a definíciót továbbfejlesztve kiterjesztette a többnyelvű egyénekre is. Szerinte a „kétnyelvűséget úgy kell tekintenünk, mint két vagy több nyelv váltakozó használatát ugyanazon beszélő által.” A kétnyelvűség szociolingvisztikai szempontú vizsgálatában azonban Grosjean meghatározása tűnik a leginkább alkalmazhatónak. Grosjean a használat rendszeressége mellett a funkcióra is hangsúlyt fektet: „A kétnyelvűség két (vagy több) nyelv rendszeres használata, a kétnyelvűek pedig azok az emberek, akiknek mindennapi életük során szükségük van két (vagy több) nyelvre, és ezeket használják is.”¹

A kétnyelvűség kontinuumjellegéből következően tudományos igényű meghatározása mindig valamilyen skála mentén történik, és olyan jelzők tapadnak hozzá, mint produktív versus receptív, aktív versus passzív, természetes versus iskolai / irányított, népi versus elit, elsődleges versus másodlagos, szerzett versus tanult, korai versus kései, kiegyensúlyozott versus domináns².

Bár sokan parciális jelenségnek tartják, valójában a világ lakosainak túlnyomó többsége kétnyelvű. Kb. 5000 nyelv él egymás

¹ Bartha Csilla: A kétnyelvűség alapkérdései nyomán, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1999

² Bartha Csilla: A kétnyelvűség alapkérdései, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1999, p. 34
230

mellett a világ kevesebb, mint 200 országában. Nyilvánvaló tehát, hogy a nyelvek gyakran kerülnek egymással kapcsolatba³. Valójában kizárólag egynyelvű társadalmak nem is léteznek. Még az olyan államokban is, amelyeknek csak egy hivatalos nyelvük van, és azt használja a lakosság túlnyomó többsége (Franciaország, Nagy-Britannia, USA, Magyarország), ott is jelentős csoportok léteznek, amelyek az államnyelvtől eltérő nyelvet beszélnek. Még Japánban is, melyet a világ egyik legegységesebb országának tartanak, jelentős koreai kisebbség él. Ghánában, Nigériában és más afrikai országokban, noha csak egyetlen hivatalos nyelvet ismernek el, a lakosság mintegy 90%-a rendszeresen egynél több nyelvet használ⁴.

Ennek ellenére fiatal tudományág, elméleti nyelvészek nem is tartják önálló kutatási területnek, hiszen Chomsky a nyelvelmélet definíciójából kihagyja a nyelvhasználatot, és a nyelvi performanciát – a beszélő tényleges, távolról sem tökéletes nyelvhasználatát – szerinte a nyelvészet a grammatika, vagyis a verbális produkció szabályszerűségeinek elemzése segítségével ismerheti meg⁵. Márpedig a kétnyelvűség éppen a kétnyelvű nyelvhasználatot, annak pszichológiailag befolyásoló tényezőit a pszicholingvisztika, társadalmi tényezőit pedig a szociolingvisztika vizsgálja.

A szociolingvisztika kutatásának központjában nyelv és társadalom interakciója áll, vagyis azt kutatja, hogy egyes objektívan definiálható szociológiai változók által meghatározott társadalmi csoportot (itt kétnyelvű, két nyelvet társadalmi interakcióban rendszeresen használó egyének csoportja) milyen speciális és sajátos nyelvhasználat jellemez.

³ David Crystal: A nyelv enciklopédiája, Osiris, 2003, pp. 449

⁴ David Crystal: A nyelv enciklopédiája, Osiris, 2003, pp. 449

⁵ Bartha Csilla: A kétnyelvűség alapkérdései, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1999, p. 26

Kutatástörténet átekintése

Kétnyelvűség szociolingvisztikai szempontú kutatásainak egyik legmeghatározóbb területe az emigráns nyelvhasználat. Az emigráns nyelvhasználat kutatásának alapjait megalkotó két tudós: Haugen, Weinrich egy időben, 1953-ban publikálták munkáikat. Weinreich *Languages in Contact* című művében felvázolja azokat a jelenségeket és problémákat, amelyek két nyelv érintkezése során megjelennek. Haugen *The Norwegian Language in America: A Study in Bilingual Behaviour* című könyvében az Egyesült Államok Wisconsin államában élő norvég bevándorló közösség történetének, nyelvállapotának, kétnyelvűségének modern, sok szempontú elemzését adja⁶. Weinreich munkásságának jelentősége, hogy felismerte és könyve utolsó fejezetében ki is nyilvánította, hogy a nyelvi kontaktusok kutatását csak az igen nagy változatosságot mutató strukturális és társadalmi-kulturális tényezők együttes figyelembevételével, egy szélesebb vizsgálati keretben lehetséges elképzelni. Ez tehát az a pont, ahonnan kezdve a szociolingvisztika és a kétnyelvűség-kutatás fejlődése szorosan összefonódik⁷.

Angol-magyar kétnyelvűséget emigráns nyelvi környezetben Kontra Miklós (South Bend), Bartha Csilla (Delray), Fenyvesi Anna (McKeesport), Bartha Csilla (New Brunswick) kutatták.

Saját kutatás bemutatása

Vizsgált közösség

Kutatásom tárgyát a Balassi Bálint Intézetben 9 hónapos magyar tanfolyamon részt vevő diákok alkotják.

A Balassi Bálint Intézet a német Goethe Institut, illetve az angol British Council mintájára jött létre 2002. január 1-jén a Magyar Nyelvi Intézet, a Nemzetközi Hungarológiai Központ és a Hungarológiai Tanács összevonásával. Az összevonás célja az volt,

⁶ Bartha Csilla: A kétnyelvűség alapkérdései, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1999, p. 24

⁷ Bartha Csilla: A kétnyelvűség alapkérdései, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1999, p. 25

hogy a két intézmény alaptevékenységét – a magyar nyelv és kultúra külföldön és belföldön történő oktatását – szerves egységben, összehangoltan és hatékonyabban lehessen megvalósítani. A BBI oktatási programja igen széles körű: egyetemi előkészítő kurzusokat szervez külföldiek számára, és folytatja tovább a hagyományos értelemben vett nyelviskolai tevékenységet is. A hungarológiai képzés a korábbi "cserkészprogramból" fejlődött ki: a Nyugati Magyar Cserkészszövetség kérte ugyanis először a tíz hónapos kurzus beindítását. A BBI két épületben (a Somlói és a Budaörsi úton) ma szinte teljes kihasználtsággal működik, 530 hallgatója van.

Az általam végzett kutatás a Balassi Bálint Intézetben tanuló nyugati szóránymagyarországból érkező ösztöndíjas diákok nyelvhasználati sajátosságaira irányul. A Magyar Köztársaság Oktatási Minisztériumának Határon Túli Magyarok Főosztálya és a Balassi Bálint Intézet minden évben pályázatot hirdet magyar nyelvi és hungarológiai képzésre vonatkozó magyar állami ösztöndíjra. A magyar nyelvi és hungarológiai állami ösztöndíj célja: a nyugati diaszpórában élő magyar származású fiatalok magyar nyelvtudásának és magyarságismeretének fejlesztése.

A kétszemeszteres magyarországi tanulmányokra a Balassi Bálint Intézetben kerül sor. A pályázat meghirdetésével és lebonyolításával összefüggő feladatokat a Külföldi Magyar Cserkészszövetség által irányított Teleki Pál Alapítvány látja el. A pályázat magyarul beszélő, 18. életévét betöltött, - elsősorban - egyetemista korú, magyar származású fiatalok számára kerül kiírásra. A pályázatnál elbírálásra kerül a magyarnyelv-tudás, társadalmi körökben folytatott közösségi munka, egyetemi ajánlás, valamint magyar kultúrával, művészettel vagy más területtel kapcsolatos tevékenység. A képzés időtartama 10 hónap (február-június, szeptember-december).

A program magyar nyelvi és hungarológiai (magyarságismereti) tanulmányokat tartalmaz, emellett lehetőséget nyújt az országgal és az élő magyar kultúrával való aktív megismerkedésre is. A magyarságismereti tanulmányok keretében történelem, irodalom, földrajz, néprajz és művészettörténet

tantárgyakat tanulnak a hallgatók. A program hungarológiai tanulmányokból záróvizsgálattal, magyar nyelvből letehető államilag elismert közép- vagy felsőfokú nyelvvizsgálattal fejeződik be. A meghirdetett ösztöndíjas keretszám: 10 fő⁸.

A kutatásban részt vevő diákok magyar nyelvórákra járnak: az egyik csoportba (M3) a már magasabb, a másikba az alacsonyabb nyelvi szinten lévő diákok járnak (M2). Noha a nyelvtanfolyamon részt vesznek nem angol nyelvű diákok is, mivel kutatásom az angol-magyar kétnyelvűség folyamatára irányul, ezért elsősorban az angol-magyar beszélőket vizsgálom.

A kutatás alanyai a Grosjean féle definíció alapján kétnyelvűnek tekinthetők. A nyelvelsajátítás nyelvi környezet szerinti osztályozását követve esetükben keverednek az anyanyelvi (L1 elsajátítása L1 környezetben), az emigráns nyelvi (L1 elsajátítása L2 környezetben), a második idegen nyelvi (L2 elsajátítása L1 környezetben) és a természetes második nyelvi (L2 elsajátítása L2 környezetben) modellek⁹.

A diákok magyarországi tartózkodásuk ideje alatt kollégiumban laknak Budapesten, így full immersion helyzetben, komplex nyelvi és kulturális hatás éri őket. Vizsgálatom, egyrészt a vizsgálat pillanatában jellemző kétnyelvű helyzetet mutatja be, de szándékozom a kétnyelvű állapot – a 9 hónapos full immersion komplex nyelvi és kulturális behatás kiváltotta – változásait is vizsgálni.

Vizsgálat módszertana

Kutatásaim során a rendszeres óralátogatást (participant observation) ötvözöm kérdőíves módszerrel és személyes interjúkkal. A 2003/2004-es tanévben két hónapig rendszeresen látogattam a magyar csoportok óráit, és feljegyzéseket készítettem a

⁸ www.bbi.hu alapján

⁹ Bartha Csilla: A kétnyelvűség alapkérdései, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1999, p.

168

234

gyakorlóközösség jellegzetes nyelvhasználatáról. Az idei tanévben (2004/2005) pedig a kezdetektől (október) figyelemmel követem mindkét magyar nyelvi csoport munkáját. A tanórák látogatásán kívül személyes interjúkat is készítek a diákokkal, egyet a tanév, a másodikat a tanév végén.

A vizsgált alanyok szociolingvisztikai – egyéni és közösségi szinten – jellemzőinek feltárását a Tanulmányi hivatal archívumának adatfeldolgozása segíti elő.

Társadalmi, közösségi és egyéni szociolingvisztikai tényezők

Noha az általam vizsgált közösség nem tekinthető hagyományos értelemben vett beszélőközösségnek, a közösen eltöltött magyar nyelvtanfolyamon, gyakorló nyelvi közösségként funkcionál, és tagjai mind nyelvhasználati sajátosságuk, mind egyéni és közösségi szociolingvisztikai jellemzőik tekintetében erős konvergenciát mutatnak a korábban vizsgált emigráns kétnyelvű beszédközösségekkel (South Bend – Kontra Miklós, Delray – Bartha Csilla, McKeesport – Fenyvesi Anna, New Brunswick – Bartha Csilla)¹⁰.

Az kutatás alanyai közül (27) heten magyar nyelvterületen (Erdély, Budapest, Pécs, Szlovákia) születtek, egy Münchenben, ketten Ausztráliában, öten Kanadában, tizenketten az Egyesült Államokban. Hárman Ausztráliában, nyolcan Kanadában, tizenhatan az Egyesült Államokban élnek jelenleg. A külföldön születettek szülei többségben elsőgenerációs emigránsok, akik magyar nyelvterületen születtek, és vagy 1956-ban, vagy később, az 1980-as években politikai vagy gazdasági okokból hagyták el Magyarországot, Erdélyt, Szlovákiát vagy a Vajdaságot.

¹⁰ Bartha Csilla: Nyelvhasználat, nyelvmegegyezés, nyelvcsere amerikai közösségekben In: Tér és terep, Tanulmányok az etnicitás kérdésköréből, Bp. Akadémiai Kiadó, 2002, szerk. Kovács Nóra és Szarka László, p. 113

A nyelvmegőrzés-nyelvcseré kontinuumán mentén emigráns körülmények között általában 3 generáció alatt lezajlik a nyelvcseré¹¹, de már egy-két generáció alatt is drámaian megváltozik a nyelv használata és funkciója¹². A tengerentúlon, angolszász nyelvi környezetben élő szórványmagyarság területileg nem érintkezik¹³ az anyaország nyelvével, a nyelvi és kulturális asszimiláció folyamatával párhuzamosan a csoporton belüli interetnikus kommunikációt, felváltja az intraetnikus kommunikáció¹⁴. Így a legtöbb amerikai – és más tengerentúli angolszász közösségben is – a magyar nyelv már nem központi kategória a magyar azonosságtudatot illetően¹⁵, sőt a 2. és 3. generáció leginkább az angol nyelv segítségével fejezi ki etnikai identitását¹⁶.

Általános tendencia, hogy emigráns beszélőközösségekben a kétnyelvűség átmeneti állapotát a másodgenerációsok megjelenése borítja fel. Ennek egyrészt az az oka, hogy a másodgenerációsok már a befogadó társadalom intézményeiben szocializálódnak, és bár a családon belül még a magyar nyelvet használják, munkahelyükön

¹¹ Bartha, 2002, p. 121

¹² Susan Gal: Mi a nyelvcseré és hogyan történik? In: Szociolingvisztikai szöveggyűjtemény, Tinta könyvkiadó, Bp. 2002, p. 165

¹³ Bartha Csilla (1996): A társadalmi kétnyelvűség típusai és főbb vizsgálati kérdései, In: Magyar nyelvőr 120(3): 263 – 282, p. 270-71

¹⁴ Bartha, 1996, p. 272

¹⁵ Bartha, 2002, p. 132

¹⁶ Fejős Zoltán: Magyar gyökerek Amerikában, In: Valóság, 1992, 4. sz., p. 77-78.

szinte kizárólag angolul beszélnek¹⁷. Másrészt a másod- és az elsőgenerációsokban is elég hamar tudatosul, hogy az egzisztenciális felemelkedéshez a befogadó társadalomban – és az angol nyelv hihetetlen előretörésének köszönhetően – a nemzetközi munkaerőpiacokon is az angol nyelv anyanyelvi szintű ismerete vitathatatlan előnnyel jár, tehát az angol nyelv piaci értéke jóval magasabb a magyar nyelvénél¹⁸.

Az általam vizsgált gyakorlóközösségben nem fedezhető fel ilyen egyértelmű eltérés az első- és másodgenerációs (vagy akár harmadikgenerációs) nyelvhasználók között. Ennek feltehetően az az oka, hogy az elsőgenerációsok gyerekként hagyták el Magyarországot, és az intézményes szocializációt már angol nyelvterületen kezdték. Családi szocializációt tekintve nem különböznek az angol nyelvterületen született társaiktól, hiszen ők is csak – igaz korábban – az intézményes szocializáció színterein találkoztak először az angol nyelvvel, hiszen szüleikkel otthon magyarul beszéltek.

Másik fontos szempont, hogy az elsőgenerációs szülők közül mindenki, ha nem is elég jól, de beszél angolul. Így számukra lehetséges a többségi nyelven való kommunikáció, míg a korábbi emigráns hullámokban kivándoroltak elsőgenerációs tagjai általában nem, vagy csak nagyon korlátozottan sajátították el az angol nyelvet.

Érdekes megfigyelni, a nyelvmegőrzési szándékot firtató kérdésre adott válaszokat. Minden válaszadó hangsúlyozta, hogy szeretné a magyar nyelvet továbbörökíteni. Feltűnő, hogy többen szeretnének Magyarországon élni, és dolgozni. Számukra a magyar nyelv piaci értéke is megnő, hiszen minél jobban beszélnek magyarul, annál könnyebben találnak Magyarországon munkát, és

¹⁷ Bartha (1995/96): Social and Linguistic Characteristics of Immigrant Language Shift: The Case of Hungarian in Detroit In: Acta Linguistica Hungarica 43 (3-4): 405-431, p. 418

¹⁸ Bartha, 1996, p. 272

illeszkednek be a magyar nyelvi környezetbe. Ők tehát erősebben motiváltak nyelvmegtartást illetően.

Többiek esetében egy nagyon erős érzelmi motiváció tetten érhető. Kilenc hónapot töltenek el velük hasonló korú, és etnikai háttérrel rendelkező társaikkal Budapesten. Az itt ért élményeik – személyes beszélgetéseink során kiderült, hogy nagyon jól érzik magukat Budapesten – felerősítik bennük a magyar nyelv konkrét érzelmi értékét, ami többé már nem csak szüleik, nagyszüleik nosztalgikus nyelve.

Nem hagyhatjuk figyelmen kívül azt a szempontot sem, hogy előttem már mások is töltettek ki kérdőíveket a diákokkal. Ez azt eredményezheti, hogy talán életükben először szembesülnek azzal a ténnyel, hogy a kétnyelvűségük, ami a családban természetes, kortárs közösségben pedig nem feltétlenül derül ki, vagy jár előnnyel, mások számára érdekes. Ezáltal tudatosul bennük az, hogy kétnyelvűek, és hogy ez több haszonnal, mint hátránnyal jár.

A legszűkebb nyelvi környezetet, vagyis a családi hátteret közelebről megvizsgálva azt látjuk, hogy mindegyik interjúalany legalább egyik szülője magas iskolázottságot igénylő szellemi munkát végez. Bár a végzettség és szocioökonómiai státusz nyelvmegtartás szempontjából ambivalens faktor¹⁹, vizsgált esetünkben egyértelműen pozitívan hat rá. Már csak azért is, mert jelentős anyagi teherrel jár a magyarországi tartózkodás.

Nyelvhasználati területek

Az általam leginkább vizsgált nyelvhasználati terület a magyar nyelv óra volt, amire nem kimondottan a spontán nyelvhasználat a jellemző, hiszen a diákok pont azért jártak órákra, hogy magyarul beszéljenek. Azonban a tanár-diák, diák-diák interakciókat figyelmesebben tanulmányozva, bizonyos tendenciák és kommunikációs stratégiák megfigyelhetőek.

¹⁹ Bartha, 1996, p. 274
238

Diák-diák interakciót vizsgálva, feltűnő, hogy amíg a tanár nem jelenik meg a tanteremben, illetve a tantermen kívül egymás között, mindig angolul beszélnek a diákok. Előfordul, hogy magyarul próbálkoznak, de szinte mindig átváltanak angolra, amint valamilyen nehézségbe ütközik a nyelvi kifejezés.

A tanórán, a tanárral való beszélgetés során is többször átváltanak angolra, főleg akkor, amikor úgy érezték, hogy a tanár nem része a köztük zajló kommunikációnak, vagy így próbálják kívülállását jelezni. Leginkább akkor, amikor megerősítést várnak egymástól egy-egy szó jelentésével kapcsolatban: „Az a *bearing*, a csapágy?” Ez a fajta társalgási kódkeverés tehát jól példázza azt, hogy az angol a *mi-típusú* szolidaritást fejezi ki a résztvevők között²⁰, és ezért használják egymás között, illetve informális helyzetben.

A kérdőíves kérdésekre adott válaszok az angol nyelvi környezet nyelvhasználati területeiről árul el többet. Családon belül szinte mindenki magyarul beszél a szüleivel. Egy válaszadó édesapjával csak angolul beszél, de korábban, amíg édesanyja is élt, magyarul beszéltek otthon. Ebben a tragikus esetben feltehetően negatív érzelmi többlet tapad a magyar nyelvhez, és ezért választották az angolt a családi kommunikáció eszközüül. Egy kislány csak édesapjával beszél angolul, így az ő esetében a magyar, ahogy azt ő kedvesen megfogalmazta „apanyelv”. Egy másik válaszadó csak az anyukájával beszél magyarul. Az ő esetét még érdekesebbé teszi, hogy 3 éves koráig édesanyja csak magyarul, édesapja (angol anyanyelvű) pedig csak spanyolul beszélt hozzá. Miután elkezdett óvodába járni, és az óvonők kérésére, akik megijedtek, hogy a gyerek nem beszél angolul, az apa következetesen csak angolul beszélt hozzá. Ez elég nagy érzelmi törést okozott neki, hiszen kisgyerekként nem értette, hogy édesapja, akivel korábban csak spanyolul beszélt miért nem volt hajlandó megszólalni többet spanyolul. Két másik válaszadó viszont csak angolul beszél otthon, hiszen a családban már senki sem beszél magyarul. Az egyiknek a dédanyja volt magyar, a másik családban

²⁰ Wardhaugh: Szociolingvisztika, Osiris, 2002, p. 93

nincs semmi magyar vonal, csereprogramos diákként járt Magyarországon, és annyira megtetszett neki, hogy most a Balassi Intézet felvételi előkészítő programjába jár.

A felmenő és Magyarországon élő rokonokkal mindenki csak magyarul beszél (eltekintve a fent említett kivételtől), de kortárs közegben, testvérekkel, már angolul.

A családon kívül már leszűkül a magyar nyelvhasználati területek száma. Egyik válaszadó a családon kívül sehol máshol nem beszél magyarul. A többi válaszadó esetében, azonban láthatjuk, hogy a magyar kultúra és nyelv hagyományos átörökítő helyszínei: mint az iskola és a templom²¹ továbbra is funkcionálnak. Fontos kiemelni a cserkészmozgalmat, amely a hagyományos intézményes magyar nyelvhasználati területeket egyre inkább háttérbe szorítva a magyar nyelvmegeőrzés egyik legfontosabb színterévé válik²². Az egyéb klubok, mint például a néptáncsoport, vagy a magyar bálok szintén fontos társadalmi színterek.

Összeségében azonban elmondható, hogy a magyar beszéd fő színtere a vizsgált gyakorlóközösségben a családi élet, és a magyar ismerősök, rokonokkal való találkozás. Azonban a detroiti magyar közösséghez hasonlóan²³, az általam vizsgált közösségben a válaszok eredményei azt mutatják, hogy nincs már olyan nyelvhasználati színtér (a családon kívül), ahol kizárólag a magyar volna használatos.

²¹ Bartha, 1995/96, p. 414

²² Susan M. Papp: Hungarian Americans and their communities of Cleveland, Cleveland State University, 1981, p. 140

²³ Bartha, 1996, p. 276-277

Nyelvhasználati sajátosságok, nyelvi interferencia

Minden emigráns közösségi kétnyelvűség elemezhető a nyelvmegeőrzés és teljes nyelvcsere folyamatának mentén. Különböző nyelvi és nyelven kívüli tényezők lassíthatják ezt a folyamatot, és tovább megtarthatnak egy nyelvet az átmeneti kétnyelvűség állapotában. Kétnyelvű emigráns közösségekre azonban a fokozatos nyelvcsere jellemző. Ez a folyamat pedig együttjár a kisebbségi, vagy emigráns nyelv funkcionális és rendszerbeli egyszerűsödésével²⁴. Ez az egyszerűsödési, vagy szimplifikációs folyamat lehet belülről, vagy kívülről indukált. A belülről indukált szimplifikáció univerzális nyelvi jelenség. A kívülről indukált azonban a két nyelvi rendszer különbségéből, interferenciájából származik.

A jellegzetesen belülről indukált változások közül a jelentéskiterjesztés, a kategóriaváltás kevésbé, a tárgyas és alanyi ragozás eltűnése, a jelöletlen nyelvi változók elterjedése, az igeekötők egyszerűsödése (ez különösen a másodgenerációs beszélőkre jellemző)²⁵ viszont sokkal inkább jellemzik a vizsgált közösség nyelvhasználatát.

A magyar nyelvi beszélőközösségre jellemző szimplifikációs tendenciák, mint például illativusi (-ba / -be) és inessivusi (-ban / -ben) értelemben való használata (sőt jellemzőbb az inessivusi ragok hiperkorrekt használata, ld. később), az *ikes* igeek ragozása, az ami és amely használata, a feltételes módban a jelen idejű alanyi ragozás egyes szám első személyű toldalékai pl. *tudnák*, *tudnék*, az *e* kérdőszószka igei állítmányhoz való kapcsolása, a miatt és végett stigmatizált használata²⁶ nem tendenciózus. Ez feltehetően azzal

²⁴ Bartha, 1995/96, p. 419

²⁴ Bartha, 1995/96p. 425

²⁶ In: Kontra Miklós: Nyelv és társadalom a rendszerváltás kori Magyarországon, Osiris, Budapest, 2003, pp. 66-84

magyarázható, hogy mivel nyelvtanulási célból érkeztek Magyarországra, és folyamatos irányított nyelvi kontrol alatt van, tudatosabb nyelvhasználóként, odafigyelnek és kerülik a tipikus nyelvi hibákat.

Noha a stigmatizált nyelvhasználat nem jellemző a vizsgált beszélőközösségre, a suksükölés, a –t végű igék kötőmódja felszólító alakban feltűnően sokszor előfordul.

„Mondhassuk, hogy első az iskola.”

„Mondom, hogy nyugodtan mondhassák angolul”

„Hátralépek, hogy mindenki láthassa.”

A kívülről indukált változások közé tartozik a kölcsönzés, az interferencia. Ez a kétnyelvű egyén nyelvhasználatában funkcionális és strukturális szinten egyaránt érezhető. Strukturális szinten az első fázis a lexikonvesztés, a második a grammatikai szabályok elvesztése. A kétnyelvű egyén beszédében egyre dominánsabbak lesznek az analitikus (angol hatása) tendenciák az agglutinálóval (magyar) szemben: a segédigék használata felerősösik: a viszonyjelentéseket szintetikus szerkezet helyett inkább analitikus szerkezet fejezi ki (a *-hat*, *-het* segédigékkel való kifejezése²⁷). Jelzők analitikus használata (különösen a mennyiségjelzők egyesszám, többesszám névmás vonzata), személyes névmások magyarban redundáns használata²⁸, a konvergencia, szabályáltalánosítás, jelentéskiterjesztés, szintaktikai tükörszerkezetek alkalmazása²⁹.

²⁷ Bartha, p. 426

²⁸ Bartha, p. 426

²⁹ Bartha, 1996, p. 277-278

Óralátogatásaim és a személyes interjúk során rendszeres feljegyzéseket készítettem a diákok beszédéről, és a következő általános tendenciákat véltem felfedezni nyelvhasználatukban.

A kívülről – a domináns nyelv és a kisebbségi nyelv interferenciája által – indukált változás egyértelműen kimutatható nyelvhasználatukban. Ez valószínűleg azzal magyarázható, hogy a domináns nyelv hatása sokkal inkább ösztönös, mint tudatos, és éppen ezért sokkal kevésbé kontrolálható.

A kívülről indukált nyelvhasználati sajátosságokat a következő szinteken véltem felfedezni:

Fonetika és fonológia

Kiejtésükre jellemzőek a már korábban leírt tendenciák (Kálmán 1970), vagyis, hogy aspirált zárhangokat, sötét l-et és amerikai (retroflex) r-et ejtenek, valamint a magyar v helyett w-t mondanak³⁰. Ezen kívül jellegzetes nyelvi interferencia eredménye az, hogy a magyar hosszú magánhangzókat, mint például az é-t, angol diftongusként ejtik: például: izél (ei).

Mássalhangzótorlódó, illetve szóvégi és szóeleji s hangokat, sz-nek ejtik.

szükséges (szükséges)

alkotás (alkotász)

kőművesszerszámot használ (kőműveszserszámot).

nem akarom stresszelni magam (szstresszelni)

³⁰ Kontra Miklós (1986): Az amerikai-magyar kétnyelvűség kutatásának áttekintése (1906-1984)

In: Magyar Nyelvőr 110:237-255, p. 243

Morfológia

A mennyiségjelzők használata. A mennyiségjelzőt a magyarban csak egyes számban álló névszó követheti³¹. Az angolban ugyanakkor mindig többesszámú követi.

- „sok az angol szavak”
- „Sok teherautók is mennek.”
- „Itt a sok fák között.”
- „Amerikában sok vízierőművek vannak”
- „Nagyon sok izmai vannak”

Konkrét számnevek esetében azonban, noha az angolban ott is többes számban álló névszó következik, egyes számú névszót használnak.

- „Amikor el megyek vásárolni, és az a szekér, mind a négy kerék mozog”
- „A harmadik képen két város látható”
- „Ez a három kép tisztán bemutatja, hogy milyen fontos a tiszta levegő”
- „Voltam négy külön könyvesboltban ezt a könyvet keresni”

Jellegzetes a segédigék túlzott használata –hat / -het jelentéssel:

- „A harmadik képben 6 gyereket lehet látni”
- „Ha jól vizsgálol azokban, tudsz kapni ilyen kreditpontot”

Lexika

³¹ Keszler Borbála – Lengyel Klára: Kis magyar grammatika, Nemzeti tankönyvkiadó, Budapest, 2002, pp, 220
244

A szókölcsonzés a leggyakrabban tetten érhető, ami vagy azzal magyarázható, hogy reáliáról van szó, így a denotátum hiánya, vagy a hiányos szókinccs a kisebbségi nyelven³² kényszeríti a beszélőt szókölcsonzésre:

- „Magyarországon van *wholegrain* (teljes kiőrlésű) kenyér?”
- „*Penguin* is van a hordók mellett.”
- (Milyen büntetés volt?) „*Detention*, amikor később kellett maradni órák után”.

Mondattan

Az általános alany szinte kivétel nélkül az angol egyesszám második személyű referencia szabályt követi:

- „Mikor mondok egy mesét neked, valamit el akarok érni tőled.”
- „Ha belépsz Budapestre, az teljesen más.”

Tükörfordítás

- „Majdnem mindenkinek van kocsija.”
- „Ez az én eszemben arra emlékeztet, hogy”
- „Mi is szennyeződünk.”
- „Azért van a bemutatás, hogy tiltakozzanak az atomerőmű ellen.”
- „Ha azt bemondanák, senki sem hallgatna.”
- „Fel kellett menni a táblához.”

Az angol 'sort of', vagy 'kind of' 'ilyen' tükörfordítása

- „Magyar szurkolók ilyen halott halat bedobtak a pályára.” (tiszai szennyezés kapcsán az ausztrál-magyar barátságos mérkőzésen)
- „Ilyen rossz fej.”

³² Kontra, 1986, p. 245

„Itt Magyarországon is sok ember ilyen rákos dolgokban haltak meg.”

Kódváltás

A kódváltás három fő típusát szokás elkülöníteni (Poplack 1980)³³:

1. Mondaton kívüli:

(Béla ötöst kapott és meglepetésében felkiált) „Oh, yeah!”

„Oh, my God!”

„Erm ... nem értem, mit jelent ez a kifejezés.”

2. Mondatok közötti:

„Hol tartottam? Right ... Er ...”

3. Mondatokon belüli:

„Emberek úgy tetoválják, hogy ... like ...”

„Az apám *electrician*, az anyám *nurse*.”

Az esetragok sajátos használata

Az esetragok képviselik talán a legtipikusabban azt a nyelvi szegmenst, ahol az angol-magyar interferenciából származó, külsőleg indukált sajátosan kétnyelvű használat a legmarkánsabban jelenik meg. Az esetragok használatában a következő folyamatokat véltem felfedezni:

Az alanyeset túlzott elterjedése olyan esetekben, ahol a sztenderd magyarban más eset lenne indokolt³⁴:

³³ Bartha Csilla: A kétnyelvűség alapkérdései, p. 120

„Tanultunk magyar nyelvtan, meg történelem”
 „Amerikában is megtalálni a magyar emberek”
 „Ugyanazok a hibák írok le”
 „Néphagyományok összetartják az emberek”
 „Mentünk New Yorkban látni egy barát”
 „Kell a jó állás kapni”
 „Elvesztené minden politikai erő”

Ezt a fajta angol-magyar interferencia rendkívül tendenciózus a kétnyelvű beszédben, de a tudatosabb nyelvhasználattal párhuzamosan egyre inkább háttérbe szorul. Amikor azonban kódváltás is történik a mondaton belül, akkor minden esetben a jelöletlen alanyesetet használják tárgyesetként:

„most tanulóm az *accounting*, *marketing*, meg ilyeneket”

„De amikor elkezdtek a *kindergarten*, akkor azt mondták, hogy apukám angolul beszéljen velem”

„Találtam egy *organizáció*”

Az inessivus (-ban / -ben) rag hiperkorrekt használata illativus értelemben:

„És amikor magyarok mennek Amerikában”

„És akkor költöztünk Amerikában”

„Kínában mentem egy csoporttal”

Az illativus aszemantikus (-ba / -be) rag helyett inessivus (-ban / -ben):

³⁴ Fenyvesi Anna (1995/96): The Case of American Hungarian Case: Morphological Change in McKeesport, PA, In: Acta Linguistica Hungarica, Vol. 43 (3-4), pp. 381-404, p. 383

„Fiatal pár, aki nagyon szerelmes egymásban.”

A superessivus helyhatározó (-n / -on / -en / -ön) helyett inessivus:

„Kint van a parkban, a friss levegőben.”
 „Harmadik képből 6 gyereket lehet látni”
 „Ha Magyarországon vagy”
 „Milyen környezetben laknak a családom”

A superessivus időhatározó (-n / -on / -en / -ön) helyett inessivus:

„Nehéz volt az elejében”

Fenti példák mind az *in* angol prepozíció idő-, hely- és aszemantikus határozót egyaránt betöltő funkciójából következnek.

Az elativus (-ból / -ből) túlzott használata a magyar nyelvben indokolatlan esetekben:

Elativus használata inessivus aszemantikus határozó helyett:

„Olvastam valamennyit az újságból”

Elativus használata delativus helyhatározói értelemben:

„ha ki akarsz menni az órából”
 „ha kilépek ebből a határból”

Sublativus (-ra / -re) használata illativus helyhatározói értelemben:

„Valaki megy nyáritáborra”

Sublativus (-ra / -re) használata terminativus helyhatározói értelemben:

„Leiszod magad a sárga földre”

Konklúzió

Kutatásom eddigi eredményei alapján az általam vizsgált gyakorló közösség tagjainak kétnyelvűségét a következő módon lehet jellemezni: (Hamers és Blanc nyomán)³⁵

- | | | |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| A) A két nyelv kompetenciaszintjei: | Egyenlőtlen (domináns) kétnyelvűség | Az egyik (angol) nyelv kompetenciaszintje magasabb |
| B) A kétnyelvűség kognitív szerveződése: | Összetett kétnyelvűség | A két nyelvhez közös fogalmi rendszer tartozik |
| C) Az elsajátítás ideje/módja: | Gyermekkori kétnyelvűség | A két nyelv elsajátítása befejeződik a 10/11. életév körül |
| | A) szimultán (az angol nyelvterületen születettek esetében) | A) mindkét nyelv első nyelvnek tekinthető |
| | B) egymás után (magyar nyelvterületen születettek) | B) az egyik első, a másik második nyelv |
| D) A saját nyelvi közösségi támogatottság megléte vagy hiánya: | Endogén kétnyelvűség (formális színterek hiánya) | Van saját nyelvi környezet (ez leginkább a családra és a cserkészetre |

³⁵ A kétnyelvűség alapkérdései, p. 195

E) A két nyelv egymáshoz viszonyított státusza:	Hozzáadó (additív) kétnyelvűség	korlátozódik) Mindkét nyelv magas társadalmi elfogadottságú (legalábbis a beszélőközösségben): kognitív előny
F) A csoporthoz tartozás tudata és a kulturális identitás:	Bikulturális kétnyelvűség	Kettős csoporttudat és kettős kulturális identitás

Mellékletek

Melléklet 1³⁶

Kérdőív kétnyelvűségről Questionnaire on Bilingualism

1. When and where were you born?
Mikor és hol születted?

Melbourne, 1982
1985, augusztus 24 ... Hamilton, Ontario, Kanada
Pécs, Magyarország, Április 6. 1983
1978 Budapest
1977 / Erdély

2. Where do you live now?
Hol élsz most?

Még mindig Hamiltonban, Kanadában.
Melbourne, de legalább ideiglenesen ideköltözök dolgozni
Ausztrália, Melbourne
Ausztrália
Egyesült Államokban

3. Do you study or work?
Tanulsz, vagy dolgozol?

Most tanulok
Most tanulok, és amikor haza megyek akkor is.

³⁶ Ezt a kérdőívet megfelelő idő hiányában csak 5 diák töltötte ki írásban. Ennek ellenére fontos szociográfiai információkat tartalmaz, és az írott nyelvhasználatban is fellelhetők törvényszerűségek.

Tanulok
Tanulok
Dolgozom

4. What do your parents do?
Mivel foglalkoznak a szüleid?

Édesapam gépészteknikus, de már nyugdíjba ment.
Apám egy fogorvos, anyám egy tanár.
Apukám – mérnök, anyukám – takarítónő
-
Édesapám burkoló édesanyám közgazdász

5. In your family who was (or were) born in Hungary?
Családodban ki (vagy kik) születtek Magyarországon (magyar nyelvterületen)?

Apu, anyu
Mind a nagy szüleim itt születtek, és az apám is.
Anyú, apú, nővérem és én
Mindenki
Szüleim, én is, és testvérem

6. When did they leave Hungary?
Mikor mentek el Magyarországról?

Apa 1956, anyu 1980.
Mind kétt oldalrol 1956-ban hagyták el az országot.
1986
1983
Erdélyből kimentünk 1986

7. What is your mother tongue?
Mi az anyanyelved?

Magyar – édesanyám nyelve. Most már tulajdonképpen mindkettő. A kettő közt ingadoztam, most inkább magyar, mivel itt vagyok 8 hónapja.

Angolul jobban tudok beszélni és kifejezni magamat, de otthon csak magyarul beszélünk, szóval, magyar

Attól függ, hogy melyik országban vagyok, mert, hogy Ausztráliában nőttem föl sokáig az angol volt és legtöbbször az angol, de most, hogy ennyi hónapot töltöttem Magyarországon kezdem úgy érezni, hogy a magyar.

English
Magyar

8. What is your home language (the language you speak in your family)?
Mi az otthoni nyelved?

Magyar
Magyar
Magyar
Magyar
Magyar

9. Which language did you learn first?
Melyik nyelvet tanultad meg először?

Magyart.
Magyar
Magyar
Magyar
Magyart

10. If you learned English / Hungarian first, when did you start learning your second language?

Ha először angolul, vagy magyarul tanultál meg, mikor kezdted a második nyelvet tanulni?

Három éves koromban.

5 éves koromban kezdtem angolul tanulni.

Az angolt az ovódában meg az iskolában tanultam meg Ausztráliában. (mindenki angolul beszélt és kicsi voltam és rám ragadt)

5 éves koromban

Angolt, mikor ki mentünk államokban akkor keztem al tanulni

11. Is there anybody in the family who speaks only Hungarian?
Van valaki a családban, aki csak magyarul beszél?

Nem, de csak hárman voltunk kint.

Akik itt élnek azokból igen, de kint Kanadában nem.

Anyukám elég rosszul beszél angolul, de azért beszél szóval nincsen senki aki csak magyarul beszél.

Nem

Erdélyben a családban mindenki tud egy kicsit angolul és beszélnek románul, családban román / magyar nyelvet beszélnek

12. Who do you speak Hungarian to (in your home country)?
Kivel (kikkel) beszélsz magyarul?

Édesanyámmal még régen, de ő meghalt. Apámmal angolul. Néhány barátal, pár emberrel a néptáncoscsoportommal, és amíg magyar kulturális suliba jártam.

Szüleimmal, nagyszüleimmal (és idősebb rokonokkal) testvéreimmal valamikor.

Anyukám és apukám (párszor a testvéreimmal, de lusta vagyunk és mindig átváltunk angolra)

-

Szüleimmal

13. Where, if anywhere, do you speak Hungarian (in your home country)?

Hol, ha beszélsz egyáltalán, magyarul?

Néptáncsoprtban pícit, de anyám halála óta keveset.

Cserkészetben, otthon, templomban.

Otthon és magyar bálokon és amikor átmegyünk magyar ismerősökhöz.

Sehol sem

Otthon és magyar társaságban

14. Why did you want to learn Hungarian in Budapest?
Miért akartál Budapesten magyarul tanulni?

Nagyon jó lehetőség volt nyújtva, és mindig is akartam itt tanulni, külföldi magyar barátkozás.

Mert jobban szeretném kifejezni magamat, nagyobb szókinccsel ... és haza szeretnék vinni új szavakat a mamámnak mert ő szeret tanulni.

Mert csak itt lehet a legjobban megtanulni és egy jó lehetőség volt megismerkedni a várossal és az országgal.

Hogy fejlesztem a magyar nyelv tudásomat

Fel akartam fejleszteni a magyart és a kultúrát.

15. Do you ever read in Hungarian? If yes, what?
Szoktál magyarul olvasni? Ha igen, mit?

Keveset szoktam olvasni .. sajnos. De általában angolul.

Nem nagyon ... de itt valamikor, verseket, novellákat.

Angolul – regényeket, novellák magyarul – csak ami kötelező

Igen, könyvek, folyóiratokat, hetilapokat, magazinok

Csak akkor olvasok magyarul ha Magyarországon vagyok, az államokban inkább angolul olvasom de ha haza megyek fogok több magyar könyvet olvasni

16. Would you like to teach Hungarian to your children? Why yes? Why not?

Szeretnék gyermekeidet is magyarrá megtanítani. Miért igen? Miért nem?

Igen! A kétnyelvűség fantasztikus.

Igen, mert fontos nekem a nyelv tudás, és akkor majd tudok a gyerekeimmel titkos nyelven beszélni Kanadában.

Igen mert és is beszélem és ők is magyarok és ez fontos

Possibly

Igen, szeretném hogy a gyerekeim tudjanak magyarul és angolul nekem sokat jelent a magyar.

17. What do you think you will use Hungarian for?

Szerinted mire fogod a magyar nyelvet használni?

Work, family.

Hogy kommunikáljak, és mint egy ajtó más nyelvekhez.

Hát én Magyarországon szeretnék élni ezért elég hasznos lesz a magyar nyelv

-

Én itt szeretnék dolgozni Budapesten.

18. What is your favourite Hungarian word?

Mi a kedvenc magyar szavad?

Sok! Lombik, viccből magázni barátaimat, Burkina Faso, Krampecz, rusnya féreg, marhaság, az nyalóka

Paripa

Csók

Rengeteg (erdő)

Szereted? Tudod? Hernyó, bogár, szívem

Melléklet 2³⁷

Ez a kérdőív egy nagyszabású felmérés része a Kétnyelvűségről, ami egyben a Ph. D. disszertációm témája is. Kérlek benneteket, hogy válaszoljatok a kérdésekre angolul, vagy magyarul. Ha van olyan kérdés, amire nem tudsz, vagy nem akarsz válaszolni, azt hagyd ki. Nagyra értékelem együttműködésedet, mivel hozzájárul a felmérés sikeréhez, sőt nélkülözhetetlen hozzá.

Köszönöm szépen.

Mikor és hol születted?

Szüleid mikor vándoroltak ki az Egyesült Államokba, Kanadába, Ausztráliába?

Szüeid mivel foglalkoznak?

Jelenleg hol élsz?

Együtt élsz a szüleiddel?

Vannak testvéreid?

Idősebbek vagy fiatalabbak nálad?

Velük milyen nyelven beszélsz?

Mi az anyanyelved?

Mi az otthoni nyelved?

Melyik nyelvet tanultad meg először?

Ha először angolul, vagy magyarul tanultál meg, mikor és hol kezdted a második nyelvet tanulni?

Van valaki a családban, aki csak magyarul beszél?

Kivel (kikkel) beszélsz magyarul?

Hol, ha beszélsz egyáltalán (családon kívül), magyarul?

Miért akartál Budapesten magyarul tanulni?

Szoktál magyarul olvasni? Ha igen, mit?

Mit olvastál utoljára?

Szeretnék gyermekeidet is magyarrá megtanítani. Miért igen? Miért nem?

Szerinted mire fogod a magyar nyelvet használni?

³⁷ Ezt a kérdőívet a szóbeli interjúk során szóban töltetem ki a vizsgálat alanyaival.

Mi a kedvenc magyar szavad?
 Milyennek tartod a saját magyar nyelvtudásodat?
 Érzed-e, hogy fejlődész?
 Ha igen, milyen szempontból?
 Beszélsz más idegen nyelv(ek)et is?
 Magyarországon kikkel beszélsz rendszeresen magyarul?
 Vannak olyan beszédhelyzetek, amik nagy nehézséget okoznak?
 Szobatársaddal milyen nyelven beszélsz?
 Csoporttársaiddal?
 Hogy érzed magad Budapesten?
 Korábban milyen gyakorisággal jártál haza?
 Töltöttél-e valaha is hosszabb időt Magyarországon?
 Mikor, hol, kivel?
 Jársz-e rendszeresen templomba?
 Milyen felekezethez tartozol?
 Templomban milyen nyelvet használsz?
 Cserkészetbe jársz-e?
 Milyen nyelvet használtok?
 Jártál-e magyar iskolába?
 Mikor, mennyi ideig, milyen formában?
 Milyen magyar kulturális eseményeken vettél részt rendszeresen?
 Szüleid sokat meséltek Magyarországról?
 Miket meséltek?
 Milyen magyar szokásokat ápoltatok otthon a családban?
 Milyen elképzelésed volt Magyarországról, az itt élő emberekről, mielőtt idejöttél?
 Változott-e ez a kép?
 Miért és milyen irányban?
 Hogy érzed itt magad?
 Van-e honvágyad?
 Elképzelhetőnek tartod, hogy egyszer itt éljél, vagy dolgozzál?
 Mik bosszantanak a leginkább Magyarországon?
 Milyennek látod az itteni életet, az itteni embereket?

Melléklet 3³⁸

Vizsgálat alanyai

Név	Szül. Hely	Első nyelve (otthoni nyelve)	Szülők	Cserkész v. Egyéb
1. Balogh Abigél (2003/2004)	Románia Tg. Seculisc (magyar nyelvterület) (most: Fairfield, CT, USA), 1981	magyar	Erdélyiek (elsőgenerációs magyarok)	?
2. Balogh Ákos (2003/2004)	Debrecen (most Ann Arbor, MI, USA), 1985	magyar	elsőgenerációs magyarok	cserkész
3. Bayer-Kövesi Christian Béla (2003/2004)	Melbourne, Ausztrália, 1982	angol	elsőgenerációs magyarok	cserkész
4. Halácsy Attila (2003/2004)	Cleveland, USA, 1984	magyar	másodikgenerációs magyarok	cserkész
5. Kiss László (2003/2004)	New York, USA, 1983	magyar	elsőgenerációs magyarok	cserkész
6. Leszay Tünde	Csíkszereda, Románia	magyar	Erdélyiek (elsőgenerációs)	cserkész

³⁸ A Tanulmányi Osztály archívumában végzett kutatásom eredménye a vizsgálat alanyainak szociográfiai háttéréről.

(2003/2004)	(magyar nyelvterület) (most Bridgeport, CT, USA), 1977		magyarok)		
7. Reiner Gabriella (2003/2004)	Pécs (Melbourne, AUS), 1983	magyar	elsőgenerációs magyarok	cserkész	
8. Salopek Emese Ilona (2003/2004)	New Brunswick, USA, 1983	magyar	P – osztrák / jugoszláv M – 2. generációs magyar	cserkész	
9. Szentkirályi Tímea (2003/2004)	Bowling Green, Ohio, USA, 1982	magyar	elsőgenerációs magyarok	cserkész	
10. Szőke Zsuzsa (2003/2004)	Hamilton, CAN, 1985	magyar	2. generációs magyarok	cserkész	
11. Glaser Imre (2004/2005)	Montreál, CAN, 1983	magyar	P – 1. generációs magyar M - ?	cserkész	
12. Vernársky Rudi (2004/2005)	Királyhelmec, Szlovákia (most: Hamilton, CAN), 1984	magyar	elsőgenerációs magyarok Szlovákiából	cserkész	
13. Szőke Sándor (2004/2005)	Hamilton, CAN, 1984	magyar	2. generációs magyarok	cserkész	
14. Csiki Éva (2004/2005)	Melbourne, AUS, 1981	magyar	elsőgenerációs magyarok Vajdaságból	cserkész	
15.	Budapest	magyar	Magyarok	cserkész	

Tarkovics Katalin (2004/2005)	(most: USA?), 1985				
16. Korda Kristóf (2004/2005)	Reno, USA, 1981	angol	Magyarok	cserkész	
17. Korda Kolozs (2004/2005)	Reno, USA, 1985	angol	Magyarok	cserkész	
18. Enders Charlotte (2004/2005)	Kirkland, USA, 1983	magyar	M – magyar (2. generációs) P – amerikai	cserkész	
19. János Benjámín (2004/2005)	München (most: Toronto, CAN), 1981	magyar	Magyarok	-	
20. János Ádám (2004/2005)	Toronto, CAN, 1983	magyar	Magyarok	-	
21. Mathias S. Tabor (2004/2005)	Cleveland, USA, 1982	magyar	Magyarok	cserkész	
22. Tábor Krisztina (2004/2005)	Cleveland, USA, 1985	magyar	Magyarok	?	
23. Halloran Michelle (2004/2005)	Santa Monica, USA, 1983	magyar / spanyol	M – magyar	cserkész	
24. Fodor Magdi Julianna (2004/2005)	Torontó, 1984	magyar / angol	M – másodgenerációs magyar P – magyar (Monon született)	-	
25. Fodor	Budapest,	magyar	Magyarok		

- Ferenc 1985 (most
(2004 / Calgaryban)
2005)
előkészítő
26. Gregory State angol Anyai ágon
James Zigler College, magyar dédanya
(2004 / 1983
2005)
előkészítő
27. Ian Oregon, angol Amerikaiak
Crow (2004 1985
/ 2005)
előkészítő

Bibliográfia

Bartha Csilla: A kétnyelvűség alapkérdései, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1999.

Bartha Csilla: Nyelvhasználat, nyelvmegtartás, nyelvcseré amerikai közösségekben In: Tér és terep, Tanulmányok az etnicitás kérdésköréből, Bp. Akadémiai Kiadó, 2002, szerk. Kovács Nóra és Szarka László

Bartha (1995/96): Social and Linguistic Characteristics of Immigrant Language Shift: The Case of Hungarian in Detroit In: Acta Linguistica Hungarica 43 (3-4)

Bartha Csilla (1996): A társadalmi kétnyelvűség típusai és főbb vizsgálati kérdései, In: Magyar nyelvőr 120(3): 263 – 282, p. 270-71

David Crystal: A nyelv enciklopédiája, Osiris, 2003.

Fejős Zoltán: Magyar gyökerek Amerikában, In: Valóság, 1992, 4. sz.

Fenyvesi Anna (1995/96): The Case of American Hungarian Case: Morphological Change in McKeesport, PA, In: Acta Linguistica Hungarica, Vol. 43 (3-4)

Susan Gal: Mi a nyelvcseré és hogyan történik? In: Szociolingvisztikai szöveggyűjtemény, Tinta könyvkiadó, Bp. 2002

Keszler Borbála – Lengyel Klára: Kis magyar grammatika, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2002

Kontra Miklós (1986): Az amerikai-magyar kétnyelvűség kutatásának áttekintése (1906-1984) In: Magyar Nyelvőr 110:237-255, p. 243

Susan M. Papp: Hungarian Americans and their communities of Cleveland, Cleveland State University, 1981.

Wardhaugh: Szociolingvisztika, Osiris, 2002.

ÖNÉLETRAJZ KOVÁCS TÍMEA

Név: Kovács Tímea

Besorolás: Adjunktus

Főiskolai múltja: 1998 óta

Melyik tanszéken van: Nyelvi Tanszék

Iroda: Budapest, fszt. 17.

Nyilvános elérhetősége: kovacstimeabp@freemail.hu

Milyen tantárgyakat oktat:

Mely idegen nyelven képes oktatni (előadást vagy gyakorlatot):

angol, olasz

Fő kutatási területe: szociolingvisztika

Bemutakozás:

1973-ban születtem Szőnyben. Középiskolai tanulmányaimat Tatabányán végeztem. 1998-ban angol-történelem diplomát szereztem az ELTE-n. Még ebben az évben kezdtem el tanársegédként dolgozni a Főiskolán. 2000-ben kezdtem el a Janus Pannonius Tudományegyetem Alkalmazott nyelvészet Doktori iskolát, aminek jelenleg harmadéves hallgatója vagyok. Doktori dolgozatomat szociolingvisztika témakörben emigráns nyelvhasználatból írom. Oktatói tevékenységem mellett rendszeres tolmácsolási és szervezési feladatokat látok el angolszász újságoknál, mint a Financial Times, New York Times és az Economist.

LASSAN, DE BIZTOSAN – A FOGYASZTÁS VÁLTOZÓ VILÁGA

(Kozák Ákos)

A magyar GDP megközelítőleg 5%-a a mezőgazdaságból, közel 1/3-a az iparból, s majdnem 2/3-a a szolgáltatásokból származik. Az Európai Unió fejlett országaiban ez rendre úgy alakul, hogy: 70%-ot meghaladó a szolgáltatások aránya, 1-2% az agrárgazdaságé és kb. minden negyedik euró származik az iparból.

Ugyanehhez tartozik, hogy amíg a tavaly május elsején csatlakozott 10 országban jellemzően minden hatodik ember mezőgazdaságban foglalkoztatott, addig ez az Európai Unióban csak 4 százalék.

Pontos eligazítást ad az is a térképen, hogy Magyarországon az egy főre jutó fogyasztási kiadások még mindig 5000 Euró alatt vannak, miközben az EU 15-ös országcsoportjában jellemzően 15.000 Euró közelében mozog ez az érték. Ez egyben azt is jelzi számunkra, hogy milyen óriási növekedési potenciál van a magyar gazdaságban és hogy a fogyasztóra még sok minden újdonság vár.

Éppen ezért a következőkben azokat a peremfeltételeket kívánom bemutatni (és ezek változásait), amelyek kielégítő módon írják le a fogyasztói világ történéseit. Ezek folyamatosan összefüggésben állnak egymással, néha kioltva egymás erejét, máskor multiplikatív hatást kifejtve. Az azonban bizonyos, hogy a mélyben - egyszer látványosan, máskor kevésbé – masszívan átrendeződik a fogyasztói preferenciák rendszere és rangsora.

Önmagában a magyar fogyasztó nem vizsgálható. A mai nyitott, globális társadalom olyan kulturális mintákat kínál és közvetít, amelyek egy olyan kis piac fogyasztóit, mint a magyarokét bizonyosan nem hagynak érintetlenül. Bár ismerjük a statisztikát,

miszerint az átlagember agyi kapacitásának csak töredékét használja (ki), de szerintem még így is csodaszamba megy, mennyi új márkát ismertek meg és fogadtak be honfitársaink az elmúlt tizenöt évben [becslések szerint a rendszerváltást követő időszakban évente 1500 új márká került a hazai piacra].

Ismerve a fogyasztói patriotizmussal foglalkozó felmérések tucatját, bátran állíthatom, hogy a magyar piacba befektető vállalkozások nyitott és befogadó fogyasztókra találtak. A magyar lakosság nyugati márkák iránti feltétlen odaadása ugyanakkor nem volt például olyan mértékű, mint román társainknál. Mi már korábbról ismertük a márkákat (Nivea, Suchard-csokoládé, C&A, stb.), megjelenésükben csak a fizikai hozzáférés volt újszerű.

Ez a nyitottság mindamelllett a hagyományos márkák iránti tisztelettel párosult. A nemzetközi marketing irodalom tárgykörébe tartozik a Túró Rudi, vagy a Sport szelet, de akár a Traubisoda esete. Egy cseh kollégám a következőképpen aposztrofálja a mai - kelet-közép-európai - fogyasztót:

„a szocialisztikus vevő”

ebben az elnevezésben benne van a gyenge érdekérvényesítés; a termékekkel/márkával/eladással szembeni szociális érzékenység; a feltétlen vágy a „jobb” megszerzésére; az árral kapcsolatos ambivalens érzés: szemlesütve merjük megnézni az étterem árait a bejáratnál;

a szerénység és a „csakazértis” együttese és sok-sok minden más, amire mi mindannyian szocializálódtunk a múltban.

Ez az ügyfél lassan partnerré válik. Nem állítom, hogy akár öt-tíz éven belül, de szépen lassan egyre nagyobb tömegeket fog megérinteni a tudatosság a vásárlásban és a termékek/márkák

kiválasztása során. Ez a sok szempontból szándékos folyamat ki fog terjedni arra, hogy

- mennyire tekintik környezetbarátnak az adott árut,
- társadalmilag elfogadhatónak tartják-e az áru értékét (társadalmi hasznosság),
- az ár-érték arányt a „politikailag korrekt” tartományba lőtt-e be a gyártó,
- milyen a társadalmi felelősségvállalásról kialakult percepció egy cégről,
- genetikailag módosított-e a termék,
- a gyártás a harmadik világban, éhbérért történik-e, továbbá

számos olyan tényezőt, amit egy „OKOS VÁSÁRLÓ” (smart consumer) a döntésben figyelembe vesz.

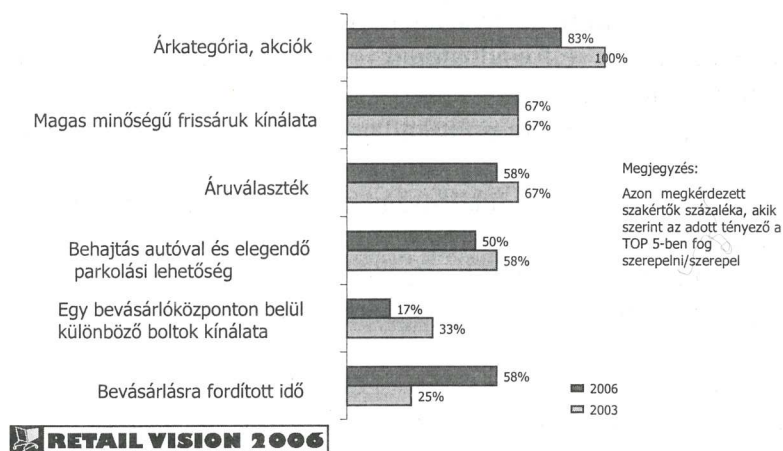
Természetesen nem mindig és mindent mérlegel egyidőben, de az egyik vagy másik hiánya bizony el tudja téríteni a vásárlástól.

✓ Angliában vásárlók egy csoportja tüntetett néhány éve egy multinacionális olajtársaság masszív profitját kifogásolva. Bár ők is ismerik a kapitalizmus szabályait és hajtóerejét, de mégis azt gondolták, hogy nem méltányos a szerintük túl magas eredmény. Inkább csökkentsék a benzin árát.

De nem is kell olyan messzire mennünk. Greenpeace ma már nem csak lokátor-állomások felépítése ellen küzd, hanem kivetette hálóját egy kozmetikai kiskereskedőre is.

Kevés kivételtől eltekintve a vásárlási prioritások rövidtávon nem változnak. Legalábbis ez a megállapítása egy nemzetközi felmérésnek, amely vezető kereskedők körében készült.

A vevők prioritásai a jövőben nem változnak lényegesen... de az időtényező egyre nagyobb jelentőséggel bír



Forrás: A.Kozák-T.Krásny, Bécs, GfK-CEE konferencia, 2004.

A legjelentősebb változás, amelyet az ágazat szakértői előre jeleznek, a vásárlásra fordított időben van. Ez azonban nem azt jelenti, hogy az idő-kényszer szorításában állandóan a gyors áru-beszerzést preferáljuk. A mindennapi termékek - amelyek lássuk be, kevés izgalmat jelentenek -, jöhetnek on line megrendelés útján, vagy a hagyományos bolti környezetből is, de a lényeg az, hogy mindez gyorsan menjen.

A magasan involvált termékekre és a kényelmi cikkekre pedig sokkal több időt fordítunk.

Már csak azért is, mert a nárcizmus és az önmagunk kényeztetése ismert és ma már elfogadott jelenség.

Az bizonyos, hogy a jövő sikeres vállalkozója az lesz, aki a vevő egyre korlátozottabb idejét a leghatékonyabban képes használni és ezt az ígéretet el is tudja adni.

Mielőtt azonban bárki úgy képzelné a jövő fogyasztóját, hogy ő egy állandóan rohanásban lévő és egy frusztrált személy lesz; érdemes szemügyre venni azokat az új kezdeményezéseket amelyek sorába tartozik például a „slow-food trend”. Az eredetileg olasz jelenség a gyorsított láncok filozófiáját támadja és az egészséges étkezést hirdeti. Tradicionális, a helyi termelési sajátosságokat is előtérbe helyező koncepcióról van szó. Sokatmondó azonban, hogy egy nemzetközi körkérdés szerint az angol kiskereskedelmi láncok még nem is hallottak a mozgalomról.

Az egyre tudatosabb időkényszerben mozgó fogyasztó ma még legalább egy dilemmával szembesül Magyarországon:

Feltétlenül ragaszkodjon-e a már ismert és megszokott márkákhoz vagy bízhat-e a kereskedelmi láncok által egyre nagyobb számban piacra dobott márkáiban?

A napi fogyasztási cikkek területén ez ma százból kb. minden hatodik-hetedik forint elköltését jelenti. Bár nem következett be rohamos elterjedésük a saját márkáknak, de évente egy-két százalékkal kúszik felfelé arányuk a teljes piacon belül.

Elemzések sora próbált választ kapni arra, hogy mi lehet sikerük titka, mitől függ e kategória terjedésének gyorsasága?

A kiskereskedelem koncentrációja és az adott piac vásárlóereje nem magyarázó tényezők – jutottunk erre a következtetésre. Hiszen Európában olyan színes a kép és Amerikában is alacsony a penetráció. Úgy tűnik, hogy leginkább a releváns kiskereskedők tőkeereje és nagysága képes befolyásolni a folyamatot. Azaz mennyi jut minőségi termelésre, promócióra és logisztikára.

A jövő fogyasztója azonban nem az olcsó saját márka és a nagy márka között fogja meghúzni a határt. Ha a termékek minőségben egyformán jók lesznek, akkor csak a bizalom számít.

A fogyasztásnak ezen a mindennapi szintjét túlhaladva vizsgáljuk meg, melyek azok a földrajzilag és hatásukban kiterjedtebb trendek, amelyek bár nem egyforma intenzitással, de kihatással vannak a magyar viszonyokra is.

◆ Kulturális modernizáció

A magyar lakosság csökkenő népességszáma természetesen nem kedvező folyamat. A háttérben ezt a tendenciát meghatározó hajtóerők a fejlett országok közös ismertetőjegyei.

Az állampolgárok képzettségi szintje, a női munkavállalás kiterjedtsége és a városokban élők (magas) aránya azok a tényezők, amelyek mutatják egy társadalom kulturális modernizáltságát.

A rossz hír csak az, hogy ezeknek a komponenseknek a növekedése csökkenő születésszámmal jár. Mint azt a legtöbb európai országban megfigyelhetjük. Én még ide sorolnám a távmunka szerepét is. Ezek alapján és ismerve a statisztikákat, miszerint

- ✓ A magyar lakosság megközelítőleg kétharmada urbánus környezetben él,
- ✓ A felsőoktatásban résztvevők száma rohamosan növekszik, továbbá
- ✓ A nők munkába állása is egyre elfogadottabb, illetve
- ✓ Évente néhány tízezerrel csökken a populáció,

A fogyasztás jelentős mértékben módosulhat. Hosszútávon a prognózis, miszerint 2050-re hozzávetőlegesen nyolc millió magyar állampolgár fog az ország területén élni, a gazdaság szereplőire is

nagy kihívást jelent. És nem csak kevesebb fogyasztót, hanem megváltozott fogyasztási szerkezetet is.

◆ Gazdasági globalizáció

Nekünk magyaroknak ez most (még) McDonalds-okat és Nike-t jelent, de a trend igazi tartalma és (földrajzi) iránya markáns módosulásokat fog mutatni. Mi mindig büszkék voltunk magasan képzett és innovatív programozóinkra. Csak jelzem: a költséghatékony és szakmailag elfogadható (sőt!) megoldások keresése már a piackutatást, saját szakmámat sem kerüli el. A nagyobb kutatóügynökségek Indiában dolgoztatják fel a nemzetközi projektek adatait. Abban az országban, amely ma egymaga több - angolul kitűnően beszélő - számítástechnikai szakembert bocsát ki, mint a világ többi országa együttesen.

Ma még Kína nem jelentős szereplője az európai élelmiszer-beszállítói iparnak. Nem az etno-gasztronómiára, hanem tömeggyártásra gondolok. Ha azonban megismerik és betartják a szigorú szabályokat, akkor a jelenlegi „privat label-ek” árai is túlzó luxusnak tűnnek. Már most vizsgálják a kínai gyógyszerek tömeges piacra dobásának hazai lehetőségét.

Tudom, ma még távolinak tűnik, hogy a magyar fogyasztót ilyen mértékben megérintheti a globalizáció (az igazi) hatása. De perspektivikusan számolnunk kell vele.

◆ Univerzális kapcsolat és elérhetőség

Ez szintén egy olyan terület, amely a legtöbb vásárló ismeretszintjén túlmeleg és kiesik érdeklődési köréből. Az átlagfogyasztó az információ-technológia / telekommunikáció vívmányainak műszaki kapacitásait csak elenyésző töredékben használja ki. De a háttérben roppant erőfeszítéseket tesznek az iparban érdekelt cégek annak érdekében, hogy megteremtsék a „virtuális mindenütt-

jelenlétét”. Az ubikvitásnak ez a foka azonban nem mindenkinek nyeri el a szimpátiáját. Van, aki úgy fogalmaz, hogy a legtágabban értelmezett mobilizmus a „távolság halála”. Márpedig néha erre is szüksége van az embernek.

Azután majd ne csodálkozzunk, ha 2010-ben a mozijegy-értékesítések nem jelentéktelen része mobiltelefonon történik. Amiről lassan nem is tudjuk eldönteni, hogy egy Internet hozzáférést biztosító készülék avagy inkább kép/hang továbbításra szolgáló egység. Esetleg nem is érdemes ezt a megkülönböztetést tenni. És a háttérben már folynak a negyedik generációs fejlesztések...

◆ **Transzparencia a gazdaságban**

Néhány évvel ezelőtt a hírek kellemes távolságából hallottunk Enron botrányról. Legújabbán már a hozzánk közelebbi Németország vezető menedzserei javadalmazásának nyilvánosságra hozatalát célzó törekvésekről olvashatunk.

Mint szociológus, belátom szükségét és szerepét az elmúlt évtized sokszor pejoratívan eredeti tőkefelhalmozásként leírt történések szereplőinek. Egy tranzitív társadalom, amely ilyen gyorsan eredmények sorát érte el, nem tud csak steril és konszolidált viszonyok között fejlődni. Ki kérdezte Onassis első milliójának eredetét?

Politikai érdekektől függetlenül és az érzelmektől lecsupaszítva; a privatizációra szükség volt. Még ha ez sokszor nem mindig is járt átláthatósággal. Nem a piszkos ügyletek elfogadása mellett török lándzsát, csak történelmi perspektívában nézve: a legújabb kori magyar gazdaság szereplői egy-egy könyv fejezetének szereplői lesznek vagy teljesen a feledés homályában merülnek. Miközben a társadalmi felépítményben igazi paradigmaváltozás következett be.

A jövő azonban mást hordoz: PARTNERSEG. Együttműködés a versenytársakkal, a munkavállalókkal és a nyilvánossággal. Aminek első jeleit akár ott is láthatnánk, hogy a hazai - nem tőzsdei-cégekről a minimálisan előírt adatokat megismerhetnénk. Amíg ez nem történik meg, ágazatok sora marad ki a valódi konszolidációból. Amíg a vállalatvezetés/tulajdonosi kör netwörk-jének eredményeképpen könnyebb egy állami támogatással életben tartani a szereplőket, mint tiszta piaci viszonyok között működni; addig ezt versenyképességünk bánja.

De ez egyre nyilvánvalóbb a fogyasztó számára is. Nem csak a vásárlóra gondolok itt. Hanem a munkavállalók és vállalkozók népes taborára, akik tanácstalanul fordul(hat)tak volna az őket képviselő szakmai szervezetekhez/ szakszervezetekhez. Ezek az intézmények azonban szinte kivétel nélkül elmulasztották betölteni szerepüket.

◆ **Társadalmi adaptáció**

A felépítményben bekövetkező változásokat a társadalom tagjainak is le kell követni. A nagy társadalomszervező intézmények iránti radikális imázs- és bizalomvesztés háttérben nagy kulturális és társadalom-lélektani törések vannak. Az elmúlt évszázad rádöbentette az embereket, hogy sem az egyház, sem a politika nem képes valódi mintákat adni. Egyszerűen szerepüket veszítették az emberiség történetét évszázadokig meghatározó erők.

Maradt az egyre erősödő individualizmus. Továbbá az igény az önszabályozásra. És ne felejtjük el: az öngyógyítás növekvő elterjedése is ide vezethető vissza.

Megjelenése Magyarországon talán sporadikusnak tűnik - főleg a szingli-kultúrát és gazdaságot képviselő hirdetések formájában -, de hatása túlnyúlik ezen. Nem véletlen, hogy egyre nagyobb sikereket könyvelhetnek el a kis lakásokat (is) kínáló lakóparkok. E mellett - mint fontos demográfiai ismérvi - eltűnőben van a többgenerációs

családmodell. Szingli és nukleáris család (egy generáció a gyerek/ek/ke) a trendi modellek.

Egy másik fontos társadalmi mozzanat a munka-kapacitások kitolása a nyugdíj korhatáron túlra. Ennek magyarázatául szolgálhat a megváltozott munkaerő-piaci szerkezet vagy akár az aktív öregkor iránti igény - növekvő vásárlóerővel párosulva.

Ma Magyarországon azonban még valami más mozgatja a szálakat: az elöregedő társadalom (csökkenő születésszámmal párosulva) oda vezet, hogy egyre kevesebb aktív munkaerő kénytelen eltartani növekvő számú inaktívot. Az ebből eredő adó-kiesés ezután pedig további problémákat generál.

Ahogy az ókori bölcs, Hérakleitosz mondta: „...a jövőről szólva csak egy dolog kikerülhetetlen, a változás”.

ÖNÉLETRAJZ KOZÁK ÁKOS

Közgazdász, szociológus. 12 éve a Budapesti Gazdasági Főiskola tanára. 15 év óta a GfK Hungária Piackutató Intézetmunkatársa, 1993 óta igazgatója. Tagja a Magyar Reklámszövetség elnökségének; a Piackutatók Magyarországi Szövetségének alapító elnöke; az ESOMAR Európai Marketing és Társadalomkutató szervezetének tagja.

MAI VILÁGUNK NÉHÁNY PROBLÉMÁJÁNAK játékelméleti megközelítése avagy: Játékelmélet a mindennapokban

(Soós Géza)

Dolgozatom témája általános problémák leírásáról szól, melyek mindennapi életünkben merülnek fel. Ezen problémák egy másik szemszögből való megvilágítása új gondolatokat ébreszthet az olvasóban. Ezekre a gondolatokra szeretném helyezni a hangsúlyt. Célom az, hogy meglássunk néhány olyan összefüggést, amely első ránézésre nem is olyan nyilvánvaló. Ezeknek az összefüggéseknek a pontosabb leírására fogom segítségül hívni a játék- és döntéselmélet tudományát. Azon belül is a társadalmi dilemmák és az ezekből esetlegesen kialakuló társadalmi csapdák kérdéskörét fogom részletesebben vizsgálni. A szakmai hitelesség mellett szeretném saját gondolataimat és érzéseimet is beleszőni a témába, és talán ezzel is színesebbé tenni a néhol száraznak tűnő kifizetési mátrixokat.

Környezetünk társadalmi csapdái

A dolgozatomban bemutatott csapdák igen különösen működnek és igen különös helyeken jelennek meg. Egy normális csapda úgy működik, hogy valaki felállítja valakinek vagy valaminek, és az áldozata gyanútlanul belesétál. Ezzel a csapda bezárul, a kihelyező örül, mert sikeresen túljárt az áldozata eszén, az áldozat pedig tehetetlenül viseli sorsát. Az ilyen csapdákat általában drótból, hálóból, rácsos kalitkákból vagy valami efféléből készítik, és legtöbbször végzetesek az áldozat számára.

A társadalmi csapdák ezzel szemben nem ilyen brutálisak, viszont legalább olyan alattomosak és veszélyesek.

A legnagyobb különbség érdekes módon abban rejlik, hogy a társadalmi csapdát saját magának állítja az ember. Döntéseivel, tetteivel, viselkedésével, vagy közönyével egy olyan hálót szöhet maga köré egy társadalom vagy egy embercsoport, amibe végzetesen bele tud gabalyodni, és ha nem veszi észre időben a csapdát, akkor csak iszonyatos erőfeszítések és összefogás árán tud kikeveredni belőle. Tehát a "társadalmi csapda" elnevezés ugyancsak találó.

Mielőtt azonban belemerülnénk a különösebbnél különösebb csapdahelyzetek leírásába, mindenképp meg kell vizsgálnunk azt, hogyan is alakulnak ki valójában.

Maga a csapda nem egy eseményt vagy egy időpillanatot jelenít meg, hanem sokkal inkább egy folyamatot. Az ilyen folyamatok kialakulását egy úgynevezett „társadalmi dilemma” előzi meg, egy olyan döntéshelyzet, konfliktus, amelyben a felek igyekeznek saját önértékük szerint cselekedni. A felek próbálják maximalizálni hasznukat vagy minimalizálni veszteségeiket. Próbálnak külön-külön olyan megoldásra jutni, amely számukra optimális, de amint mindenki e szerint cselekszik, beindulhat egy veszélyes mechanizmus. Ez a folyamat végül azt eredményezi, hogy mindenki rosszabbul jár, mint ha egyeztették volna érdekeiket és egy olyan közös megegyezésre jutottak volna, ami ugyan mindenki számára áldozatot jelent, de összességében jobban jártak volna.

A játékelmélet tudománya sokáig vizsgálta ezt a problémát, foglalkozott vele a konfliktuskutatás, társadalomtudományok, azon belül is a szociológia és a közgazdaságtan. A különböző évtizedekben különböző megoldásokat találtak az ilyen jellegű konfliktusok megoldására. Érdekes kérdés például az, hogy az egyes időszakokban miért születtek egymástól annyira eltérő eredmények. Ezért fontos, hogy leírjam a játékelmélet fejlődésének különböző időszakait és az ezeket befolyásoló eseményeket.

A játékelméleti kutatások első korszaka a harmincas-negyvenes években volt. Ez a fejezet elég pontosan behatárolható, hiszen Neumann János 1928-ban írt tanulmányával (Neumann, 1928) felbolydította a tudományos életet, és ezt követően Oscar Morgensternnel írt közös munkájuk (Neumann and Morgenstern, 1947) már olyan szakmai fórumokat indított el ebben a témában, ahol komoly viták alakulhattak ki. És mint tudjuk az ilyen viták a melegágyai a korszakalkotó gondolatoknak. Ez az első két mű tette le az alapvető tételeit a játékelméletnek és dolgozta ki azt a matematikai és logikai gondolkodásmódot, amely szükséges az ilyen jellegű problémák leírásához és megoldásához.

A második korszak az ötvenes évekre tehető. Itt már nagy szerepe volt a játékelméleti szemlélet kialakulásában a nemzetközi helyzetnek, az általános gazdasági környezetnek és a politikai konfliktusoknak. Ekkor ugyanis a játékelmélet főleg a „agresszív stratégiák” kidolgozására koncentrált. A későbbiekben ki fog derülni, hogy miért is ilyen irányba haladt akkoriban ez a tudományág. Előtte azonban le kell írnom, hogy mit is nevezünk agresszív stratégiának. A játékelméletben zéró összegű játszmaának nevezünk minden olyan játékot vagy helyzetet, ahol az egyik fél haszna csak a másik fél kára árán növekszik. Tehát ha én nyerek 2 egységet, akkor ezt csak úgy érhetem el, hogy a másiktól nyerem el az a két egységet. Ilyenkor, ha agresszív stratégiát játszom mindig olyan döntésre törekszem, hogy maximalizáljam a hasznom. Ebben az időszakban a politikusok is olyan stratégiák kidolgozását várták a játékelmélettől, amely biztos sikert ígért úgy, hogy a veszteségeik minimálisak legyenek, míg az ellenfeleknek, ellenségeiknek okozott kár maximális legyen. Ha jobban belegondolunk, akkoriban tényleg ez tűnhetett a legjobb megoldásnak.

A harmadik korszakban azonban szemléletváltás következett be. Az ötvenes-hatvanas években az egész világot nyomás alatt tartotta a hidegháború. Az atombomba bevetésének eshetősége

olyan képtelen helyzetet alakított ki, amely az eddigi szemléletmóddal elfogadhatatlan végeredményre vezetett volna. Hiszen ebben az esetben az agresszív játszma következménye annyi hogy, aki elsőként kilövi az interkontinentális ballisztikus atomrakéták sorozatát, az hal meg másodjára. A játékelméleti mátrixokban sem tudták elfogadható szintre hozni a végeredményt. Mert ugyan mekkora lenne az az „ár” amit hajlandóak lennének fizetni a győzelemért? A lakosság 40%-a? Ez a hányad például az akkori Szovjetunióban iszonyatos emberáldozatot jelentett volna, és valószínűleg a gazdaság teljes összeomlásához vezetett volna. Ekkor ismerték fel, hogy egy ilyen konfliktus úgynevezett „nem zéró összegű” játszma.

Ebben az időszakban kerültek előtérbe a kooperatív stratégiák. Rapoport 1960-ban és 1964-ben is írt egy könyvet az agresszív stratégiákat kritizálva és a kooperatív stratégiákat előnyben részesítve. Tehát például egy háborúban a másikkal okozott veszteség nálunk nem jelentkezik nyereségként. Előtte ugyanis a felek meg voltak győződve arról, hogy az ellenségeik zéró összegű játszmaként próbálják optimalizálni a veszteségüket. Tehát háborús helyzetben a lehető legnagyobb kárt fogják nekünk okozni, és amiért ők így gondolkodnak ezért nekünk is az a legjobb megoldás, ha mi is agresszív stratégiát választunk. Ez a gondolatsor igen hasonló ahhoz, hogy „ő azt hiszi, hogy én azt hiszem, hogy ő azt hiszi...” Ezt átfogalmazva egy kicsit a Rapoport a következőt írja: „Ő megtehetné, következésképpen meg kellene tennem, következésképpen ő meg fogja tenni, következésképpen muszáj megtennem.” Amint látható ez egy végeláthatatlan gondolatmenet, aminek végeredményeképpen mindkét fél veszteségei elfogadhatatlanok. Tehát marad a másik megoldás, a kooperálás. Ezt a stratégiát olyan játszmáknál lehet alkalmazni, amikor a játék nem zéró összegű. A legismertebb ilyen probléma az úgynevezett „fogolydilemma”, amikor is a játék összesített haszna akkor a legnagyobb, ha a felek

együttműködni. Akárcsak a hidegháborúnál, ahol a felek végül mindenféle nemzetközi egyezményrel zárták le a konfliktushelyzetet, (no persze az erőfitogtatásnak is jelentős volt a szerepe). Idővel itt mindkét „játékos” belátta, hogy a másik félnek sem, célja sem érdeke ellenfele totális megsemmisítése. Ebből is látszik, hogy az információ mennyire hasznos lehet bármilyen probléma kezelésében.

A kooperatív stratégiák előretörésének további elősegítői a társadalomban bekövetkezett változások voltak, melyek akkoriban alakították a világot. A gazdaság fellendült, és az emberek számára olyan lehetőségek nyíltak meg, amik addig elérhetetlenek voltak, megnyílt a szabad piac, az emberi jogok figyelembe vétele pedig egyre nagyobb szabadságot biztosított az egyénnek. Ez a hirtelen megváltozott környezet olyan helyzeteket teremtett, amelyekre még nem volt teljesen felkészülve a világ. A faji megkülönböztetés enyhülése, a társadalmi rétegek némiképp egymásba mosódása is érdekes szituációkat eredményezett.

Vegyük például a gazdaság erős fellendülését Amerikában. A közgazdászok közt igen népszerű Adam Smith teóriája melyet még ma is előszeretettel hangoztatnak. E szerint létezik egy úgynevezett „láthatatlan kéz”, mely, ha mindenki saját jól felfogott önérdeke szerint cselekszik, akkor együttesen és öntudatlanul is a közjót mozdítja előre. Bizonyos esetekben ez igen szépen működik is, például a kereslet-kínálat piaci automatizmusánál, mely tényleg igyekszik általában az egyensúlyi pont felé mozdítani a piaci helyzetet. Ugyanakkor nem tart sokáig, hogy az ember találjon rá egy igazán triviális ellenpéldát, aminél azonnal összeomlik ez az elmélet. Legyen most az elemzendő példa a környezetszennyezés, ami manapság globális méreteket ölt, és kézzel fogható hatása van bolygónk életére. Itt ugyanis, ha mindenki saját önérdeke szerint cselekszik, vegyük például a gyárakat, akkor szennyezik a környezetet, hiszen így tudnak rengeteget spórolni. Például nem építik be a drága szűrőberendezéseket.

Így előnyhöz jutnak azzal szemben, aki beépítette a szűrőt, mert annak a magasabb költségei miatt drágább lesz az előállítás. Összességében azonban a társadalom hosszútávon rosszabbul jár. Ezt a hatást Garatt Hardin inkább úgy írta le, hogy a „láthatatlan ököl lesújt a társadalomra”.

Most a környezetszennyezésen keresztül megpróbálom szemléltetni egy társadalmi dilemma csapdává válását, magát a folyamatot, ahogy a kör végén bezárul a mechanizmus, mint egy fojtóhurok a róka nyaka körül. Mi is a dilemma jelen helyzetben? A kérdés egyszerű, és a válasz is annak tűnik. Szennyezzük-e a környezetünket, avagy sem? És most következik az emberi racionalitásnak az irracionalitása: Miért ne, ha megéri? Vegyünk most az előző példánál egy kicsit konkrétabbat. Adott egy dezodorokat gyártó cég, ami például a nyolcvanas években alakult. Akkoriban a környezetvédelmi előírások nem voltak túl szigorúak, (most sem eléggé azok, bár a Kiotói egyezmény már nagy előrelépés), így a gyár szabadon válogathatott a gyártási technológiák közül. Egy vállalat célja a profit, és ezt költségei minimalizálásával növelheti. Kézenfekvő tehát, hogy a vállalat dezodorjai hajtóanyagként a legolcsóbbat választja, jelen esetben az úgynevezett CFC gázok egyikét (például: freon, és klór). Ezekről annyit kell tudni, hogy viszonylag egyszerű klórvegyületek alkothatnak, melyeknek előállítási költsége relatíve alacsony. A légkörbe kerülve ezek a gázok igen stabilak, a légkörben várható tartózkodási idejük 5000-és 100000 év között várható. A probléma az velük, hogy ha ultraviola sugárzás éri őket a magas légköri tartományban, akkor felbomlanak, a klór reakcióba lép az ózon molekulákkal és lebontja azokat. Egyetlen klórmolekula több ezer ózonmolekulát képes lebontani. No de hagyjuk a kémiát! Mindezt csupán annak illusztrálására írtam le hogy milyen hosszú távú és súlyos következményekkel járhat egy ilyen döntés. Tehát a gyár dilemmája, és az ez utáni döntése egy olyan hibás társadalmi automatizmusba torkollik, mely minden más gyártó számára

azt sugallja, hogy csak úgy maradhat versenyképes, ha szennyezi a környezetét, és ő maga is a CFC gázok egyikét alkalmazza. A kárnak pedig minden részvevő tudatában van. Tudják azt, hogy az általuk kibocsátott szennyezés rájuk is hat, bár ez a nyert haszonhoz képest igen elhanyagolható. Tudják azt is, hogy ha egyikük sem szennyezné a környezetet, akkor hosszú távon mindenkinek jobb lenne, de nem merik, és nem is akarják vállalni a példamutató szerepet, mert akkor csődbe mennek, hiszen a környezetbarát technológia drága. A csapda bezárult. Egy egyszerű és ésszerűen ésszerűtlen döntés ilyen és ehhez hasonló csapdahelyzeteket hozhat létre.

Ilyen csapdahelyzet alakulhat ki minden olyan esetben, ha valami szűkösön áll a társadalom rendelkezésére. A hatvanas hetvenes években ezért is kerültek előtérbe a kooperatív stratégiák, mivel egyre többen rádöbbenek, hogy földünk erőforrásai drasztikus mértékben fogynak, és nyersanyagkészleteink kimerülése is előre jelezhetővé vált. A környezeti problémák túlléptek az országhatárokon és globális méretűvé váltak. Az energiaválság is igen nagy lökést adott a nemzetközi összefogásnak és a megfelelő stratégiák kidolgozásának.

Visszatérve a játékelmélet tudományosságához a fenti problémák nagyjából egy társadalmi csapda típus köré csoportosulnak. Ezen típust 1968-ban a *Science* című magazinban Garatt Hardin a „közlegelők tragédiájaként írt le”. Ő nem a környezetszennyezés, vagy az energiahordozók vonatkozásában vizsgálta a jelenséget, hanem a már-már feltartozhatatlannak tűnő népességgrobbanásban látta korunk legnagyobb „társadalmi dilemmáját”.

Az alábbi matematikai példa jól szemlélteti a csapda mechanizmusát: Adva van egy „közlegelő”, amelyet a faluban kialakult hagyományok értelmében, a faluban lakó 10 gazda egy-egy birkát legeltethet, az egyszerűség kedvéért tételezzük fel, hogy az itt legeltetett birkák mindegyikének a súlya 100 kg, vagyis súlyuk összességében 1000 kg. Az egyik gazda

azonban gondol egyet, és hogy hasznát megkészserezze, még egy birkát kihajt a legelőre. Ekkor tehát 11 birka legel a legelőn. Minthogy azonban a terület nem változott, egy birkának kevesebb fű jut, így 100 kg helyett csak 90 kg-ra híznak fel. Vagyis akinek két birkája van most a legelőn az összességében 80 kg-ot nyer, hiszen egy 100 kilós helyett két 90 kilós birkája van. A többiek viszont fejenként 10 kilót veszítenek, és összesen megint csak 10 kg-ot veszítenek, mert a 11 darab 90 kilós birka együttesen 1000 kg helyett csak 990-et nyom. Ez még nem olyan feltűnő veszteség, de mi van akkor, ha még egy gazda úgy gondolja, hogy beküld még egy birkát? Aztán a következő gazda is, és végül már mindannyian kettőt legeltetnek, hiszen mindannyian úgy gondolkodnak, hogy ők is meg akarják kétszerezni nyereségüket. Ha minden egyes újabb birka a többiek súlyából 10 kg-ot vesz el, akkor az alábbi táblázat számszerűsíti a folyamatot.

A birkák száma	Egy-egy birka súlya	A két birkás gazdák állatainak együttes súlya	A második birkát beengedők haszna az eredetihez képest	A birkák összsúlya	Az összsúly csökkenése
10	100	0	-	1000	0
11	90	180	80	990	10
12	80	160	60	960	40
13	70	140	40	910	90
14	60	120	20	840	160
15	50	100	0	750	250
16	40	80	-20	640	360
17	30	60	-40	510	490
18	20	40	-60	360	640
19	10	20	-80	190	810
20	0	0	-100	0	1000

Néhány dolog, ami leolvasható a táblázatról, és ami a példából következik:

Ha mindenki betart bizonyos szabályokat az együttéléssel kapcsolatban, azaz jelen esetben játékelméletileg „kooperáló” stratégiát játszik, akkor mindenki jobban jár. Vagyis példánkban ilyenkor a legnagyobb az együttesen tartott birkák összömege (1000 kg). Ezzel szemben, ha egyre többen megszegik az ilyen és ehhez hasonló szabályokat, azaz szakkifejezéssel élve „dezertálnak”, akkor a közösség összhaszna elkezd csökkenni. Minden egyes újabb birka kihajtása a legelőre káros hatással van, így 1000 kg-ról a végén 0-ra csökken a birkák összömege. Akik nem dezertálnak, vagyis csak 1 birkát legeltetnek, azoknak a haszna minden egyes dezertáló megjelenésével párhuzamosan fokozatosan csökken, 100 kg-ról 0-ra. Az érdekessége ennek a példának, hogy minél többen dezertálnak, annál inkább csökken a dezertálók jövedelme, mégpedig elég drasztikusan. Az első dezertálónak az összhaszna még 180 kg míg az utolsóé nulla. A csökkenés annyira gyors, hogy míg a negyedik embernek még megéri egy újabb birkát kihajtania a legelőre, hiszen így a haszna 100 kg helyett 120 kg, addig az ötödiknek már felesleges mert neki így is, úgy is 100kg a haszna.

De mivel ez egy tipikus csapdahelyzet, így a folyamat nem áll meg, hiszen ha figyelmesen megnézzük a táblázatot, akkor látni fogjuk, hogy az ötödik gazda is beküld még egy birkát, mert ekkor neki vagy van egy birkája, ami 60 kilós vagy beküld még egyet, hogy legyen két 50 kilós birkája, amik összesen 100 kg-ot nyomnak. Tehát be fogja küldeni a birkáját, és a következő gazda is. Ez a folyamat egészen a kilencedik emberig tart, akinek már teljesen mindegy, hogy beküldi-e az ő második birkáját, mert ahogy a táblázatból is leolvasható vagy van egy darab 20 kilós birkája, vagy beküld még egyet és így mindenkinek lesz két darab egyenként 10 kilós állata. A csapda bezárult. De mi történik ezután? Az egyik lehetőség hogy mivel a folyamat megszakadt, mert a

közlegelő elpusztult, befejeződik a nyereség hajhászása. A csapda annyira tökéletes, hogy a végén éhen hal 20 birka és az összes fű is megsemmisül. Jól látszik, hogy ez igaz minden olyan közös kincsre, ami szűkösen áll az emberiség rendelkezésére: tiszta víz, levegő, zöld terület, esőerdők, megtermelhető élelmiszer és még sorolhatnám.

Ezek a problémák a játékelmélet táblázataiban végződhetnek teljes pusztulással, de az életben nem. Legalább is nem szabadna, hogy így végződjenek. Az emberi fejlődés oly mértékben felgyorsult a 19. században, hogy annak következményeit igen nehéz megjósolni. Nem csak az iparosodás jelent problémát. Az országok között eltérések is állandó feszültségeket keltenek. Az elmaradottabb országok problémái úgy, mint a túlnépesedés és az ipari fejletlenségük, olyan ellentéteket hoznak létre köztük és a fejlett országok között, hogy az együttműködés már nem csak elhatározás kérdése, hanem olyan technikai gátakba ütközik, ami csak jelentős nemzetközi összefogással és együttműködéssel hidalható át.

Rengeteg tudományos intézet foglalkozik úgynevezett világmodellek alkotásával, melyekkel megpróbálják előre jelezni bizonyos tényezők és folyamatok jövőbeni hatásait. Hatalmas szuperszámítógépek segítségével és minél több tényező figyelembevételével keresnek összefüggéseket és tendenciákat. Sajnos ezek az előrejelzések nem túl biztatóak. A globális felmelegedés már érzékelhető, és eddig az előrejelzéseknek megfelelően alakult. Ehhez kapcsolódóan a légköri szennyezettség és az ózonlyuk is olyan „csapdáknak” köszönhető, amelynek mechanizmusai már rég elindultak. A világ túlnépesedése is levezethető egy ilyen csapdamodell segítségével.

Azonban minden ilyen pesszimista, és végzetesnek tűnő világmodellt vizsgáló, és rendszerkutató intézet egyetért egy dologban: most még van, illetve lenne lehetőség az ilyen folyamatok leállítására amennyiben az agresszív stratégiákról

átternénk a kooperatív stratégiákra, és az átállás minél további halogatása csak súlyosbítja a helyzetet. Tehát van kiút. A gazdasági és társadalmi csapdák elkerülhetők megfelelő összefogással, azaz kooperálással. Látnunk kell azonban azt is, hogy ez mennyire bonyolult és összetett feladat az életben. Még néhány vállalat szintjén is elég nehéz a megegyezés. Gondoljunk csak bele, mi van akkor, ha egy egész állam úgy dönt, hogy átáll a kooperatív gondolkodásra. Rákényszerít az ország vállalataira egy kemény és teljes körű környezetvédelmi programot. A mai világgazdasági helyzetben, ahol a multinacionális cégek befolyása elképesztő, a versenyképesség elengedhetetlen, és a válságok sem ritkák. Egy kooperáló nemzet teljes gazdasága rövid időn belül összeomlana. Olyan szinten felborulna a külkereskedelmi mérlege, hogy az államháztartás már nem tudná finanszírozni a hiányt. Vegyünk például egy erősnek tűnő gazdaságot: Amerikai Egyesült Államok. Ha a külföldi érdekeltségű cégek kivonnák a tőkéjüket a megemelkedett költségeik miatt, akkor kártyavárként omlana össze. Azért hozzáteszem hogy az összkép nem ennyire sötét. Minden nemzetközi egyezmény aláírása előrelépés, az országok vezetői látják a problémákat, és még ha nem is mindig látszik, vagy nem is mindig hatékonyan, azért megpróbálnak javítani a helyzeten. Egyre jobb környezetvédelmi törvények születnek. A nemzetközi tömörülések, mint például az Európai Unió igen nagy figyelmet fordít a társadalmi csapdák elhárítására. A kényszerhelyzet is eredményezhet elképesztő megoldásokat. Szingapúrban, melynek területe igen kicsi, szinte teljesen megszüntették a környezetszennyezést. A szelektív hulladékgyűjtés és az újrahasznosítás elkerülhetetlen. Ha nem tettek volna igen szigorú lépéseket, akkor már rég megfulladtak volna saját szemetükben. Tudnunk kell tehát, hogy minden csapdát meg lehet fékezni, legalább is játékelméletileg létezik olyan megoldás, amely elfogadható. A későbbiekben részletesebben szólok majd arról, hogy milyen

módszerekkel lehet kikerülni, illetve ha már beindult a mechanizmus, megállítani az egyes csapdahelyzeteket.

A következő csapdatípust, melyet tárgyalni szeretnék úgy is szoktak igen találóan jellemezni, hogy „futok a pénzem után csapdája”. Ez egy igen egyszerű dolog, ami szintén az emberi természet furcsaságából és ellentmondásosságából táplálkozik. 1971-ben egy Martin Shubik nevű pszichológus kitalált egy igen egyszerű játékot. A játék lényege a következő: Valaki két játékos között árverésre bocsát egy dollárt, a következő feltételekkel: A két játékos közül az kapja meg a dollárt, aki túllicitálja a másikat. A téteket mindig 25 centenként kell emelni és a játék végén mindkét játékosnak, a győztesnek és a vesztesnek is egyaránt be kell fizetni a kasszába utolsó licitjének összegét.

Tegyük fel, hogy Viktor kezdi a licitet, és 25 centet ajánl a dollártért. Levente persze nem hagyja magát, és 50 centet ígér. Ekkor kezd el Viktor gondolkodni, hogy mit tegyen. Megálljon vagy továbbmenjen? Ha megáll, akkor ki kell fizetnie utolsó licitjét a 25 centet, és nem nyer semmit. Tehát úgy dönt, hogy továbbmegy, és 75 centet ajánl, mert akkor ha a másik megáll akkor megkapja az 1 dollárt, befizeti a 75 centet és így összesen 25 centet nyer. Levente ekkor gondolkodóba esik, ha megáll 50 centet veszít, de ha továbbmegy akkor nem veszít semmit, mert akkor kifizeti utolsó licitjét azaz 1 dollárt és elnyer szintén egy dollárt. Tehát Levi licitje kerek 1 dollárra emelkedik. Most újra Viktoron a sor: ha megáll 75 centet veszít, ha továbbmegy ugyancsak veszít mert ekkor már egy dollár és 25 centet kell megajánlania, de ha megkapja az 1 dollárt akkor csak 25 centet veszít a 75-tel szemben. Ezt átgondolva Viktor ráajánl Levire. Tovább játszva a játékot megfigyelhető hogy a megállás mindig nagyobb veszteséggel jár, mint a rálicitálás. Így addig folytatódhat a meggondolatlan versengés, amíg valakinek el nem fogy a pénze, vagy rájön az apró átverésre. Shubik tapasztalatai alapján általában 3-4 dollárig meg sem

álltak a játékosok. Ez a mentalitás nem csak egy ilyen konkrét dollárárverésre igaz, hanem például egy fegyverkezési verseny két ország között is hasonlóan zajlik. Tétélezzük fel, hogy két szomszédos ország között valamilyen nézeteltérés támad. Ennél a résznél gondolkodtam azon, hogy milyen konkrét példát vegyek, hogy pontos adatokkal és tényekkel illusztráljam a helyzetet. Sajnálatos módon mind a történelemkönyvekben mind manapság annyi ilyen esetet találtam, hogy kár lenne közülük bármelyiket is kiemelni, és az indokok sem mindig elég világosak ahhoz, hogy biztosan az igazat írhasam. Ezért most is egy képzeletbeli eseten mutatom be a csapdahelyzet kialakulását. „A” és „B” ország egy területen vitatkozik, ami nem bővelkedik ásványkincsekben, sőt tulajdonképpen csak valami évszázados történelmi vita miatt nem tisztázott a terület fennhatósága. Tehát leginkább presztízs kérdés az egész. Eddig mindkét országnak csak gyalogsága volt, amit nem nehéz anyagilag fenntartani. „A” ország úgy gondolja, hogy elég jól áll pillanatnyilag az államháztartás ezért a biztonság kedvéért vásárol néhány páncélos járművet. „B” ország hírszerzői tudomást szereznek a dologról, és elmondják a felső vezetésnek. „B” ország vezetői összehívják a haditanácsot. A tábornokok azonnal elkezdik verni az asztalt, hogy ez így nem mehet tovább, azonnal adjanak pénzt a hadsereg fejlesztésére, ha csak nem akarják hogy „A” megkaparintsa a területet. Meg is kapják a pénzt a fejlesztésekre, és azonnal létrehoznak belőle egy páncélos hadosztályt. „A” ország elnöke tudomást szerezve erről elrendeli a légierő megalakítását. És ez így megy tovább. Egészen addig ölik a pénzt a hadseregbe, amíg teljesen el ne adósodik az ország. Ezt az alább játékelméleti mátrix írja le számszerűen:

„A” ország döntéseinek következményei az ő szemszögéből	„B” Fegyverkezik (verseng)	„B” fegyverkezik (kooperál)	nem
„A” fegyverkezik (verseng)	<u>2</u> :2 Drága egyensúly	<u>4</u> :1 Drága fölény	
„A” fegyverkezik (kooperál)	<u>1</u> :4 Kiszolgáltatottság	<u>3</u> :3 Olcsó egyensúly	

A számok a táblázatban sorrendet jelölnek. 1 a legrosszabb 4 a legjobb. Az aláhúzott számok jelentik hogy az adott szituáció „A” ország számára mennyire felel meg. Például az egy azt jelenti, hogy az a lehető legrosszabb, hiszen ha ő nem fegyverkezik és a másik igen, akkor kiszolgáltatott lesz a másik országgal szemben és feltehetően elveszti a területet. Ennél tehát jobb az, ha ő is fegyverkezik, ilyenkor kialakul egy drága egyensúly és ez „A”-nak és „B”-nek is 2-2 pontot jelent. Ha viszont egyikőjük sem fegyverkezik, hanem továbbra is csak az olcsó gyalogságot tartják fent, akkor kialakul egy olcsó egyensúly (3:3). Ilyenkor viszont „A” országnak jobb, ha fegyverkezik, hiszen ha ekkor „B” ország nem fegyverkezik, akkor „A” kerül a legjobb helyzetbe (4:1). Ebből kiderül, hogy a játéknak a stabil egyensúlyi pontja a 2:2, hiszen ha ebből valamelyikük kimozdul, akkor rosszabb helyzetbe kerülhet. Tehát ha egyikük elkezd fegyverkezni, akkor beindul a csapda mechanizmusa, és ha a másik „rálicitál”, mint a dollárárverésnél, akkor máris rájuk zárult ez a fajta társadalmi csapda.

Elérkeztem dolgozatomnak ahhoz a pontjához, amikor arra térek rá, hogy hogyan lehet az egyes társadalmi csapdákat elkerülni. Egyáltalán el lehet-e őket kerülni? Az eddigiekből is már sejthető volt az, hogy számos lehetőség van az

elkerülésükre és a csapdából való kijutásra. Magának a játékelméletnek a kialakulása is eredménynek tekinthető, hiszen megteremtette a lehetőséget, hogy leegyszerűsítsük a problémákat, és olyan modelleket hozunk létre, melyek jól szemléltetik a veszélyeket és a lehetőségeket. Az a tény, hogy fel tudjuk ismerni a társadalmi csapdákat, kezünkbe adta a cselekvés lehetőségét, hogy kimenekülhessünk vagy elkerülhessük ezeket a csapdákat. Tehát rendelkezésre állnak a megfelelő információk.

Információ. Ez az egyik legfontosabb tényező, ami kiséghet minket a bajból. Például ha megvizsgáljuk a fegyverkezési verseny példát, akkor jól látszik, hogy egy apró információ megállíthatta volna a mechanizmust. Ha „B” ország tudatában lett volna annak, hogy „A” ország néhány páncélosa nem egy ellene irányuló terv része, akkor valószínűleg jobban fel tudta volna mérni a jelentéktelenségüket és nem ment volna bele a fegyverkezési versenybe. Ehhez azért persze bizalom is szükséges. Ez a bizalom nem a vak és feltétel nélküli bizalom. Inkább tekintsük úgy, hogy számítunk arra, hogy a másik fél is hasonlóképpen gondolkodik, mint mi. Tehát alapvetően neki is az az érdeke, hogy a lehető legnagyobb közös haszonnal jöjjünk ki a helyzetből. Akárcsak a hidegháborúnál. Ha tudták volna a felek, hogy egyikőjük sem akarja totálisan megsemmisíteni a másikat, akkor máris jobb pozícióba kerültek volna. Tudnunk kell azonban a másik félről, hogy képes a racionális gondolkodásra, és helyzetmegítélése hasonló a miénkhez.

Az információ visszacsatolása nélkülözhetetlen, hiszen nem elég, ha mi tudjuk a másiktól, hogy azonos az értékítélete és az érdekrendszer, azt is tudnunk kell, hogy ő is tudja rólunk ugyanezt. Csak akkor várhatjuk azt a másik féltől, hogy kooperálni fog, ha a másik fél tisztában van azzal, hogy mi is hajlandóak vagyunk kooperálni. A kultúrák közötti különbségek ezért nehezítik meg a csapdák elkerülését, mert ha más a világnézetük, és az erkölcsi mércéjük, akkor hiába

próbáljuk elvárni, mondjuk egy elvakult fanatista vallási vezetőtől, hogy racionális döntést hozzon, hiszen számára az a racionális döntés hogy öngyilkos merénylőket használ fel. Ez persze egy igen szélsőséges példa, de sajnos ez is előfordul.

Adva van-e mindig a megfelelő információ, hogy meghozzuk a megfelelő döntéseket? A nemzetközi politikában élhetnek, és gyakran élnek is az információcsere lehetőségével, bár korántsem olyan mértékben, mint amilyenre szükség van manapság. Így gyakran úgy viselkednek, mint két szemben álló ország, akiket nem csak a határaik, hanem az előítéleteik is elválasztanak egymástól.

Más lehetőségünk is van az egyes csapdahelyzetek megfékezésére. Ha például túl nagy a dezertálás csábítása, akkor ha a dezertálóra ráterheljük a közösségnek okozott kárt, már nem is lesz annyira nagy haszna. A birkalegelős példát vizsgálva a dezertálókat mindig annyival büntetjük, amennyivel a közösségnek összességében csökkentették a hasznát, jelen esetben 10 kg levonással. (Tételezzük fel hogy nem a birkából vágják ki azt a tíz kilót, hanem valamilyen más módon fizeti be a tulaj!) Ha utána számolunk, már a harmadik dezertálónál leáll a láncreakció. A negyedik embernek ugyanis már nem éri meg egy újabb birkát kiküldenie a közlegelőre, mert ugyan egy 70 kilós birka helyett két 60 kilós lesz, és így a közvetlen haszna 50 kg, ám ezzel a közösségnek összességében 70 kilónyi kárt okozott, így ebben az esetben már 20 kg-ot veszít. Tehát marad az egy darab 70 kilós birkájával a mezőn.

Ezt a módszert alkalmazzák a környezetszennyezés megfékezésére illetve csökkentésére. Elméletileg aki káros anyagot bocsát ki vagy bármi más módon szennyezi a környezetét, azt megadóztatják vagy megbüntetik. Sajnos azonban még nem elég szigorúak a törvények, de mint azt korábban írtam, egyik napról a másikra nem lehet megszüntetni a szennyezést komolyabb gazdasági következmények nélkül. A jövőben okozott károk jelenbeli

visszacsatolása néha pszichológiai módszer igénybevételét teszi szükségessé. Kitűnő példa erre a cigarettás dobozokra kötelezően kihelyezett elrettentő mondatok tömkelege. A jövőben okozott kárt előrehozni, előrevetíteni, hogy jobban lássuk a jelenbeli döntésünk következményét, eredményes módszer lehet. Persze a dohány árának emelése is ugyanolyan „büntetés”, mint amit a környezetszennyező vállalatoknak szabnak ki. De emberek vagyunk, racionálisan irracionálisak, és mindezek az intézkedések ellenére is csak néhány százalékkal csökkent a dohányzás mértéke. A fontos azonban hogy csökkent, felismertük a csapdahelyzetet és tettünk a megfékezésére érdekében. Itt jön be egy újabb fontos tényező, a központi szabályozás.

Ahogy eddig is láttuk, egyedül, egy személyként, szinte lehetetlen kikeveredni a különböző csapdashelyzetekből. Rengeteg esetben egy felsőbb irányításra van szükség, amely objektíven rálát a témára, és fel tudja becsülni a probléma súlyosságát. Ugyanez a hatalom lépéseket tehet és erejét felhasználva eredményesen léphet közbe. Ez a felelősségteljes irányítás minden fejlettebb országban jelen van, és többé-kevésbé eredményesen alkalmazza a különböző megszorításokat. Nem csak országos szinten kell azonban vizsgálni ezeket a csapdákat. Mint azt már korábban hangsúlyoztam, a nemzetközi egyezmények igen fontos szerepet töltenek be a problémák megoldásában. Ilyenkor cserélődhetnek ki a megfelelő információ, megbizonyosodhatunk a másik fél kooperációra való hajlandóságáról, megvitathatjuk érdekeinket, és megegyezésre juthatunk.

Megfelelő összefogással, hatalmas erőfeszítések és áldozatok árán megfékezhetőek tehát a társadalmi csapdák. Nincsenek tehát könnyű megoldások. A felismerés és a kooperáció kialakítása csak az első lépés a problémák kezelésében.

„Fegyverkezési verseny” az oktatásban, avagy a diákok társadalmi dilemmája

Dolgozatom hátralevő részében egy engem egészen közletről érintő csapdahelyzetet fogok vizsgálni, a puskázás csapdáját. Egy igen hétköznapi dolog, ami mind a középiskolákban, mind a felsőoktatásban jelen van, és egy meglehetősen veszélyes csapdába sodorja az oktatást. Mit ér a diploma? Ér-e egyáltalán valamit vagy csak egy kötelezően bemutatandó dokumentum a munkahelyeken. Mennyire elterjedt a diákok körében saját „fegyverkezési versenyük” a puskázás? Miért használunk egyáltalán nem megengedett segédeszközöket? Ezekre a kérdésekre kerestem a választ saját iskolámban. A célom nem az volt, hogy lebuktassam a diáktársaimat, vagy hogy felfedjem a módszereket, hanem pusztán kíváncsi voltam, ők mit gondolnak erről. Készítettem egy kérdőívet is, amelyben próbáltam megtudakolni a motivációjukat, és a véleményüket. Mielőtt azonban erre rátérnék, meg kell vizsgálnunk magát a csapdahelyzetet.

A kérdés itt is hasonló mit a csapdák többségénél: megtegyek-e egy olyan dolgot, ami számomra látszólag előnnyel jár rövid távon vagy ne tegyem meg, és kerüljek hátrányba ezáltal azokkal szemben, akik megtették. Jelen esetben tehát a következő a kérdés: Puskázzunk-e, avagy sem? Mivel én is érintett vagyok a témában, egyelőre nem árulom el melyik oldalon állok, tárgyilagosan fogom vizsgálni az esetet. Ehhez megint a játékelmélet jól bevált kifizető mátrixát fogom alkalmazni, ami a következőképpen néz ki:

	A többiek puskáznak (versengő stratégia)	A többiek nem puskáznak (kooperáló stratégia)
Én puskázok (versengek)	2; 2 <i>van egy keveset érő diplomám, sőt a munkaerőpiacon sem mondhatok magaménak előnyt</i>	4; 1 <i>munka nélkül piaci előnyre tettem szert a munkaerőpiacon</i>
Nem puskázok (kooperálok)	1; 4 <i>feláldoztam az időmet, energiámat, a társam viszont munka nélkül is jobb helyzetből indul a munkaerőpiacon</i>	3; 3 <i>van egy sokat érő diplomám, amiért keményen megdolgoztam, ugyanolyan pozícióból indulunk a társammal a munkaerőpiacon</i>

Számomra tehát a legrosszabb eset, ha nem puskázom, és a többiek puskáznak. Ilyenkor ugyanis, ha feltételezzük azt, hogy a munkaerőpiacon a diplomámban szereplő jegyek döntő fontossággal bírnak, akkor a többiek puskázással könnyebben és jobb eredményt érnek el, és jobb munkahelyeket kapnak meg. A táblázat kiosztása relatív. A számok nem tükrözik egyértelműen a mindenki számára elfogadott sorrendet. Nem mindenki vélekedik ugyanis úgy, hogy ha ő puskázik és a többiek nem, akkor ő kerül a legjobb helyzetbe. Ez a táblázat a társadalom számára jelez egyfajta értékrendet.

Ahogy tovább vizsgáljuk a számokat, kiderül, hogy jelen esetben számomra a legnagyobb haszonnal járó lehetőség az, ha én puskázok és a többiek nem. Ekkor látszik, hogy milyen fontos lehet egy diploma értékének megítélése. Ha hiszünk abban, hogy az oktatás

színe magas egy adott helyen, és a jegyek tükrözik az átadott tudást, akkor nem kell tartanunk attól, hogy összedől az a ház, amit egy friss diplomás mérnök tervezett, vagy hogy az orvos, akinek a kése alá fekszünk az anatómiát nem csak akkor tanulmányozta, amikor épp nyomtatta belőle a puskáját. De mint ahogy a többi társadalmi csapdánál is már láttuk, a résztvevők a jelenben nem tudják még felfogni a jövőbeni következmények súlyosságát. A fenti okból kifolyólag a többiek is úgy fognak dönteni, hogy puskáznak, hiszen így kevesebb erőfeszítéssel érik el látszólag ugyanazt az eredményt. Ekkor már teljesen beindul a csapda mechanizmusa és a többmenetes játék során kialakul a stabil egyensúly: mindenki puskázik. Ennek a folyamatnak a során a diploma fokozatosan veszít értékéből. Az egyes személyek persze ezt alig veszik észre, hiszen az, hogy ők puskáznak, és a diplomájuk kevesebbet ér, szétoszlik a többiek között. A csapda bezárul és végeredményként kapunk egy a munkapiacra is értéktelennek számító diplomát, amit egy olyan ember mutat fel, aki tantárgyai egy bizonyos százalékát puskázással szerezte meg.

A puskázás elterjedését nem lehet csak és kizárólag a diákok számlájára írni, vegyük példának a „Puskázási kézikönyv” megjelenését. Ebből is látszik, hogy már a társadalom is már befogadta a tényt, hogy ez a jelenség létezik, és valamilyen szinten el is fogadja. Magának a puskázásnak a megítélése iskolánként változó, de azt általánosságban kijelenthetem, hogy csak igen ritkán és igen durva esetekben alkalmaznak súlyos büntetéseket. A rendszer már berendezkedett a puskázással való együttélésre. A diákok sem ítélik el a puskázást, nem rekesztik ki és nem nézik le azt, aki néha puskázik. A társadalmi automatizmus tehát hibás.

Nézzük, mit lehet tenni. Ha megvizsgáljuk a táblázatot, akkor láthatjuk, hogy mindenki jobban járna hosszú távon, ha senki sem puskázna. Ekkor ugyanis a felsőoktatás megítélése egységes lenne, a szakképzést tükrözné a diploma minősítése. A munkapiacra tényleg az részesülne előnyben, aki rátermettebb a feladatra, és azt csinálja, amihez ért. Ennél a csapdánál is nagyon nagy jelentősége van az információnak. Ha ugyanis mindenki tudná a másiktól, hogy nem fog

puskázni, és tisztában lennének azzal is, hogy a diplomájuk elértéktelenedése mennyire függ össze a puskázásuk mértékével, feltehetőleg sokkal kevesebben puskáznának. Ennek a csapdának megfékezésére azonban mégsem az információ birtoklása a legmegfelelőbb eszköz, hiszen egy legszebb éveit élő főiskolás vagy egyetemista többet koncentrálna a bulikra, és idejének minél kellemesebb eltöltésére, mintsem belegondolna jövőjébe, ami még amúgy is túl homályos számára.

A központi szabályozás lehet a megoldás. Az USA-ban például egyáltalán nem létezik a puskázás intézménye, maga a csapdahelyzet sem alakult ki. (Talán ez annak is köszönhető, hogy rövid történelmük során szembenéztek a fegyverkezési verseny csapdájával és tanultak belőle, bár ez nem túl valószínű.) A puskázást ott olyan szigorúan büntetik, hogy egyszerűen nem éri meg. Ez a visszacsatolás tipikus esete, akárcsak a közlekedők és a birkák esetében. A dezertálónak olyan súlyos árat kell fizetniük, hogy az esetleges nyert haszon eltöri a büntetés mellett. A magyar oktatásban azonban nem lehet egyik napról a másikra megszüntetni a puskázást. A környezetszennyezésnél is megfigyelhetjük, hogy ha egy egész ország állna át a kooperatív stratégiára, akkor összeomlana. Az oktatásnál is ez a helyzet, túl sok diákot vesztené a felsőoktatás, ami felborítaná a munkapiac egyensúlyát, aminek beláthatatlan következményei lennének, továbbá a közvélemény is erősen megoszlaná a hirtelen reform megítélésén.

Lássuk, hogyan vélekednek maguk az érintettek a témáról. A felmérést saját iskolámban végeztem el. A kérdőíveket előadások előtt osztottam szét és tájékoztattam mindenkit, hogy az nem az iskola felmérése, hanem dolgozatom elkészítéséhez nyújtanak így segítséget. Tapasztalataim szerint szívesen töltötték ki a kérdőíveket, alig egy kettőt adtak vissza üresen. Azt azért hozzá kell tennem, hogy a kérdőív nem teljesen reprezentatív, azokat a hallgatókat, akik ugyanis nem járnak előadásra, nem igazán tudtam elérni, ez a tény azért fontos, mert személyes tapasztalatból tudom, hogy akik nem járnak előadásra azok hajlamosabbak a puskázásra. Hiszen azok feltehetőleg nem a szorgalmukról híresek. A lányok aránya is igen

magas volt a felmérés során, köszönhetően az iskola jellegének, ami szintén torzíthatja a valós képet, hiszen mint ahogy az a felmérésből is kiderült a lányok kevésbé hajlamosak a puskázásra. A kérdőívet alapvetően a motivációk felmérésére szántam, szándékosan nem kérdeztem olyan konkrétumokat, amik tantárgyakra, tanárookra vonatkoznak, vagy módszereket fednek fel, ugyanis a felmérés szempontjából ezek lényegtelen információk, én pedig egyébként is tisztában vagyok velük. A válaszokat szétbontottam korosztály, nem és tagozat szerint. Ezek a szempontok lehetnek ugyanis fontosak a kiértékelésnél. A felmérés eredményét a melléklet első táblázatában követhetjük figyelemmel. Magát a kérdőívet is a melléklethez csatoltam.

Az egyes kérdésekre adott válaszokat a csapdahelyzet szempontjából fogom vizsgálni, és a következtetéseimet is ennek megfelelően fogom levonni. Nem térek ki szociológiai és pszichológiai okok elemzésére, mert azzal csak túlbonyolítanám a dolgot. Egyetlen célom hogy a kérdőív segítségével alátámasszam eddigi állításaimat. Az első és harmadik kérdésre csak akkor térek ki külön a többi válasznál, ha nyilvánvaló a kapcsolat.

Először arra a kérdésre kerestem a választ, hogy van-e összefüggés a korábbi, középiskolai tanulmányi átlag és a puskázás későbbi mértéke között. Úgynevezett „cluster - analízissel” kimutatható hogy, ugyan nem nagymértékben, de van összefüggés a két tényező között. Ez főleg a lány tanulókra igaz, azoknak ugyanis egyenletesebb a tanulási hajlandóságuk. Tehát minél jobb tanuló valaki, annál kevésbé nyúl nem megengedett eszközökhöz. Ehhez a 4. az 5. és a 7. kérdés kapcsolatát vizsgáltam.

Az ötödik kérdés igen elgondolkodtató eredményt hozott. A tanulók több mint 70%-a valamilyen módon gondol arra, hogy a vizsgán puskázni fog. Ez engem cseppet sem döbbsent meg, de talán aki már nem él a vizsgaidőszak terhei alatt, annak érdekes információ lehet. Már ennél a kérdésnél is megfigyelhető a csapda hatása, hiszen a fiatalabbak, akik még csak most jöttek ide, még nem gondolnak annyira a puskázásra.

A 6. kérdésnél kíváncsi voltam, hogy mennyire vannak tisztában esetleges tettük következményével. Itt ugyan sokan írták, hogy súlyos büntetés jár a puskázásért, de a legtöbb ember mégsem tudta biztosan megmondani a választ.

A hetedik kérdés végeredménye sem lepett meg igazán. Itt is megfigyelhető volt, hogy mennyire általános is ez a jelenség. Itt nem volt különbség a nemek és az évfolyamok között, mindenhol a leggyakoribb válasz az volt hogy sokszor puskáznak.

A nyolcas kérdéssel az egyik kedvenc „mondásomat” akartam alátámasztani, amit Mérő László: *Mindenki másképp egyforma* című könyvében olvastam, mely szerint az ember „racionálisan irracionális”. A kérdés egyszerű, akár csak a többi társadalmi dilemma esetében. A válaszok pedig kézenfekvőek voltak. A válaszadók 83%-a az ésszerű döntést választotta, de mint ahogy már korábbi válaszaikból is kiderült, egyáltalán nem e szerint cselekednek, sőt a szöges ellentéte derül ki a felmérésből. Ebben rejlik a csapda „nagyszerűsége”, a megoldás ott van az orrunk előtt, de emberi lényként inkább a kényelmesebb utat választjuk.

Ezután tettem fel nekik az a kérdést, hogy szerintük miért puskáznak az emberek, hogy lássam, ők hogyan látják a többi diákot és az iskola helyzetét. A válaszok itt is alátámasztották a feltevésemet, miszerint a diákok lusták. A 9. kérdésnél ugyanis leginkább a kifogásokat választották, túl sok az anyag, túl sok a vizsga, mert így könnyebb. Hát igen, emberek vagyunk. De lássuk, hogyan vélekednek ők maguk a saját helyzetükről. Itt már más okokra is jobban hivatkoznak, például hogy kell az átlag az ösztöndíjhoz, de a fő indokok nem változtak.

A 11-es kérdésben a puskázás megítélése volt a kérdés. Itt is tökéletesen megfigyelhető volt az, amit amúgy is tudni lehetett a diáktársaimról. Azt a lehetőséget, hogy szégyellnék magukat tettük miatt, összesen hárman karikázták be. Ez azt hiszem, jól tükrözi a hozzáállást.

Ugyanez volt a célja a 12-es kérdésnek is, csak itt egy kicsit más szemszögből. Itt jól megfigyelhető a csapda mátrixának azon cellája, ahol én nem puskázok és a többiek igen, itt már beindul a

hibás automatizmus mely szerint én is puskázni akarok, hiszen zavar az, ha a többiek puskázással jobb eredményt érnek el. A csapda tehát bezárul. De vizsgáljuk csak tovább a diákok gondolkodását, és értékrendszerét.

A tizenharmadik kérdésre adott válaszok is jól tükrözik, hogy az egyén mennyire nem képes felmérni a csapda súlyosságát. Itt ugyanis a válaszadók 100%-a csak enyhe büntetést szabna ki a puskázóknak. Az iskolából való elbocsátást vagy az eltiltást senki sem látta reális büntetésnek.

Várható volt hogy ilyen válaszok fognak születni többségében, ezért nyílt kérdés formájában kerestem az indokokat a 14. kérdésnél. Elég sokan válaszoltak, és legtöbbször úgy gondolta, hogy attól hogy valaki puskázik, az még nem azt jelenti, hogy nem tanult, ezért elfogadhatatlannak és igazságtalannak tartanak a súlyos büntetések kiszabását. Ezeknek a kérdéseknek a kiértékelése igazi felüdülés volt a többihez képest, megfigyelhető volt az emberi kreativitás határtalansága, és persze az emberi hülyesége is. A komoly válaszok azonban mind egyeztek abban, hogy egyetlen esetért, „botlásért” nem lehet valakit súlyosan megbüntetni.

A következő kérdésnél a mechanizmus beindulását, és nehéz elkerülhetőségét akartam szemléltetni. A válaszok pedig egyértelműek voltak. A felsőbb évesek minden segítséget megadnak ahhoz, hogy a csapda beinduljon. Itt látszódik a rendszer elkerülhetetlensége. Az iskolába idén először járó elsős, minden információ meg szeretne ahhoz kapni, hogy bent maradjon, és meg legyenek a tantárgyai. A felsősök pedig eléjük kínálnak egy kényelmes és szinte biztosnak mondható lehetőséget. Vannak olyan tantárgyak, amiből ha tanul az ember, akkor egyenesen kuncognak rajta. De ez azért szintén igen szélsőséges példa.

A 16-os kérdéssel nem igazán tudtam mit kezdeni, ugyanis az eredmény összességében és csoportonként is nagyjából döntetlen, és csak nagyon kevesen tudtak indokokat írni. Akik a nemet választották azok többsége arra hivatkozott, hogy nem éri meg, az igenlő választ adók pedig a „mert így könnyebb” választ részesítették előnyben.

A 17. kérdés „a” részére leginkább a felsőbb évesek adhattak érdemi választ, de meglepő módon a többi csoport figyelembe vételével is jól látszik a tendencia. Itt csak azokat a válaszokat értékeltem, amik egyértelműen valamilyen konkrét számot tartalmaztak, és végül ezeket a számokat átlagoltam. A válaszok valószínűleg így sem tükrözik reprezentatívan a valóságot, de a csapdahelyzet szempontjából tökéletesen tükrözik annak pontról pontra való súlyosbodását.

Az utolsó kérdésnél kíváncsi voltam, hogy mennyire gondolkoznak előre, és hogy hogyan ítélik meg a diplomát. A válaszok elég vegyesek voltak, de az kiderült, hogy sokan tisztában vannak a puskázás veszélyeivel és eseteleges következményeivel.

Azt hiszem a kérdőív választ adott mindarra, ami szükséges ahhoz, hogy levonjam a következtetéseket. A puskázás társadalmi csapdája nyilvánvalóan létezik, és nem csak hogy létezik, de oly mértékben jelen van, hogy csak igen nagy erőfeszítések árán lehetünk képesek a megfékezésére. Jól látszott, hogy hogyan lesz egy társadalmi dilemmából valódi csapdahelyzet, egy olyan folyamat, melyből a kimaradás látszólag elkerülhetetlen. A diákok értékítélete látszólag rendben van, hiszen ők is tudják, hogy többet ér egy tanulással megszerzett ötös, de mégis belefutnak a csapdába. Vajon miért? Mert mi is élőlények vagyunk? Akik a természet törvényeinek megfelelően próbál mindig a lehető legkisebb energiaszintre törekedni, és a legkisebb ellenállás irányába elmozdulni? Talán...

Következtetések, konklúziók, előrejelzések és minden hasonló tanulságos dolog

Ami azt illeti, jelen helyzetben nincs tanulság. Arról majd csak akkor beszélhetünk, ha kikeveredtünk a csapdából. Ahogy azt már korábban ecseteltem, ez a csapda sem különbözik egy karókkal teletűzdelt gödörtől, amibe néhányan csak beleesnek, egyesek pedig csúnyán meg is szúrják magukat, de végeredményképpen mindenki pórul jár. És mint minden ilyen csapdahelyzet, ez is csak jelentős összefogás és érdekegyeztetés útján hárítható el.

A felmérés számadataiból azonban semmiképpen vonnám le azt a következtetést, hogy a magyar oktatás, vagy akár a saját iskolám rossz helyzetben lenne. Sőt úgy gondolom, és számos felmérés ezt támasztja alá, hogy a magyar felsőoktatás nemzetközileg is elismert, és színvonalas. Tehát maga a csapda jelenléte nem feltétlenül jelenti a végső, összeomlás előtti stádiumot, ugyanakkor mindenképp színvonalcsökkenéssel jár, illetve annak tünete.

Végezetül néhány szó a csapdák tökéletességéről, és a félelmetességükről. Itt vagyok ugyebár én, aki ismer pár csapdahelyzetet, ismeri a mechanizmusukat, és ami a legfontosabb, ismerem a bennük rejlő veszélyeket és pusztító hatásukat. Vizsgálódom egy kicsit a témában, és sejtéseim is beigazolódnak, megbizonyosodok arról, hogy számomra is közvetlen hatást fejtenek ki. Tehát rendelkezésemre áll minden szükséges információ ahhoz, hogy elkerüljem ezeket a helyzeteket. Az eredmény pedig: rájöttem hogy én is, minden információ és ismeret ellenére, racionálisan irracionális ember vagyok. Az említett csapdák közül csak kettőt tudtam eddig elkerülni, a dohányzás csapdáját és a környezetszennyezését. A többibe épp úgy beleestem, mint bárki más, sőt, annak ellenére is játékos maradok bizonyos csapdáknak, hogy tudom, hogy bennük vagyok, és hogy lenne lehetőségem a „kooperációra”. Sokan gondolják úgy, hogy az emberiség, a társadalom, addig nem hagyhatja maga mögött hibás automatizmusait, amíg el ne ér egy olyan erkölcsi, és együttműködési szintet, ami önmagában zárja ki a társadalmi dilemmák csapdává válását, azáltal, hogy már magánál a döntésnél sem esünk kísértésbe, és inkább a nehezebb, de összességében mindenki számára hasznosabb utat választjuk.

Függelék

A kérdőív, amelyet kutatásom során használtam:

Kérdőív - névtelenül kitöltendő

A kérdőív kitöltésével a TDK dolgozatom elkészüléséhez nyújtasz segítséget

A válaszadás önkéntes!

1. Nemed:
 - a) Fiú
 - b) Lány
2. Hány éve jársz a Mütf-re:
3. Melyik tagozatra jársz?
 - a) Nappali
 - b) Esti
 - c) Levelező
4. Középiskolai éveid alatt mennyi volt az átlagos tanulmányi átlagod?
 - a) 2-2,75
 - b) 2,75-3,25
 - c) 3,25-3,75
 - d) 3,75-4,25
 - e) 4,25-4,75
 - f) 4,75-
5. Vizsgákra/dolgozatírásokra hogyan szoktál készülni?
 - a) Mindig tanulással
 - b) Néha puskakészítéssel
 - c) Csak puskával
 - d) Inkább tanulással, de puskát is viszel
 - e) Kevés tanulással, inkább puskázol
 - f) Ahol lehet, ott puskázol

- g) Eddig nem lehetett puskázni, ezért inkább tanulok
6. Súlyos büntetés jár itt a puskázásért?
- a) Nem
b) Igen
c) Nem tudom, még nem olvastam a Tanulmányi és Vizsgaszabályzatot.
7. Puskáztál-e valaha?
- a) Nem, soha
b) Csak akartam, de félttem megtenni
c) Csak akartam, de soha nem tudtam használni a puskámat
d) Sokszor
e) Majdnem minden alkalommal
8. Melyiket választanád látatlanban?
- a) Puskázással, tanulás nélkül megszerzett garantált hármas
b) Tanulással elért garantált ötös
9. Szerinted miért puskáznak a diákok? (jelöld a három legjellemzőbb választ!)
- a) Mert így könnyebb
b) Mert túl sok a vizsga
c) Sok a felesleges információ
d) Mert lehet
e) Mert kell a jó átlag az ösztöndíjhoz
f) Mert egyébként hamar befejeződne néhányunk főiskolai tanulmánya
g) Mert más is puskázik
10. Te miért puskázol? (Válaszd ki a rád legjellemzőbbeket, maximum hármat!)
- a) Nem puskázom.

- b) Mert így könnyebb
c) Mert túl sok a vizsga
d) Sok a felesleges információ
e) Mert lehet
f) Mert kell a jó átlag az ösztöndíjhoz
g) Mert egyébként hamar befejeződne néhányunk főiskolai tanulmánya
h) Mert más is puskázik
i) Egyéb:
11. Ha nem puskázol miért nem?
- a) Mert a becsületem többet ér
b) Tanulni jöttem ide, nem csalni
c) Nagyon szégyellném magam a tanárom előtt
d) Nagyon szégyellném magam a társaim előtt
e) Mert nincs szükségem rá
f) Nem tudok puskázni, rögtön lebuknék
12. Zavar-e, ha mások puskáznak?
- a) Nem érdekel, mindenki saját sorsának kovácsa
b) Nem zavar, mert én is puskázok
c) Zavar, ha valaki sokkal kevesebb tanulással, sokkal jobb eredményt ér el mint én
d) Zavar, mert a diplomám értéke csökken, ha sokan kapnak mögöttes tudás nélküli diplomát
13. Milyen szankciót alkalmaznál puskázásra?
- a) Puska elvétele
b) Elégtelen vizsgán
c) Elégtelen és az utóvizsgához való jog megvonása
d) Elbocsátás a MÜTF-ről
e) Eltiltás több évre a felsőoktatástól
f) Egyéb:.....

14. Miért a fenti szankciót választanád? (Egy mondatban foglalld össze indokodat!)

.....

15. Felsőbb évesek hogyan viszonyulnak a puskázáshoz? (több válasz is lehet)

- a) Nem beszélnek róla
- b) Nem javasolják
- c) Javasolják nektek
- d) Adnak puskát
- e) Elmondják kinél lehet
- f) Elmondják a trükköket
- g) Nem adnak ötletet
- h) Nem adnak puskát

16. Eddigi tapasztalataid alapján megéri-e puskázni?

- a) Igen, mert
-

- b) Nem, mert
-

17. Diplomádnak saját bevallásod szerint kb. hány százalékát köszönheted majd puskázásnak?

- a) %
- b) Nem tudom

18. Mennyiben befolyásolja diplomád értékét a puskázás mértéke?

- a) Ugyan ki veszi észre?
- b) Tőlem csak azt várják el, hogy megszerzzem a diplomát, hogy milyen eredménnyel az nem számít.
- c) Félek, ha a jegyek nem mindig tükrözik vissza a tényleges tudást, felkészültséget, egy adott főiskola diplomája is veszít értékéből.

Köszönöm az őszinte válaszaidat!

ÖNÉLETRAJZ SOÓS GÉZA

Soós Géza 1984-ben született Karcagon. Szülei pedagógusok. Közgazdasági szakközépiskolába járt Kisújszállásra, ahol részt vett egy diák vállalkozásban, ami országos első helyezést ért el. A diák vállalkozás marketing igazgatójaként képviselte hazánkat a Párizs nemzetközi versenyen. Több megyei matematikai versenyen is eredményesen szerepelt. Középiskolai röplabda csapatával megyei első helyezést szerzett. Jelenleg a Modern Üzleti Tudományok Főiskolája Kereskedelmi szakának másodéves hallgatója. 2004. őszén a helyi TDK fordulót saját szekciójában megnyerte.

TUDÁSMENEDZSMENT ÉS A „FOGOLYDILEMMA”

(Szabóné Fenyvesi Éva)

A fogolydilemma

Neumann János már 1928-ban publikált a játékelméletről, ami azonban csak 1944-ben, egy amerikai közgazdással, Oskar Morgenstern-nel együtt megjelentetett cikk révén hozta meg a hírnevet számára. A játékelmélet alapesete a „Fogolydilemma”, amely azóta is számos társadalmi, gazdasági jelenség magyarázatául szolgál, ahol az együttműködés és a versengés egymástól elválaszthatatlan problémájára keressük a választ, mint például a fegyverkezési verseny vagy a kartellek létrejötte vagy a tömegközlekedés tragédiája.

A „fogolydilemmá”-ban adva van két ember, akiket bankrablással gyanúsítanak és letartóztatnak. Elítélésükhöz azonban nincs elegendő tárgyi bizonyíték, szükség van legalább az egyikük beismerő vallomására. A vizsgálóbíró külön-külön magához hívhatja őket, és mindkettőnek a következőket mondja:

- Ha te bevallod a bankrablást, társad viszont tagad, akkor téged szabadon bocsátalak, őrá pedig 10 év börtönbüntetést szabok ki.
- Ha a társad tesz vallomást, és te tagadsz, akkor őt bocsátom szabadon, s te kapsz 10 évet.
- Ha mindketten vallomást tesztek, akkor 5-5 évet kaptok.
- Ha egyikőtök sem vall, akkor a bankrablást megússzátok, de azért 1-1 évet kaptok valamilyen más apróbb ügyből kifolyólag.
- 24 óratok van a válaszadásig, de természetesen nem beszélhettek egymással.

		A másik fogoly	
		Nem vall (kooperál)	Vall (verseng)
Az egyik Fogoly	Nem vall (kooperál)	<u>-1</u> , -1	<u>-10</u> , 0
	Vall (verseng)	0, <u>-10</u>	<u>-5</u> , -5

A fogolydilemma mátrix formájában

1. ábra

A fenti választást értékelhetjük (2. ábra) az egyéni, illetve a közös haszon szempontjából. Az egyén számára az egyoldalú versengés a legjobb, ezt követi a kölcsönös kooperáció, majd a kölcsönös versengés, végül a legrosszabb megoldás az egyoldalú kooperáció. Az egyéni haszon és racionalitás ütközik a közös haszonnal és racionalitással, így a bankrablással vádoltak választása a versengés. Ebben a játszmában – nem úgy, mint a nullaösszegű játékokban, ahol az egyik nyereménye a másik vesztesége – a résztvevők érdekei igazából nem ellentétesek. Az egyik fogoly döntése függ a másik választásától. Akármit is választ az ellenfél, az a mi lehetséges cselekvés-sorozataink halmazával a stratégiai leírás halmazát képezik. Az egyén nem önálló rendszer, a játékosok nemcsak egymástól nyerhetnek, vagy veszíthetnek, hanem megjelenik valamilyen külső erőforrás, amelyet csak együtt tudnak kihasználni, vagy valamilyen külső veszteségforrás, amelyet csak együtt tudnak csökkenteni. Az ilyen esetekben tehát keverednek az egyéni és közös érdekek.

		II.	
		K	V
I.	K	<u>3</u> , <u>3</u>	<u>1</u> , 4
	V	<u>4</u> , 1	<u>2</u> , 2

Pontozás a legkedvezőbb lehetőségtől a legrosszabbig:

- **4 pont:** azonnali szabadulás
- **3 pont:** 1 év börtön
- **2 pont:** 5 év börtön
- **1 pont:** 10 év börtön

K: kooperál
V: verseng

Általánosított nyereségmátrix

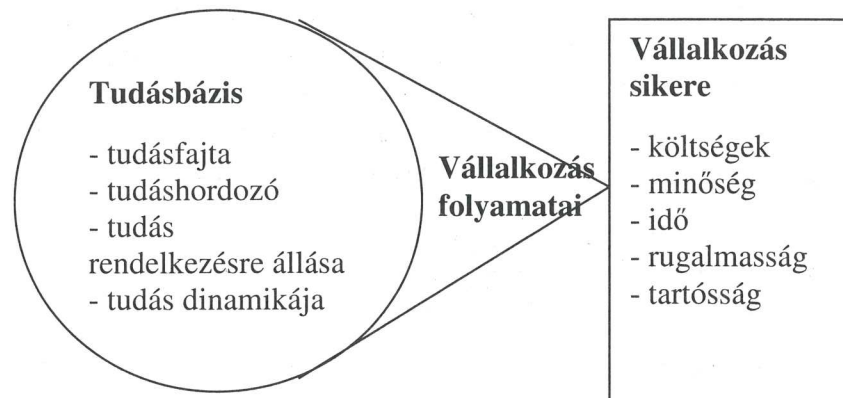
2. ábra

Ha a foglyoknak nincs lehetőségük kommunikációra – de ha lenne, sem valószínű, hogy másképpen határoznának – döntésük előre borítékolható, hiszen nagy a kísértés; ha van egy kis esély, akkor még azt az egy évet se kelljen börtönben tölteni. A „baj” csak az, hogy a másik személy is így gondolkodik, és a kölcsönös versengés eredménye 5-5 év börtön.

A tudásmenedzsment

A világ a személyi számítógépek megjelenésétől napjainkig óriási átalakuláson ment keresztül. A korábban vezető gazdasági ágazatok helyébe újak léptek. Az ipari fejlődést a szolgáltatási szektor előretörése követte, és az anyagi javak mellett egyre nagyobb szerepet kaptak a szellemi termékek. A vállalatoknál megnőtt az immateriális tényezők aránya nemcsak a felhasznált erőforrások tekintetében, hanem a végtermékek esetében is, valamint egyre nagyobb mennyiségű információ feldolgozására, tárolására kényszerültek. A globalizálódó piacok a gazdasági szervezetek

közötti versenyt felerősítik, és helytállni csak folyamatos fejlesztés, nemegyszer részleges vagy teljes átalakulás mellett tudnak.



A tudásmenedzsment nagyléptékű modellje¹

3. ábra

Ebben az új időszakban megfigyelhető a tudás felértékelődése a „hagyományos” erőforrások mellett. A tudást azonban nem kezelhetjük az emberektől függetlenül, azaz a tudás előtérbe kerülésével a humán erőforrásra helyeződik ismét a hangsúly. Ennek sikeres felhasználása - hasonlóan más erőforrásokhoz - megfelelő menedzselés mellett fejtheti csak ki jótékony hatását, és biztosíthat versenyelőnyt a vállalatok számára.

Tudásmenedzsment irányzatai	főbb A vizsgált terület
Célorientált megközelítés	Az intellektuális tőke mérése
Tanulásközpontú megközelítés	A szervezeti tanulás folyamata
Folyamatközpontú megközelítés	A tudásrészletek élete
Technicista megközelítés	A tudás kodifikálásának

¹ Gáál, Z. (2004) A tűzoltástól a tudásbázisú karbantartásig. Vezetéstudomány.

35(5): 24-33

312

mikéntje

Tudásmenedzsment irányzatok²

1. táblázat

A tudásmenedzsmentnek számos meghatározása ismert. Ezek alapvetően abban különböznek egymástól, hogy mit hangsúlyoznak, mit tekintenek vizsgálatuk tárgyának (1. táblázat). Ebben a tanulmányban a tanulásközpontú megközelítés a domináns, amelynek lényege, hogyan lesz az egyéni tudásból szervezeti tudás, illetve a szervezetből egyéni. Nonaka (1998)³ az irányzat legfőbb képviselője, aki Polányi (1966)⁴ nyomán explicit (kifejezett) és tacit (hallgatolagos) tudást különböztet meg – a két tudásforma együttesen képezi az emberi tudást –, az új tudás létrehozásának alapvetően 4 módját fejt ki.

- Szocializáció
- Externalizáció
- Kombinálás
- Internalizáció

		MIVÉ	
		Tacit tudás	Explicit tudás
MIBŐL	Tacit tudás	<i>Szocializáció</i> (tapasztalatok megosztása)	<i>Externalizáció</i> (például: könyv írása)
	Explicit tudás	<i>Internalizáció</i> (például: cselekvés általi tanulás)	<i>Kombináció</i> (például: oktatás)

² Klimkó, G. (2001) A tudásmenedzsment megközelítési módjai.

Vezetéstudomány. XXXII. Évf. 2001. 04. szám.

³ Nonaka, I. (1998): The concept of „Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation, in: California Management Review, vol. 40. No. 3.

⁴ Polányi, M. (1966) The Tacit Dimension. London: Routledge-Kegan Paul

A tudáskonverzió módjai

2. táblázat

A tudásmenedzsment tehát: a kollektív tudás meghatározásának, megragadásának és hasznosításának folyamata egy szervezeten belül, annak érdekében, hogy támogassuk a cég versenyképességét.⁵

A tudásmenedzsment és a „fogolydilemma” közötti összefüggés

A fent említett tudáskonverzió során az egyén tudásának egy részét átadja a munkatársainak és a szervezetnek, ugyanakkor a szervezet irányából ő is új tudásra tesz szert. A szervezet tagjai alapvetően a közvetlen munkatársakkal osztják meg tudásukat, adják át tapasztalataikat a közösen végzett munka során. A tudás átadásának másik iránya a szervezet: az egyének rejtett tudása formalizálhatóvá és megérthetővé válik azáltal, hogy a tudását gyakorlatban használja, ötleteit megvalósítja. Ezzel a tudás szervezeti szintre emelkedik. Ez a tudás elvileg elérhető és felhasználható a szervezet minden tagja számára. A szervezet többi tagjának a tudása hasonló utat jár be. Az egyén szempontjából elsősorban az a lényeges, hogy honnan és milyen tudást tud megszerezni, illetve felhasználni.

A fent leírt tudáskonverzió a valóságban ritkán zökkenőmentes, a kooperáció és a versengés dialektikus egyvelege kíséri végig. A munkatársak közötti tudásmegosztást ezen dimenzió mentén mutatom be a „fogolydilemma” általános nyereség mátrixának segítségével.

⁵Alavi, M. – Leidner, D.: Knowledge management and knowledge management systems
314

		A többi alkalmazott	
		(kooperál)	(verseng)
Az egyik alkalmazott	(kooperál)	<u>3</u> , <u>3</u>	<u>1</u> , <u>4</u>
	(verseng)	<u>4</u> , <u>1</u>	<u>2</u> , <u>2</u>

A tudásmegosztás során realizálható „haszon”

4. ábra

A nyereségmátrix (4. ábra) szerint az egyén akkor realizálja a maximális hasznot, ha egyoldalúan verseng, vagyis nem törekszik a tudásának megosztására. A tudás hatalom és erre a szervezetek életében gyakran találunk példát, hiszen ez a hatalom az egyén számára akár anyagi (fizetésemelés), akár erkölcsi (magasabb beosztás) sikerrel kecsegtethet. A dolgozó akkor jár a legrosszabbul, ha egyoldalúan kooperál, ha kiad minden „adut” a kezéből, de kollegái nem követik ezt a gyakorlatot. A vállalat számára viszont egyértelműen az a legelőnyösebb, ha az alkalmazottak hajlandók a kooperációra. Ekkor nyílik lehetőség arra, hogy az egyének tudása szervezeti tudás szintjére emelkedjen. Az a vállalat jut nagyobb versenyelőnyhöz, amelyiknél a dolgozók kooperációra való hajlama erősebb. A táblázatból az is jól látható, hogy a kooperáció azonban nem teszi lehetővé az egyéni haszon maximalizálását, ezért is olyan nehéz feladni a versengést, amit alapvetően két dolog motivál:

1. A „mohóság”, azaz az egyéni haszon növelése.
 2. A „balekság”, vagyis ha elszalasztom a lehetőséget, amellyel növelhetem egyéni hasznom, „örültnek” fognak tartani.
- De ha mindenki az egyéni hasznának növelésével foglalkozik, vagyis a versengést választja, a szervezet előbb utóbb összeomlik. Összeomlik, mert ha minél többen belépnek ebbe a „játékba”, nemcsak a szervezet, hanem minden egyes egyén nyeresége is egyre

kisebb lesz. Ha nem áll meg a folyamat, egy bizonyos pont után mindenki az eredetnél rosszabb helyzetbe kerül.

A leírtak alapján a kooperáció tűnik előnyösebbnek a vállalatok számára. De valóban így van ez? Csak a kooperáció hozhatja meg a várt eredményt? Tulajdonképp a modern társadalmakban egyidejűleg jelen van a versengés és a kooperáció. Az, hogy melyik attitűd az előnyösebb, az adott erőforrás korlátozottságától függ. Amennyiben szűkös az erőforrás, a kooperáció a kifizetődő. Egy vállalat esetében a megfelelő tudású alkalmazottak száma szűkös. Elvileg ugyan nincs akadálya, hogy új embereket vegyünk fel, de a hozama igen bizonytalan. Egy vállalatnak az új alkalmazottak kiválasztása, betanítása igen sokba kerül, nem beszélve arról, hogy az sem biztos, hogy az illető beválik. Még a leghatékonyabb kiválasztási módszerek esetében is alig megy 50% fölé a beválás esélye, ami a gyakorlatban azt jelenti, hogy két újonnan felvett dolgozóból, csupán az egyik volt jó választás. A hatékony módszerek (például Assessment Center) mivel drágák, így ritkán alkalmazzák azokat a vállalatok. Ráadásul a „bevált” alkalmazott is bármikor elhagyhatja a céget, és ebben az esetben magával viszi a vállalatnál szerzett tudását is. Jelentős versenyelőnytől esik el egy szervezet azáltal is, hogy nem ismeri és nem alkalmazza kellőképpen munkatársai tudását. Ezt a „szűkösséget” a cég menedzsmentje idézi elő. A vállalat munkatársai releváns tudásának 50 százalékát nem használja, vagyis a munkatársak jelentős részét nem jó helyen foglalkoztatja.⁶ Másrészt, ha magát az emberi tudás határait nézzük, korlátlan erőforrásról beszélhetünk. Ebből a nézőpontból a versengés megfelelő ösztönző lehet az emberi tudás gyarapítására, kinyerésére.

⁶ Mit jelent a tudásmenedzsment a vállalatok számára.

<http://www.menedzsmentforum.hu/cikkek/tanulmany.php?article=2223&page=1&ter=1>

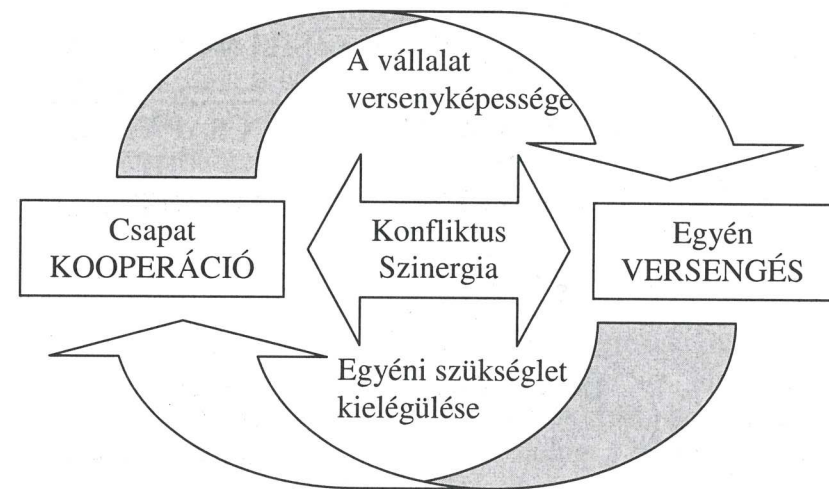
		A többi alkalmazott	
		(kooperál)	(verseng)
Az egyik Alkalmazott	(kooperál)	A jó csapatmunka alapja	
	(verseng)		Az egyéni érdekek előtérbe helyezése

A kooperáció és a versengés hozadéka a szervezetekben
5. ábra

A vállalatoknál tehát egyidejűleg jelen van a kooperáció és a versengés is. Az egyre jobban elterjedő team-munka feltétele a csapattagok megfelelő együttműködése. A dolgozók közötti jó kapcsolat és hatékony kommunikáció lehetővé teszi, hogy a közös eredmény növelésére törekedjenek, azaz a kölcsönös kooperációt válasszák. Ennek azonban fontos feltétele a munkatársak közötti bizalom. Sokan, a bizalom szó hallatán, csak mosolyognak, mondván, ma kökeményen kell mindenkinek kitaposnia saját útját, ami csak akkor lehet sikeres, ha elszigetel másokat bizonyos információktól, s így elősegítheti a saját és hátráltathatja mások előmenetelét. Ha egy team tagjai ezeket az elveket vallják, biztosan nem tudják kellően ötvözni a szakértelmüket annak érdekében, hogy az adott feladatot a legmagasabb szinten végezzék el. Sőt esetleg hatékonyságromlás is bekövetkezhet, azaz a munkát még egyedül is eredményesebben végezték volna el, mint csapatban. A bizalom alatt ebben az esetben természetesen nem a naiv, garanciák nélküli bizalmat értjük. Ez nem képezheti a hatékony team-munka alapját. Az ilyen fajta bizalom még a magánéletben is sok csalódást okozhat. A bizalom alatt a tudatos, garanciákra épülő bizalmat értjük, amely fokozatosan, hosszabb időn keresztül, folyamatos ellenőrzés mellett

alakul ki. Létrejöttének egyik alapfeltétele a csapattagok nyílt, becsületos kommunikációja. Mivel a tudásmenedzsmentnek az a feladata, hogy a vállalat ismereteit átlátszóvá tegye, ezért nem őrizheti meg féltékenyen magának az ismereteit. A számítógépes rendszer jelentősen megkönnyíti az átláthatóságot, azonban nem helyettesíti mindig a közvetlen beszélgetést. A tagok közötti kétirányú kommunikáció biztosítja, hogy kicseréljék gondolataikat és érzéseiket. A hatékony kommunikáció nem ugyanazt jelenti ebben az esetben, mint amikor „általában” kommunikálunk. Nem elég, hogy a felek megértsék egymást, nem elég, hogy a befogadó a közlő befolyása szerint cselekedjék. (A befolyás nem kontrollt jelent. Azt jelenti, hogy a közlést adó eléri a kívánt eredményeket. Ha a forrásnak az a szándéka, hogy megváltoztassa valakinek a viselkedését, akkor nem elég azzal mérni a kommunikációs hatékonyságot, hogy mennyire értette meg a befogadó azt, amit a forrás közölni akart.) A megértés mellett fontos, hogy az üzenet küldője elmondott-e mindent. Az információk tudatos eltitkolása, esetleg elferdítése gyakori gond a vállalatoknál. Ez már nem kommunikációs probléma, hanem bizalom kérdése. A bizalom és a kommunikáció ördögi kört alkot, s az ebben lévő ellentmondás teljes feloldása az emberi természet speciális jellege miatt a gyakorlatban lehetetlen. Egyedül arra van mód, hogy mérsékeljük a konfliktust. Ha megfelelő a munkahelyi légkör, lehetővé válik, hogy a csapat a leghatékonyabb módon, konszenzus útján hozza meg a döntéseket, végezze el a feladatokat. Ez biztosítja az energiák egyenlő felhasználását, a hatékony vitát, és a szinergia érvényesülését. Az ilyen fajta bizalom kiépítésére egy közös cél megvalósulásáért dolgozó team tökéletes terep lehet. A teamekben azonban jó, ha jelen van az egyének közötti versengés is. A versengésnek ugyanúgy van jótékony hatása, mint ahogy komoly károkat is okozhat az emberi kapcsolatok megromlása révén. A versengés segíti, hogy az emberek ne bújjanak a csapat mögé egy feladat elvégzésekor, azzal, hogy majd a másik megcsinálja, mindemellett ösztönzi őket az állandó tanulásra, fejlődésre. Ez a folyamat nem szükségszerűen vált ki személyes konfliktust a csapattagok között. Ez nagyrészt a

vállalatvezetésén és az általuk alkalmazott ösztönzőkön múlik. A fő feladat ezért a menedzsment számára az, hogyan lehet a két állapotot, a kooperációt és a versengést egyszerre úgy fenntartani, hogy a legtöbb hozadéka legyen az egyén és a vállalat számára. Azok az eszközök a hatékonyak, amelyek a dolgozókat tudástermelésre, tudásátadásra ösztönzik, miközben nem okoz féltékenységet, feloldhatatlan konfliktust.

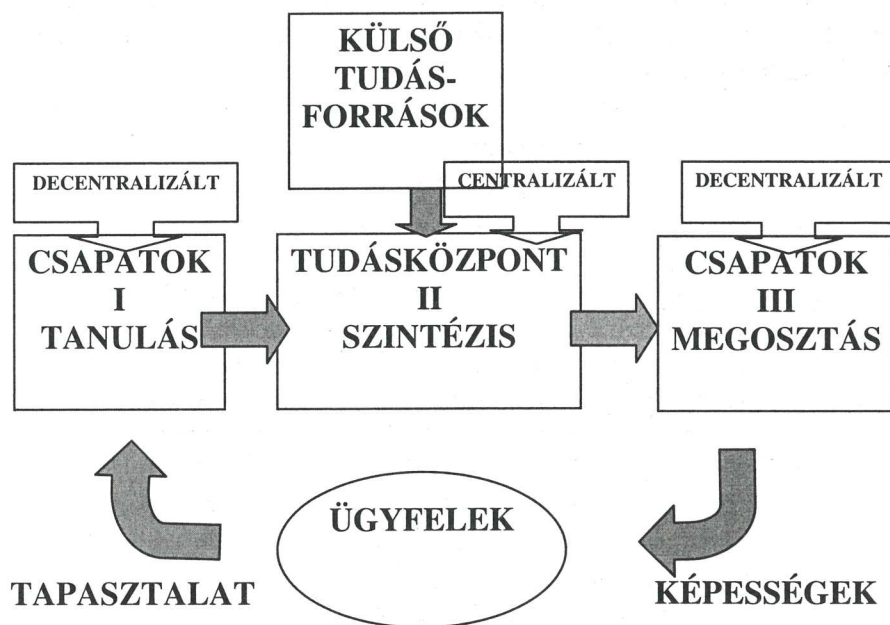


6. ábra

A kooperáció és versengés kapcsolata a szervezetekben

Mindezen feltételek megteremtése a legnagyobb gondot a „nagy” vállalatoknál okozza, hisz több tucat team, részleg munkájának összehangolására van szükség. Az ilyen helyzetekben a kommunikáció technikai akadályait sokkal könnyebb leküzdeni, mint megoldani az emberek szemtől szembe kommunikációját. Nem véletlen, hogy a tőkeállományát tekintve kis méretűnek számító „néhány fős” vállalatok, óriási forgalmat bonyolíthatnak le, és hatalmas nyereséget realizálhatnak „csupán” a megfelelő tudást kell

birtokolniuk, vagy ismerniük kell annak házon kívüli beszerzési forrásait (specialisták felkérése, tanfolyamok, könyvtárak, az Internet, ügyfelek, stb.) és oly módon menedzselni, hogy minél magasabb szintű szervezeti tudássá transzformálják azt.



7. ábra

A tudásmenedzselés ideális (?) modellje⁷

A vállalatoknak nemcsak a tudás jobb menedzselését kell megtanulniuk, hanem azt is, hogy a birtokukban levő tudással humánusan kell gazdálkodni. Henry Fordnak tulajdonított kijelentés – „Nem értem, miért kell nekem egy teljes embert foglalkoztatnom és fizetnem, amikor csak két kézre van szükségem.” – ma már nem biztosíthat hosszú távú sikert a vállalat számára. A „modern”

⁷ Bögel, Gy. (2004) Tudásmenedzselés kezdeményezések a KFKI csoportban. A MTA TM Albizottságának kerekasztal beszélgetése. 2004. január 22.

demokrácia hozama sem teljes, mivel magában hordozhatja a meritokrácia veszélyét. Az elmélet szerint az egyének felemelkedési esélyét tehetségük, intelligenciájuk határozza meg, de ki definiálja a tehetség, teljesítmény mibenlétét? Fennáll a veszélye, hogy a privilegizált helyzetben levők rögzítik, mi számít érdemnek. A tudás fejlődése így sokszor jár konfliktussal, amely konfliktus hatására rendszeresen ütközik a tudásalapú és a hierarchikus hatalom.

A tudás menedzselése tehát minden vezető feladata. Ugyanúgy meg kell tervezni, lebonyolítani a hozzá kapcsolódó feladatokat, mint a többi erőforrás tekintetében. Ezek közül az egyik legnehezebb feladat a tudás átadás alkalmazotti ellenállásának leküzdése. Meg kell találni azokat a módszereket, amelyek arra motiválják az egyént, hogy részt vegyen ebben a folyamatban. Ha a megosztás eredménye a többletmunka, a nem megfelelő elismertség, sok jó ötlet mehet veszendőbe. Az önmegvalósítás, presztízs, feszültségmentes munkahelyi légkör, változatosság, kreativitás, tekintély, függetlenség, anyagiak, humán értékek mind megfelelő motiváló eszközök lehetnek. Ezt erősítheti az olyan szervezeti kultúra, amely azt sugározza az emberek felé, hogy a vállalatnál mindenki által elfogadott, kívánatos dolog a tudás megosztása. A víziók, a pozitív jövőkép kialakítása is segítheti az üzleti sikert. Az embereket nemcsak a racionális dolgok vezérik, hanem az érzelmek is.

Felhasznált irodalom

[1] Alavi, M. – Leidner, D.: Knowledge management and knowledge management systems

[2] Bögel, Gy. (2004) Tudásmenedzselés kezdeményezések a KFKI csoportban. A MTA TM Albizottságának kerekasztal beszélgetése. 2004. január 22.

[3] Gáál, Z. (2004) A tűzoltástól a tudásbázisú karbantartásig. Vezetéstudomány. 35(5): 24-33

[4] Klimkó, G. (2001) A tudásmenedzsment megközelítési módjai. Vezetéstudomány. XXXII. Évf. 2001. 04. szám.

[5] Mérő, L. (1996) Mindenki másképp egyforma. Tericum Kiadó Kft., 2000

[6] Mit jelent a tudásmenedzsment a vállalatok számára.
<http://www.menedzsmentforum.hu/cikkek/tanulmany.php?article=2223&page=1&ter=1>

[7] Nonaka, I. (1998): The concept of „Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation, in: California Management Review, vol. 40. No. 3.

[8] Polányi, M. (1966) The Tacit Dimension. London: Routledge-Kegan Paul

ÖNÉLETRAJZ SZABÓNÉ FENYVESI ÉVA

Név: Szabóné Fenyvesi Éva

Besorolás: főiskolai adjunktus

Főiskolai múltja: 2003. augusztus 1.

Melyik tanszéken van: Közgazdaságtan

Iroda: Budapest I. em. 28.

Nyilvános elérhetősége: 450-2423

Milyen tantárgyakat oktat:

Fő kutatási területe: tudásmenedzsment

Bemutkozás:

Már általános iskolás koromban az oktatást tartottam a számomra elképzelhető szakmának. Így nem meglepő, hogy a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem elvégzése után egy fővárosi főiskolán kezdtem pályafutásomat. A közgazdaságtan oktatása mellett érdekel a kommunikáció, irányított kommunikáció, üzleti protokoll és az etika. Ezekben a témakörben rendszeresen tartok tréningeket. Pillanatnyilag a diákoldalt is erősítem, a SZIE másodéves PhD hallgatója vagyok.

