

# ACTA PERIODICA



EDUTUS FÖISKOLA

# **A MAGYAR TUDOMÁNY ÜNNEPE 2011**

## **ÖSSZHANG – TUDOMÁNY A GAZDASÁGBAN ÉS A TÁRSADALOMBAN**

### **KONFERENCIA**

**2011. november 21.**

Edutus Főiskola, Tatabánya, Stúdium tér 1.

**2011. november 22.**

Edutus Főiskola, Budapest, Bécsi út 324.

**Felelős kiadó:**

Dr. Bartók István rektor

**Főszerkesztő:**

Dr. Jandala Csilla rektor helyettes

**Összeállította:**

Balázs József

**MINDEN JOG FENNTARTVA!**

A mű egészének, vagy bármely részének másolása, sokszorosítása, valamint információszolgáltató rendszerben történő tárolása és továbbítása csak a kiadó engedélyével megengedett.

ACTA PERIODICA 8. KÖTET

**EDUTUS FŐISKOLA KIADÁSA**

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

**ISSN 2063-501X**

# Tartalomjegyzék

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <a href="#"><u>REKTORI KÖSZNTŐ</u></a><br><i>DR. BARTÓK ISTVÁN</i>                                                                                                                                                                                                                                 | -4-   |
| <a href="#"><u>TÁRSADALMI-GAZDASÁGI KIHÍVÁSOK A TUDOMÁNYOS KUTATÁSOKBAN</u></a><br><i>DR. KERÉKES SÁNDOR</i>                                                                                                                                                                                       | -6-   |
| <a href="#"><u>A FELSŐFOKÚ KÉPZÉS ÉS A VÁLLALATI SZÉKTOR IGÉNYEINEK ÖSSZEHANGJA A NEMZETKÖZI ÉS A HAZAI GYAKORLATBAN</u></a><br><i>DR. JANDALA CSILLA</i>                                                                                                                                          | -20-  |
| <a href="#"><u>THE POSSIBILITIES OF COMMUNITY BUILDING IN SZÉKELYLAND, DEVELOPING AND LAUNCHING LOCAL PRODUCTS</u></a><br><a href="#"><u>KÖZÖSSÉGI SZERVEZŐDÉS LEHETŐSÉGEI A SZÉKELYFÖLDÖN, HELYI TERMÉK FEJLESZTÉSE, PIACRA JUTTATÁSA</u></a><br>„Egy újból nem lesz ököl”<br><i>ILYÉS FERENC</i> | -30-  |
| <a href="#"><u>HELYI TERMÉKEK SZEREPE A TURIZMUS-FEJLESZTÉSBEN - ERASMUS PROJEKTTAPASZTALATOK</u></a><br><i>MAROSI MELÁNIA</i>                                                                                                                                                                     | -46-  |
| <a href="#"><u>DETERMINATION OF THE ANGULAR VELOCITY AND THE ANGULAR ACCELERATION AND PRESENTATION OF THE HELICAL AXIS SURFACES FOR BODY SEGMENTS</u></a><br><i>DR. HABIL LÁSZLÓ KOCSIS, DR. GYULA BÉDA DSC</i>                                                                                    | -54-  |
| <a href="#"><u>A GLOBALIZÁCIÓ ÉS TURIZMUS KAPCSOLATA – JELENLEGI ÉS JÖVŐBELI TENDENCIÁK</u></a><br><i>GONDOS BORBÁLA</i>                                                                                                                                                                           | -71-  |
| <a href="#"><u>AZ INNOVÁCIÓ- ÉS VÁLLALKOZÁSKUTATÁS HATÁRÁN.</u></a><br><a href="#"><u>AZ INNOVORG RESEARCH LEHETŐSÉGEI NEMZETKÖZI KÖRNYEZETBEN</u></a><br><i>GARAJ ERIKA</i>                                                                                                                       | -84-  |
| <a href="#"><u>GLOBALIZATION, CULTURAL ANTHROPOLOGY, TOURISM AND HISTORY</u></a><br><a href="#"><u>GLOBALIZÁCIÓ, KULTURÁLIS ANTROPOLÓGIA, TURIZMUS ÉS TÖRTÉNELEM</u></a><br><i>DR. SÁNDOR TIBOR</i>                                                                                                | -98-  |
| <a href="#"><u>A GLOBALIZÁCIÓ ÉS A TURIZMUS MAI PROBLÉMÁI</u></a><br><i>GONDOS BORBÁLA</i>                                                                                                                                                                                                         | -131- |
| <a href="#"><u>A KÁRPÁT-MEDENCE TURIZMUSA</u></a><br><i>DR. JANDALA CSILLA, DR. GUBÁN PÁL</i>                                                                                                                                                                                                      | -144- |
| <a href="#"><u>TESTVÉRVÁROSI KAPCSOLATOK SZEREPE A TURIZMUSBAN</u></a><br><i>HERCZ ÁGNES</i>                                                                                                                                                                                                       | -165- |
| <a href="#"><u>SZÁLLODAIPARI AKTUALITÁSOK NAPJAINKBAN, MAGYARORSZÁGRA FÓKUSZÁLVA</u></a><br><a href="#"><u>ACTUAL TENDENCIES OF HOTEL INDUSTRY, FOCUSED ON HUNGARY</u></a><br><i>MÁRTON MAGYAR</i>                                                                                                 | -182- |
| <a href="#"><u>THE MOTIVATION FOR THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL LITERACY IN THE SME SECTOR</u></a><br><a href="#"><u>A PÉNZÜGYI KULTÚRA KIALAKÍTÁSA ÉS MEGSZILÁRDÍTÁSA A KKV SZÉKTORBAN</u></a><br><i>BOTTYÁN LÁSZLÓ</i>                                                                            | -203- |
| <a href="#"><u>KEDVEZŐ BEFEKTETÉSI CÉLTERÜLET-E MAGYARORSZÁG?</u></a><br><a href="#"><u>HAZÁNK SZEREPE A NÉMET VÁLLALATI TERJESZKEDÉSBEN</u></a><br><i>DR. JUHÁSZ KRISZTINA</i>                                                                                                                    | -224- |
| <a href="#"><u>AN ORGANIZATIONAL SOLUTION TO SAFEGUARD THE BUSINESS INTERESTS OF A COMPANY</u></a><br><i>JÁNOS PÁL NÉMETH</i>                                                                                                                                                                      | -237- |
| <a href="#"><u>SIX THINKING HATS AS A TRIGGER FOR CREATIVE THINKING</u></a><br><i>BORSOS ANDREA, LAKATOS ANA</i>                                                                                                                                                                                   | -243- |
| <a href="#"><u>DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL SKILLS IN HIGHER EDUCATION – THE STUDY CASE OF EDUTUS COLLEGE</u></a><br><i>GARAJ ERIKA</i>                                                                                                                                                          | -260- |
| <a href="#"><u>DEVELOPMENT OF BUSINESS ATTITUDES WITH BONO'S METHOD AS A TRIGGER FOR CREATIVE THINKING</u></a><br><i>BORSOS ANDREA, LAKATOS ANA</i>                                                                                                                                                | -272- |

***Dear Reader!***

It is a great pleasure to introduce the Proceedings of our annual event on the Year 2011 Celebration of Hungarian Science at Edutus College. The Conference dealt with the topic of “Harmony – the Science in the Economy and Society” according to the suggestions of the Hungarian Academy of Sciences. This conference was the 8<sup>th</sup> in a series at the Edutus College and was organised in co-operation with the Komárom-Eszetrgom County Organization of the John von Neumann Computer Society .

This year we had the pleasure to enjoy the lectures of such distinguished scientists as Professor Sándor Kerekes of Corvinus University Budapest, an internationally renowned expert in the fields of Environment Science and Corporate Social Responsibility, who delivered us his findings on the social and economic challenges of scientific research. The second lecture of the plenary session by Dr. Péter Péchy of Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, Institute of Physical Chemistry gave an overview on the development of dye-sensitized solar cells with the application of light-absorbing dyes. While the third lecture, presented by Professor Csilla Jandala of Edutus College investigated the conformity of higher education and enterprises compared in Hungary and internationally.

Due to the high number of interested Hungarian and international participants we were able to organise five conference sessions, out of which three were held at our Tatabánya campus, while two at the Budapest campus.

The conference sessions held at the Tatabánya campus dealt with the topics of: “Local Food Chains and Sustainable Rural development”, Present and Future” and “Innovation”, respectively. While we were having two sessions on “Tourism” and “Small and Medium-sized Enterprises” at the Budapest campus.

I would like to thank the session chairs: Dr. Pál Gubán, Dr. Mihály Vörös, József Fűrész, Dr. János Hajtó, Dr. Csilla Jandala, dr. Erika Garaj and all the organizers.

**István Bartók**  
Rector  
Edutus College

***Tisztelt Olvasó!***

Nagy örömmel mutatjuk be a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából az Edutus Főiskolán szervezett 2011-es konferenciánkról készült kiadványt, mely az előadásokat tartalmazza. A konferencia témája, a Magyar Tudományos Akadémia útmutatása alapján az „Összhang – Tudomány a gazdaságban és a társadalomban” volt. Ez a konferencia már a nyolcadik alkalommal kerül megrendezésre, mégpedig közösen a Neumann János Számítógép-tudományi Társaság Komárom – Esztergom Megyei Szervezetével.

Ez évben alkalmunk volt olyan kiváló tudósok előadásait hallgatni, mint a Környezet-tudomány és Vállalati Felelősségvállalás nemzetközileg is elismert kutatóját, Kerekes Sándor Professzor urat a Budapesti Corvinus Egyetemről, aki a társadalmi-gazdasági kihívások a tudományos kutatásokban probléma összefüggéseit világította meg. A plenáris előadások közül a második a fotoszintézisen alapuló napelemek fejlődésének az útját és jövőbeli lehetőségeit mutatta be Dr. Péchy Péter, az Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, Institute of Physical Chemistry tudományos főmunkatársának tolmácsolásában. A harmadik előadó Dr. Jandala Csilla, az Edutus Főiskola tudományos és nemzetközi rektor helyettese a felsőfokú képzés és a vállalati szektor igényeinek összhangjának a kérdését járta körül a nemzetközi és a hazai gyakorlat alapján.

A nagyszámú magyar és külföldi érdeklődőnek köszönhetően 5 szekcióülést szerveztünk konferenciánkon. A szekciók közül hármat az Edutus Főiskola tatabányai központjában tartottunk, míg két szekció helyszíne a Budapest központunk volt.

A tatabányai konferencia szekciók témái a következők voltak: „Helyi élelmiszerlánc és fenntartható vidékfejlesztés”; „Jelen & jövő”; valamint „Innováció”. A budapesti helyszínen szervezett szekciók a „Turizmus” és a „Kis- és középvállalatok” témáival foglalkoztak.

Szeretnék köszönetet mondani a szekciók elnökeinek: Dr. Gubán Pálnak, Dr. Vörös Mihálynak, Fűrész Józsefnek, Dr. Hajtó Jánosnak, Dr. Jandala Csillának, Dr. Garaj Erikának és mindazoknak, akik közreműködtek a konferencia megszervezésében.

**Bartók István**  
rektor  
Edutus Főiskola

## ***TÁRSADALMI-GAZDASÁGI KIHÍVÁSOK A TUDOMÁNYOS KUTATÁSOKBAN***

**Dr. Kerekes Sándor**

Corvinus Egyetem  
tudományos és nemzetközi rektor helyettes

### ***Az egyetemi tudományterületek osztályozása***

| <b>Tudomány terület</b> | <b>kemény</b>                                       | <b>puha</b>                                                                 |
|-------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Tiszta                  | Ökonometria,<br><br>Matematika<br><br>Mikroökonómia | Szociológia<br><br>Filozófia                                                |
| Alkalmazott             | Gazdaságstatisztika<br><br>Számvitel                | Jog<br><br>Közösségi gazdaságtan<br><br>Vezetés, szervezés<br><br>Marketing |

### *A tudományágak jellemzői*

**A tiszta tudományok ('hard-pure')** Kumulatív, elszigetelt, személytelen, értékmentes; világos követelmények a tudás hitelesítésére, konszenzus a lényeges kérdésekben

**Humán és elméleti társadalom tudományok ('soft-pure')** Holisztikus; érzékeny a részletekre; személyes, érték-vezérelt, vita az tudás hitelesítése érdekében, nincs konszenzus lényeges kérdésekben

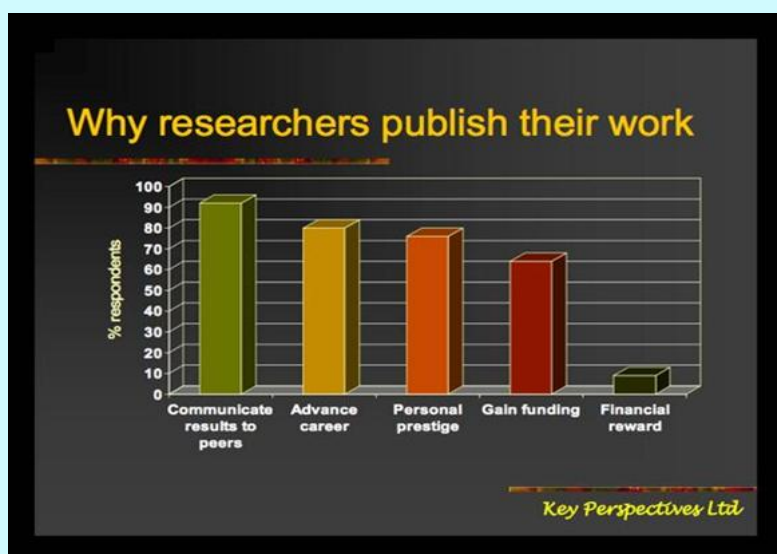
A tudományágak jellemzői

**Technológiák ('hard-applied')** Tervszerű; gyakorlatias, a fizikai környezet mestere, heurisztikus módszereket alkalmaz, mind kvalitatív, mind kvantitatív; a megítélés célorientált

**Alkalmazott társtud ('soft-applied')** Funkcionális; hasznosság központú, félig professzionális gyakorlattal foglalkozik, esettanulmányok, jogi esetek tanulmányozása

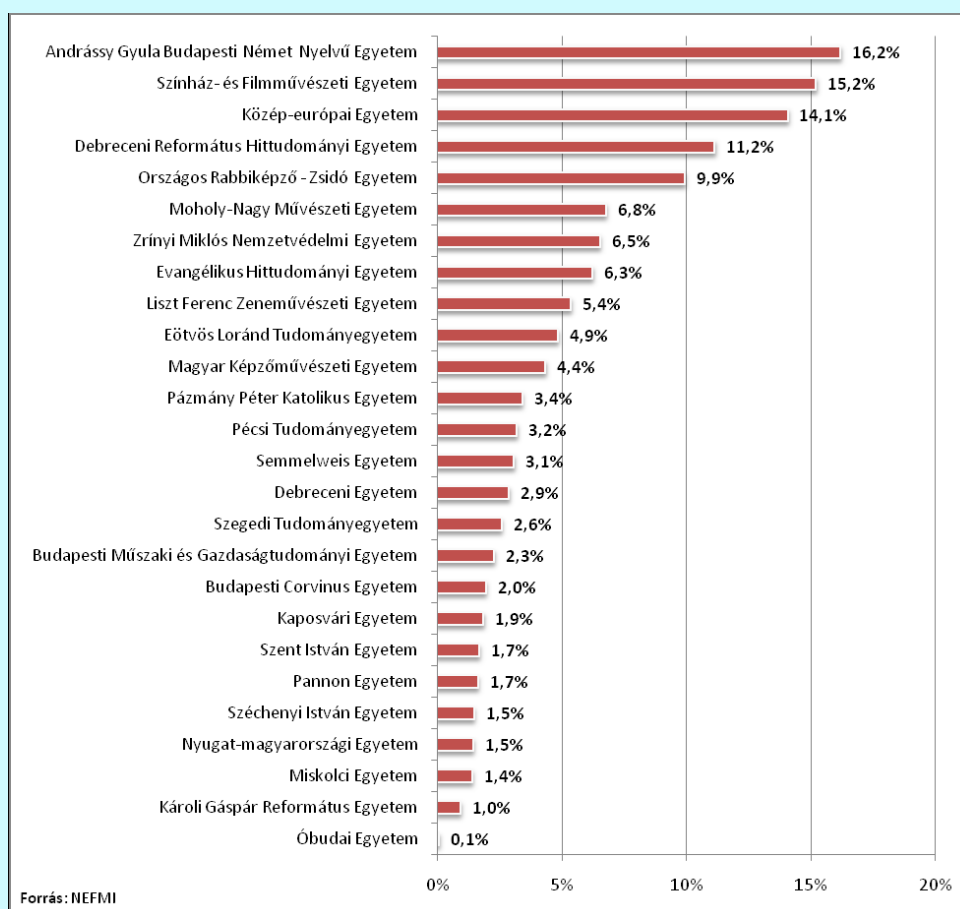
(Source: Becher 1994; ref. Towler & Becher 2001)

### *Miért is publikálunk?*

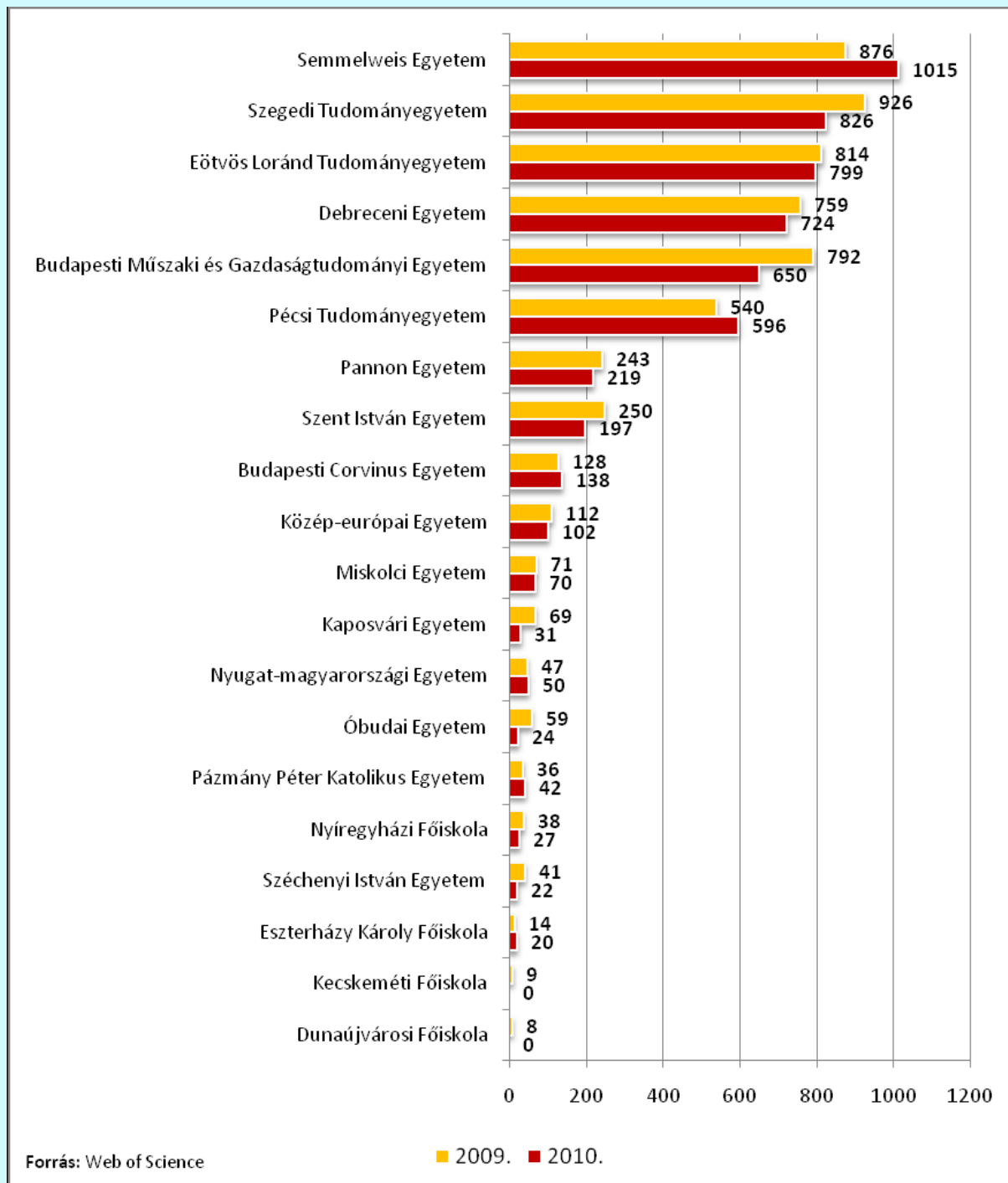


## ***A koncepció***

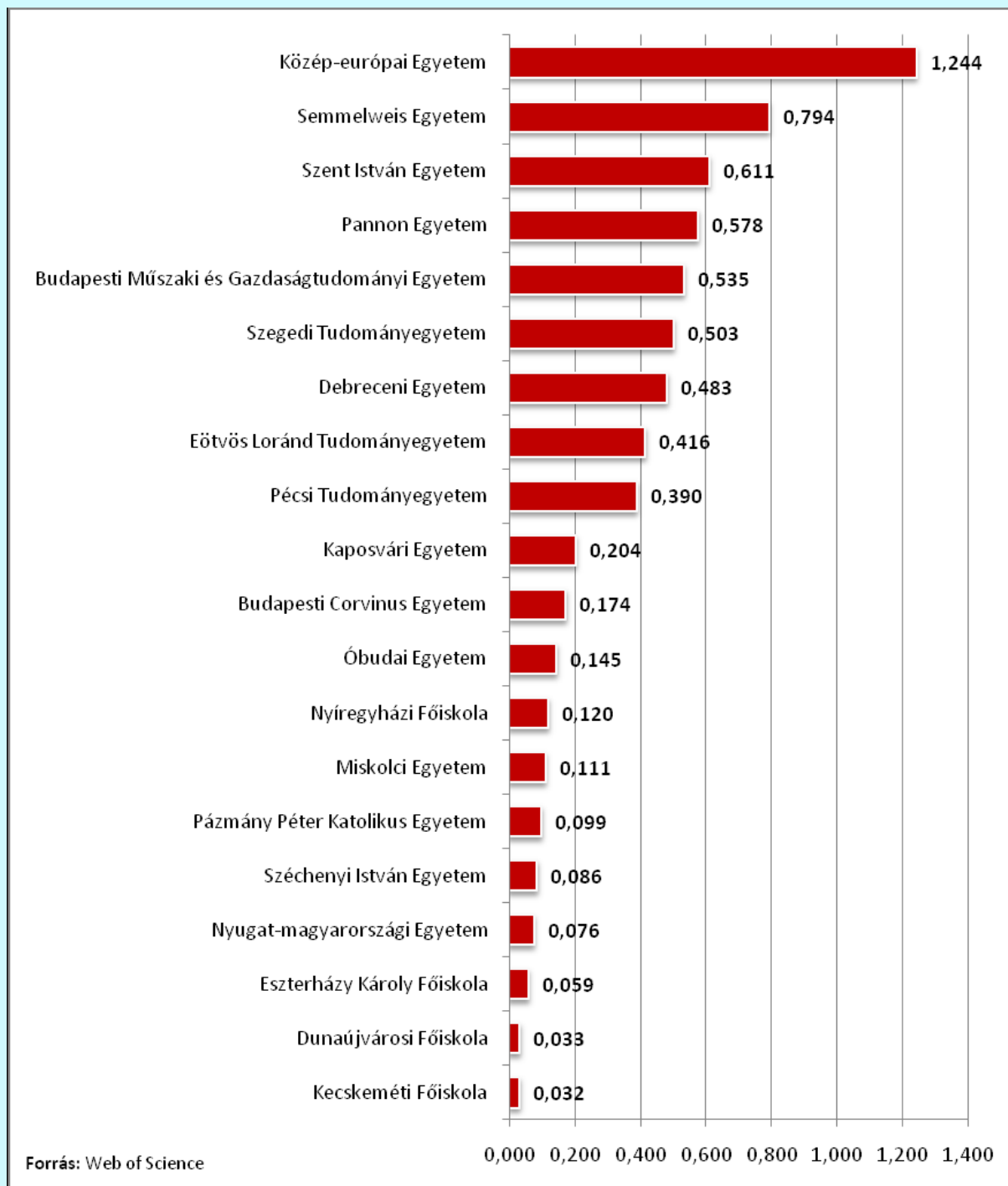
- A cikk célja
- Időszerűség
- Témája – Scope
- Olvasóközönség
- A cikk típusa:
  - „*Original research paper*”
  - „*Notes from the field*”
  - *Irodalmi áttekintés*
- Magyar témák nemzetközi folyóiratokban?



A felsőoktatási intézmények publikációinak száma a Web of Science-ben, 2009-2010

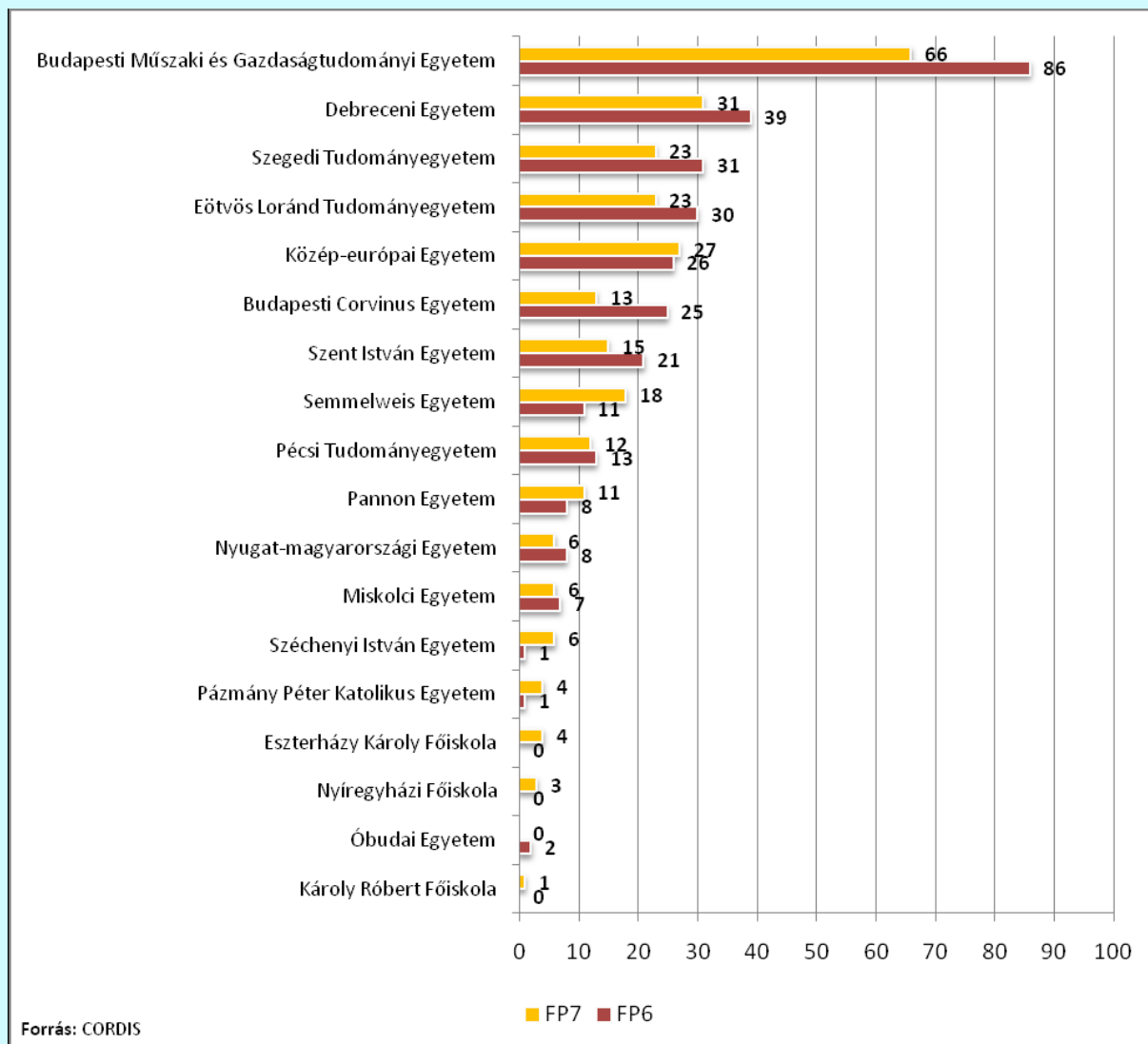


1 oktatóra és kutatóra jutó publikációk 2009-ben és 2010-ben átlagosan



## Magyar felsőoktatási intézmények az EU 6. és EU 7. kutatásfejlesztési programjaiban

2009-ben és 2010-ben



### *Elit? A tanítás és kutatás egyensúlya a cél.*

Szelektív (legjobb diákok, legjobb tanárok).

Teljesítményelvű (Komplexen értékeli a diák és a tanár teljesítményét is.)

Nem alkuszik a sztenderdekkel illetően, de sikerélményt nyújt a diáknak és a jó tanárnak egyaránt.

Nemzetközi versenyképesség (5-10 évvel a gyakorlat előtt. A végzett diák sikeressége a mérce.)

A kreativitás, az intuíció és az érzelmi intelligencia szerepe.

...túl sok az elméletieskedés és kevés az aktuális kutatás mondják a közgazdasági Nobel díjasok

...túlságosan ideologizáló,

...túlságosan elméleti és matematizáló,

...túlságosan a Wall Street problémáira fókuszált ahelyett, hogy olyan nyomasztó globális

kérdésekkel foglalkozna, mint az **egyenlőtlenség, a szegénység és a környezet.** (Int. Herald

Trib. Patricia Cohen- Stiglitz 2002, Gary Becker 1992)

**Edmund S. Phelps**

(Columbia University, 2006 Nobel díjas)

„Nos, a versenyképességgel kapcsolatban bizonytalan vagyok. Sajnálom, de nem tudom, mi az. Valami alacsony béreket szoktak emlegetni... Maradjunk tehát a gazdasági dinamizmusnál! Ha egy ország lakosaiban nagy a vágy arra, hogy érdekes munkát végezzenek, kezdeményezők legyenek, megvan bennük a teljesítés tudata, a „megcsináltuk” érzése, akkor nagyobb lesz a növekedés, a termelékenység és a foglalkoztatottság. Érdekes munka, kezdeményezőkészség és teljesítéstudat – ezeket mondanám.”

A kapitalizmus lényege a nem a szabadpiac, a laissez-faire, hanem az innováció, a munkatermelékenység szakadatlan javulása.

*Figyelő, 2009/1.*

**Keynes**

1930

Akkor majd „ismét többre becsüljük a célt az eszköznél, és a jót választjuk a haszonnal szemben. ... Ám vigyázat! ... Mindennek még nincs itt az ideje. Még legalább száz évig el kell hitetnünk magunkkal s mindenki vel, hogy ami jó, az gonosz, és ami gonosz, az jó, mert a gonosz hasznos, és a jó nem az. A kapzsiság, az uzsora és a gyanakvás legyenek még egy kis ideig az isteneink. Mert csak ők vezethetnek ki bennünket a gazdasági szükség alagútjából a napvilágra.” *Magyar Jenő*

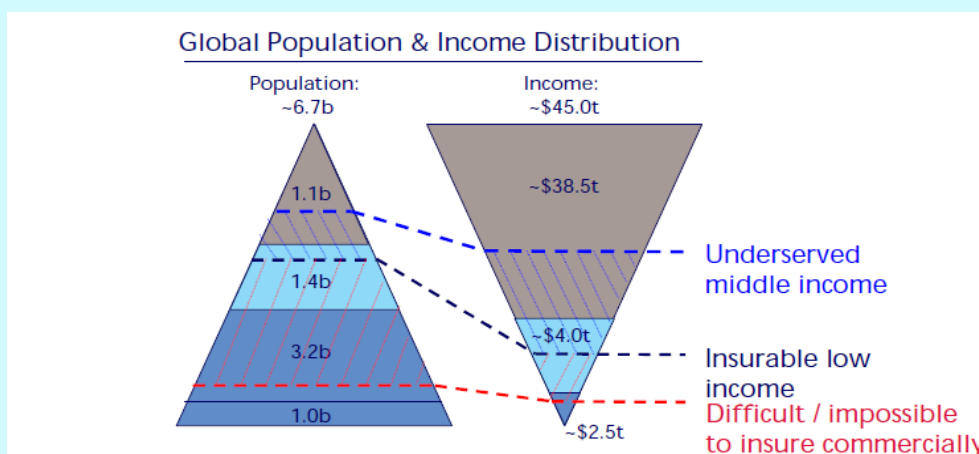
**Ártalmas-e a tudomány? Ernst Schumacher az emberről, az ésszerűségről és a gazdaságról.**

Gazdagság vs élet?

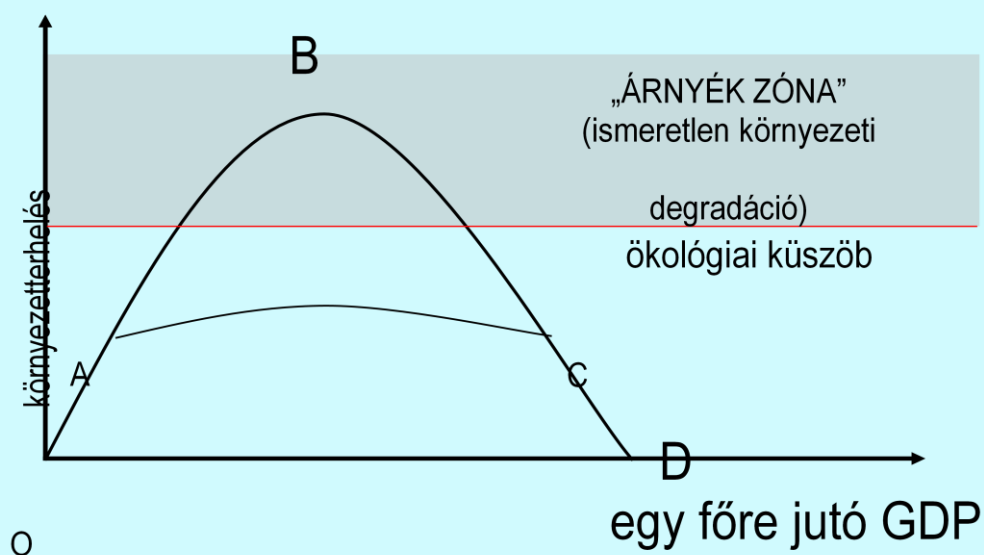
„Nincs gazdagság az emberi élet nélkül. Az emberi élet lényege, a szeretetben, az örömben, és a csodálkozás erejében rejlik. Az országok közt az a leggazdagabb, amelyikben a legtöbb nemes lelkű és boldog ember él. Az emberek közt a leggazdagabb, aki a leginkább betölti saját élethivatását és egyúttal a leghasznosabb a közösség számára.” *Ruskin, John, 1819-1900*

"Ha egyedül a piaci mechanizmus irányítaná az emberek és természeti környezetük sorsát, sőt még a vásárlóerő mennyiségét és felhasználását is, a társadalom elpusztulna." „A természet elemeire hullana szét, a környezet, a táj szeméttelpekké válnának” *Polányi Károly*

*A világ népességének és jövedelmeinek megoszlása 2009-ben.*



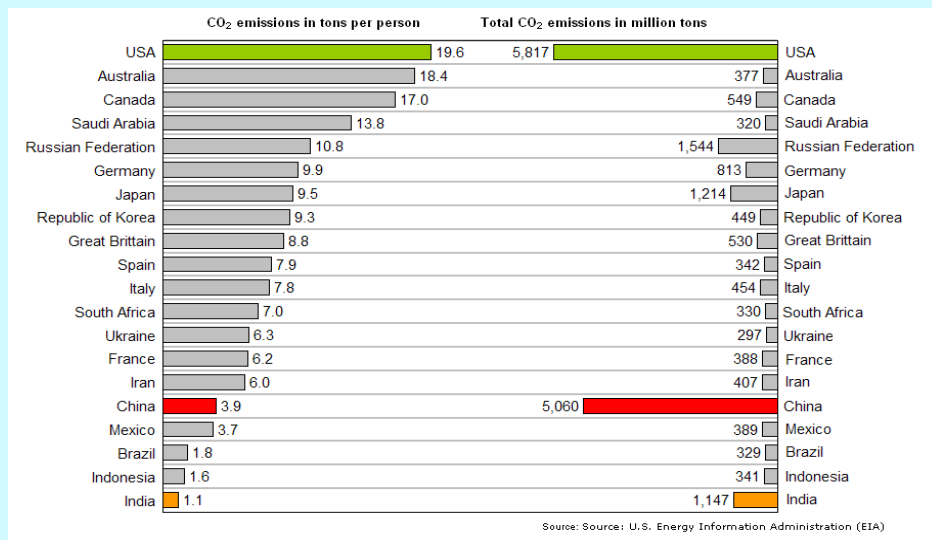
Inverz parabola alakú környezeti Kuznets görbe, amelynél a környezetterhelés maximuma körüli értékeknek irreverzibilis vagy még ismeretlen következményei lehetnek.



*A népesség és a gazdaság növekedése a WETO-H2 projekt előfeltevése szerint<sup>1)</sup>*

|                                             | 1990  | 2001  | 2010  | 2030  | 2050  |
|---------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| A világ népessége<br>(milliárd fő)          | 5,2   | 6,1   | 6,8   | 8,1   | 8,9   |
| Egy főre jutó GDP<br>Euro-ban (2005<br>ppp) | 5300  | 6400  | 8100  | 12100 | 17100 |
| Európa népessége<br>millióban               | 564   | 588   | 599   | 606   | 586   |
| Egy főre jutó GDP<br>Euro-ban (2005<br>ppp) | 13700 | 16200 | 19500 | 29100 | 39800 |

### *A fő CO<sub>2</sub>-kibocsátók (2005)*



### *Társadalmi fenntarthatatlanság*

#### AZ EMBERISÉG JÖVEDELME

$$1970: \frac{\text{leggazdagabb } 20\%}{\text{legszegényebb } 20\%} = 30$$

$$2005: \frac{\text{leggazdagabb } 20\%}{\text{legszegényebb } 20\%} = 75$$

von Weizsäcker (2006)

Európa három fő gondja

- A versenyképesség megőrzése a globalizálódó világban
- A gazdasági növekedés folyamatos fenntartása
- Hogyan szerezze vissza a társadalmi bizalmat a szabályozási kudarcok közepette

***Van-e kiút, és merre van előre?***

**Gazdasági növekedés**

Munkatermelékenység

Természeti erőforrás termelékenység

Versenymozgások és vállalatok között

A profit maximálása

Pénzért dolgozni

„Készlet” gazdaság

**Fenntartható fejlődés**

Teljes foglalkoztatás

Megújuló erőforrások

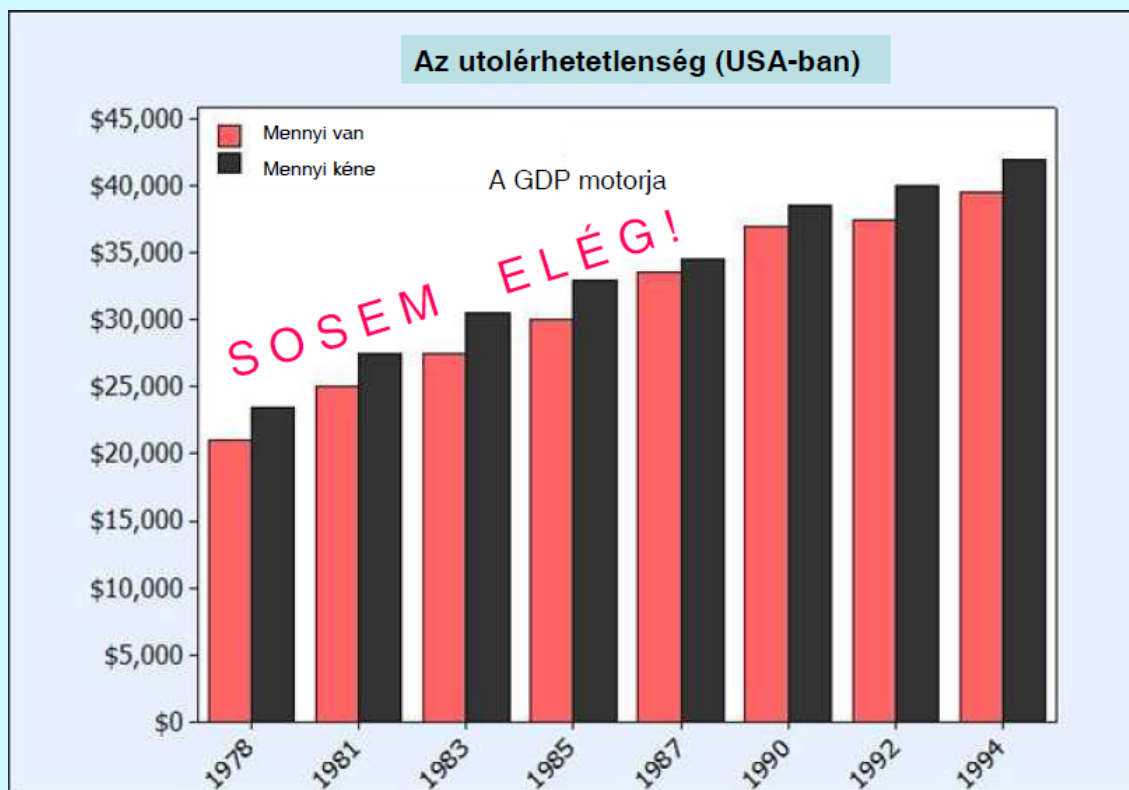
Együttműködés nemzetek és vállalatok között

A boldogság maximálása

A munka megelégedettséget okoz

Flow vagy szolgáltató gazdaság

*Miért nem elég bízni a gazdasági növekedésben?*



A választási lehetőség költsége annak, hogy valaki a gyermekével játszik, vagy verset olvas, esetleg részt vesz egy családi összejövetelen, igen magassá válik, és az emberek megszűnnek ilyen irracionális dolgokat csinálni.

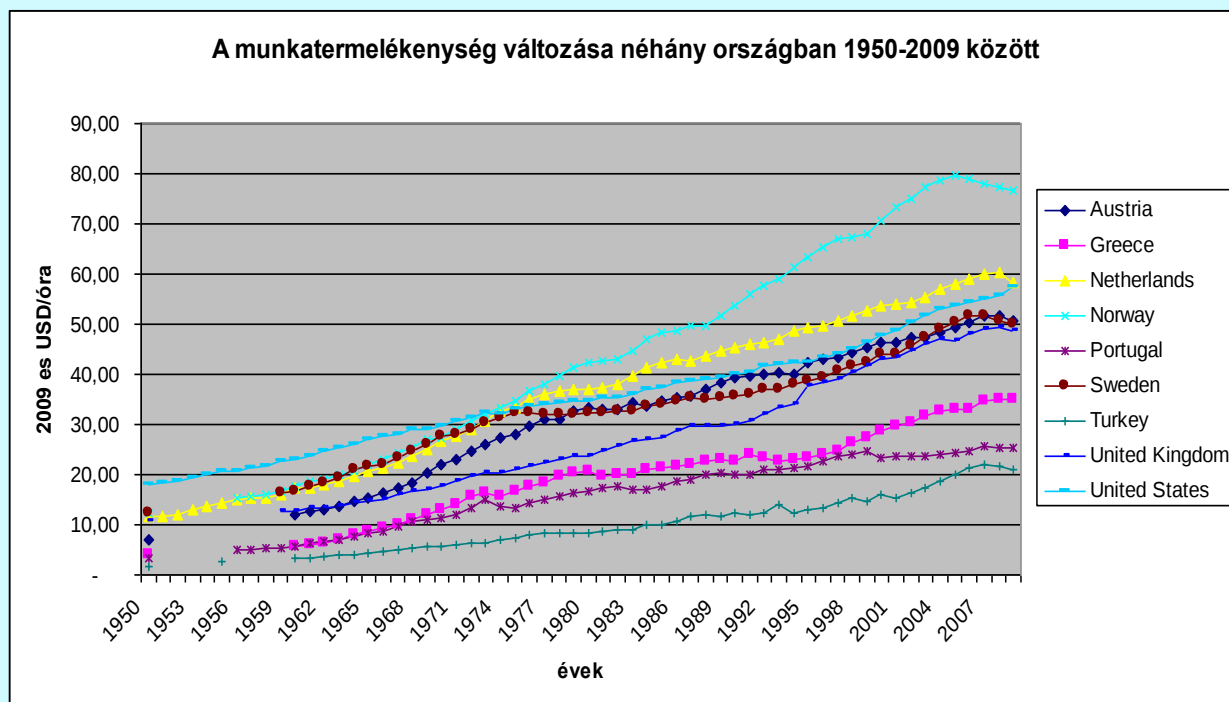
Amilyen mértékben a fizikai energiáinkat az anyagi célok elérése érdekében fektetjük be, olyan mértékben sorvad el az érzékenységünk a másfajta jutalmak iránt. A barátság, a művészet, a természeti szépségek, a vallás és a filozófia iránti érdeklődés egyre kisebbé válik.

„ha valakinek az ideje ‘értékesebbé’ válik, egyre kevésbé racionális számára, az időt bármi mással, mint pénzszerzéssel vagy a pénz feltűnően való elköltésével tölteni. (Stephen Lindner 1970).

Emiatt sokan arra a következtetésre jutnak, hogy a több valószínűleg jobb.

De az élet nem lineáris, sok esetben ami jó kis mennyiségben, mindennapossá válik, és káros lesz a nagyobb dózisokban..”

*Az emberek nem attól boldogok amit csinálnak, hanem attól ,ahogyan csinálják.* (Csíkszentmihályi Mihály)



### **Megoldás-e a természetes kapitalizmus?**

A természeti erőforrások hatékony használata- ökohatékonyság!

Biomimikri- tanulj a természettől! Utánozd a természetet!

Áttérés a stock gazdaságról a flow gazdaságra!

Investálj a természeti tőkébe!

| Az EU élelmiszer-lánca 2009 -ben | Élelmiszer | Alkohol-<br>mentes italok | Alkohol<br>tartalmú<br>italok | Catering<br>szolgáltat |
|----------------------------------|------------|---------------------------|-------------------------------|------------------------|
| EU27                             | 11.9       | 1.2                       | 1.5                           | 6.9                    |
| Czech Cseh Köztársaság           | 14.1       | 1.5                       | 3.7                           | 5.2                    |
| Germany / Németország            | 9.8        | 1.4                       | 1.5                           | 4.8                    |
| Estonia / Észtország             | 20.9       | 1.4                       | 5.8                           | 4.4                    |
| Greece /Görögország              | 16.0       | 0.8                       | 0.9                           | 10.4                   |
| Spain /Spanyolország             | 13.1       | 1.0                       | 0.8                           | 14.8                   |
| France* / Franciaország          | 12.2       | 1.1                       | 1.5                           | 5.4                    |
| Italy / Olaszország              | 13.7       | 1.0                       | 0.7                           | 7.7                    |
| Hungary / Magyarország           | 15.1       | 2.6                       | 5.3                           | 3.5                    |
| Austria /Ausztria                | 9.6        | 1.2                       | 1.3                           | 7.9                    |
| Poland / Lengyelország           | 18.2       | 1.8                       | 3.8                           | 2.2                    |
| Finland / Finnország             | 11.9       | 1.1                       | 3.7                           | 6.0                    |
| Norway* Norvégia                 | 10.9       | :                         | 2.1                           | 5.1                    |

Mi határozza meg a rendszerek alkalmazkodó képességét?

Mi kell ahhoz, hogy egy társadalmi-gazdasági rendszer rugalmas és alkalmazkodó legyen?

- Azonnali visszacsatolások,
- A politika figyelmét a lassú (“slow”) változókra és a felhalmozódásokra kell irányítani,
- A magán és köztulajdon megfelelő aránya kívánatos,
- A csalók szigorú megbüntetése és társadalmi megvetése elemi feltétel, átfedő (különböző döntési szinteken) intézményrendszerek,
- A be nem árazott ökoszisztéma szolgáltatások megjelenítése a fejlesztési javaslatokban,
- A változtatások iránti nyitottság: az innovációkat és a kísérleteket támogató légkör,
- Erős elkötelezettség és gyors válasz a jelentős (nagyságrendi) hatásokra.

## ***A FELSŐFOKÚ KÉPZÉS ÉS A VÁLLALATI SZEKTOR IGÉNYEINEK ÖSSZHANGJA A NEMZETKÖZI ÉS A HAZAI GYAKORLATBAN***

**Dr. Jandala Csilla**

tudományos és nemzetközi rektor-helyettes  
tanszékvezető főiskolai tanár  
Edutus Főiskola

### ***Summary***

The study is on the potentials of the co-operation of the higher education and the business sector: how should the universities and colleges meet the needs of the enterprises, and what should they do in order to strengthen the contacts with them. The study deals also with the best practices and the Hungarian experiences, as well, especially with the problems of the tourism&hospitality education.

*Key words:* co-operation of the higher education and the business sector, internship programs, tourism-hospitality higher educational program

### ***Absztrakt***

A tanulmány a felsőoktatás és a vállalati szféra közti együttműködésről szól, arról, hogyan tud a felsőoktatás megfelelni a gyakorlat igényeinek, és hogy mit kell tennie a felsőoktatásnak annak érdekében, hogy tartós kapcsolatokat építsen ki. A tanulmány számos követendő jó példát sorol fel, ismerteti, értékeli a hazai tapasztalatokat is, különös tekintettel a turizmus-vendéglátás képzéssel kapcsolatos problémákra.

*Kulcsszavak:* felsőoktatás és vállalati szféra kapcsolata, szakmai gyakorlat, turisztikai felsőoktatás

## ***1. Háttér***

A XXI. század egyik alapkövetelménye a vállalkozói kedv növelése, az innovatív vállalkozások ösztönzése és a kis- és középvállalkozások számára kedvező vállalkozói kultúra létrehozása. Ezek az alapkövetelmények szerves részét képezik az Európai Unió lisszaboni stratégiájának.

Természetesen ezeket a célokat kizárólag úgy tudjuk elérni, ha az oktatási, képzési rendszereink is alkalmazkodnak a szükségletekhez, vagyis olyan képzésekkel fogadjuk a különböző szinteken és tudományterületeken jelentkező diákokat, hallgatókat, hogy azokba a vállalkozói ismeretek valamilyen formában beépüljenek, illetve a gyakorlati képzésben is egyre nagyobb hangsúlyt kapjanak. A vállalkozói ismeretek oktatásának legfontosabb pozitív hatása, hogy számottevően növekszik a végzettek körében az önálló vállalkozások indításának száma, s ezek a vállalkozások valóban innovatívnak tekinthetők, hiszen a létrehozói naprakészek a legújabb megoldások, módszerek, technikák terén, ugyanis ezeket sajátították el tanulmányaik idején. Az új kisvállalkozások arányának növekedése egyben azt is jelenti, hogy új munkahelyek teremődnek, azaz csökken a munkanélküliség. Összességében megállapítható, hogy a vállalkozási ismeretek kulcskompetenciákká váltak valamennyi képzési területen.

## ***2. A vállalkozói szféra és a felsőoktatási intézmények közötti kapcsolat***

Az elmúlt évek során két nagyszabású kutatásra került sor az Európai Unióban a fenti témában: „A felsőoktatás modernizációja” (University-Business Partnership, Birmingham, 2006) kiemelten foglalkozott a felsőoktatási intézmények és a vállalkozások együttműködési lehetőségeivel, a „Vállalkozási ismeretek oktatása a felsőoktatásban különösen a nem üzleti tanulmányok keretében” (Európai Bizottság, 2008) pedig a nem üzleti tudományokat oktató intézmények ezirányú tapasztalatait térképezte fel.

Az. un. bolognai folyamat hatására a felsőoktatásban jelentős változásokra került sor az elmúlt évtizedben. Ezek közül a jelen téma szempontjából legfontosabbat emelem ki: a gyakorlati képzésre az addigiakhoz képest sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetni. Ez részben az elméleti képzéshez kapcsolódó gyakorlati oktatást, részben az elméleti képzést kiegészítő összefüggő szakmai gyakorlatot érinti. Ez utóbbi hossza jelentősen megnőtt minden képzési szinten. A bolognai rendszerű felsőoktatás alapvető céljai között szerepelnek a következők:

- a nem formális tanulás elismerése
- a hallgatók és oktatók mobilitásához alkalmazkodó, rugalmas tanterv kialakítása
- megerősített együttműködés a felsőoktatási intézmények és a munkaadók között az innováció és a tudásátadás területén

A felsőoktatási intézmények alapvető érdeke, hogy végzett hallgatói elhelyezkedési esélyeit növelje, azaz lehetőség szerint már a tanulmányok idején biztosítson alkalmat a hallgatók és a gyakorlati szféra találkozására. Erre minden képzési szinten (felsőfokú szakképzés, BA/BSc, MA/MSc, szakirányú továbbképzés, PhD) szükség van, természetesen nem azonos formában.

Ezek a szükségletek ráadásul nem egységes módon elégíthetők ki minden tudományterületen: nyilvánvalóan eltérőek a gyakorlati képzés iránti igények/ismeretek az üzleti tudományok, a műszaki tudományok vagy éppen az orvostudományok területén. Ezen ismeretek oktatásának elismert eszközei, módszerei az esettanulmányok, üzleti tervek, szimulációs játékok, esetjátékok, a tanórákon kívül szervezett versenyek, táborok.

A gyakorlati képzés és a gyakorlati ismeretek oktatásának szükségességét senki nem vitatja. Azt azonban, hogy mindezt ki oktassa, nem könnyű meghatározni.

A felsőoktatásban oktatókkal szemben nagyon szigorúak a követelménye (külföldön és itthon egyaránt):

- az adott tudományterületen szerzett diploma valamint tudományos végzettség
- rendszeres kutatás, publikáció
- idegen nyelven való előadás tartásának képessége

Mindehhez járul egy további követelmény is: a sikeres vállalkozói lét illetve gyakorlati tudás igénye.

Nem egyszerű ezeket a felsorolt feltételeket egyszerre teljesíteni. A tudományos munkában való elmélyülés illetve az egyidejűleg bizonyított eredményes vállalkozói, gyakorlati munka szinte kivitelezhetetlen. Arra is csak kevesen képesek (illetve kevés embernek adatik meg annak a lehetősége), hogy időről időre váltson, és cserélgesse a feladatait: egyszer az egyik, egyszer a másik területtel foglalkozzon. Pedig valahol ez lenne a felsőoktatás célja: nem az elméletben „elmerült”, a gyakorlattal semmiféle kapcsolatban nem álló „tudósokra” van szükség, hanem olyanokra, akik képesek az általuk művelt tudományról, tudásról bebizonyítani annak alkalmazhatóságát, működtethetőségét. Ezáltal lennének valóban sikeresek, elismertek és hitelesek.

A felsőoktatási szektor és a magánszektor közti átjárhatóságot számos eszközzel lehet biztosítani, erre vonatkozóan izgalmas és követhető példákat találunk a világban. Az inkubátorházak, tanműhelyek (pl. tan-utazási irodák, tan-szállodák, tan-konyhák) működtetése, főiskolai, egyetemi tanszékek létrehozása és finanszírozása (pl. Audi és a győri Széchenyi István Egyetem kapcsolata) hazánkban is ismert és alkalmazott megoldások. Arra azonban eddig csak külföldön találunk példát, hogy „vállalkozás-utódlási iskolát” hozzon létre egyetem a vele kapcsolatban lévő KKV-kal (Finnország), vagy hogy a felsőoktatásban oktatók számára hivatalosan is lehetőség legyen az időszakos mobilitásra a tudomány és az üzleti élet között (pl. Németország, Franciaország). Hasznosnak tartom azt a gyakorlatot is, melyet Belgiumban rendszeresítettek: külön tréningen készítik fel azokat a gyakorlati szférát képviselő vendégoktatókat, akik több-kevesebb rendszerességgel vállalnak előadást felsőoktatási intézményben

arra, hogyan kell valóban érdekes, izgalmas, a legújabb technikákat alkalmazó prezentációt tartani. (Sok esetben előfordul, hogy egy sikeres vállalkozó nem képes az elvárt színvonalon nagy hallgatóság előtt több órás előadást tartani.) Ezeknek a példáknak a hazai gyakorlatban való megjelenésére még várnunk kell, noha nyilvánvalóan nagy szükség lenne rájuk.

### ***3. Hazai tapasztalatok a turizmus oktatás területén***

A turizmus-vendéglátás felsőfokú oktatása területén is a már jelzett folyamatok figyelhetők meg. A változások egyik leginkább vitatott pontja a szakmai gyakorlat kérdése, hiszen a korábbi két féléves szakmai gyakorlat ideje az új rendszerben egyetlen félévre csökkent.

A MAB által jóváhagyott szakalapításnak megfelelően a Turizmus- Vendéglátás szakos hallgatók az üzleti képzési területnek megfelelően tanulmányaik legalább 40%-át gyakorlati képzési formában sajátítják el, a két féléves szakirányokon az alágazati specifikumoknak megfelelő szakmai ismereteket sajátítják el, illetve a turizmus egyes speciális részterületeire koncentrálnak, ráadásul mindehhez a 7. félévben féléves kötelező szakmai gyakorlat is társul, amelyre szintén kreditpontokat kapnak.

A szakirányok hátterét az Edutus Főiskola Turizmus- Vendéglátás képzésében pl. az adott szakmai szövetségek biztosítják. Nemcsak a tantárgyi program kidolgozásában vettek részt, hanem képviselőik révén az oktatásban is közreműködnek. Ez a folyamatos kontroll biztosítja, hogy a hallgatók a szakirányuknak megfelelő helyszíneken töltsék el kötelező szakmai gyakorlatukat, illetve hogy végzettként ne legyenek elhelyezkedési gondjaik.

A lehetséges szakmai gyakorlati helyeket a képzést támogató szakmai szövetségek, intézmények segítségével a felsőoktatási intézmény közvetíti, ajánlja fel a hallgatóknak. Lehetőség van arra is, hogy a hallgató egyénileg keressen gyakorlati helyszínt (akár külföldön is), de ebben az esetben is az oktatási intézmény előzetesen ellenőrzi, megfelel-e a helyszín a követelményeknek.

Az 1. sz. táblázat (nem teljes körű összeállítás) szerint a szakmai gyakorlatos „félév” hosszának értelmezése nem egységes: az oktatási tárca (és a MAB) szerint a félév egyenlő a szemeszterrel, ez tekinthető 13–15 hétnek, ha csak a szorgalmi időszakot vesszük alapul, de tekinthető 17–18 hétnek is, ha a vizsgaidőszakot is beleszámítjuk. Van olyan főiskola, ahol a gyakorlat egyértelműen 6 hónapig tart (Edutus Főiskola, korábban Harsányi János Főiskola), ami a leghosszabb gyakorlati időt jelenti. Az összkép igen kaotikus. Annak ellenére, hogy 2004-ben a Turizmus- Vendéglátás alapszak alapításakor az alapító intézmények megegyeztek abban, hogy eleget tesznek a turizmus szakma „követelésének” és igyekeznek minél hosszabb gyakorlatra küldeni a hallgatókat. Ráadásul a szakmai szövetségek ilyen szellemben adták támogató nyilatkozataikat is az intézményeknek.

1. sz. táblázat

A szakmai gyakorlat hossza a különböző felsőoktatási intézmények turizmus-vendéglátás szakán

| <b>Intézmény</b>                  | <b>Szakmai gyakorlat hossza</b> |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| Budapesti Corvinus Egyetem        | 15 hét                          |
| Budapesti Gazdasági Főiskola      | 5 hónap                         |
| Budapesti Kommunikációs Főiskola  | 4 hónap                         |
| <b>Edutus (volt HJF) Főiskola</b> | 6 hónap                         |
| Károly Róbert Főiskola            | 13-15 hét                       |
| Kodolányi János Főiskola          | 15 hét                          |
| NyME-Apáczai (Győr)               | 2 x 3 hónap                     |
| Pannon Egyetem                    | 16 hét                          |
| PTE- Illyés Gyula Főiskolai Kar   | 14 hét                          |

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| Szolnoki Gazdasági Főiskola | 15 hét |
| Budapesti Corvinus Egyetem  | 15 hét |

- Forrás: *Dr. Jandala Csilla: A turisztikai felsőoktatás helyzete és kérdőjelei 2010-ben Magyarországon, Turizmus Bulletin XIV. évf. 3. szám*

A vizsgált főiskolák, egyetemek képzésében a turizmus különböző hangsúllyal szerepel, így a hallgatók létszáma is igen különböző, következésképpen az is lényeges, hogy a turizmus szektorban összesen hány hallgatót kell szakmai gyakorlat címén elhelyezni. A felsőoktatási tájékoztatókat tanulmányozva megbecsülhető, hogy az őszi félévben, az utolsó szemeszterben kb. 1300–1500 Turizmus- Vendéglátás szakos diák tölti gyakorlatát a szakmában.

Az intézmények csaknem mindegyike a tantervnek megfelelően az utolsó, azaz a 7. félévre teszi a szakmai gyakorlatot: kivételt a vendéglátásra specializált képzésre hivatkozva két intézmény jelenti, de ez nem a teljes gyakorlat, hanem csupán a gyakorlat egy részének előbbre hozásával jár. A fentiek alapján megállapítható, hogy a tavaszi félévben hivatalosan egyetlen egy hallgatóra sem számíhattak a szakmai gyakorlatos helyszínek, azaz nincs gyakornok, akit foglalkoztatni lehetne.

Ha figyelembe vesszük azt a tényt, hogy bizonyos szakterületeken a tavaszi és nyári időszak kiemelten fontos, például az előbbi a rendezvények szervezése, utóbbi az animációs gyakorlatok lebonyolításának időszaka, illetve, hogy vannak olyan területek (például egészségturizmus, utazásszervezés), amelyek egész évben folyamatosan szeretnének hallgatókat fogadni, akkor azt láthatjuk, hogy a turizmus szakmai szempontjai, igényei és a MAB által megkövetelt, jóváhagyott képzési rendszer nincs összhangban egymással.

A gyakorlati helyek sok esetben csak akkor fogadják a hallgatókat, ha ők a jelzettnél hosszabb ideig vállalják a munkát, és eleve így írják ki pályázatukat. Gondot jelent néhány felsőoktatási intézményben az is, hogy régóta meglévő külföldi szakmai gyakorlatos kapcsolataikkal hosszú távú megállapodást kötöttek

a jelenleginél hosszabb időtartamra. A hallgatók, amennyiben vállalják a többlet gyakorlatot, hátrányba kerülnek a többiekkel szemben.

Látszólag javíthatna a helyzeten, ha nem a 7. félévben, hanem korábban is szerveződnének a gyakorlatok. A MAB által a Turizmus- Vendéglátás szak szakindítási kérelmében jóváhagyott tanterv szerint azonban a szakmai gyakorlat megalapozását szolgáló speciális tantárgyak (szakirány tárgyak) csak az utolsó tanévben kerülhetnek meghirdetésre.

#### ***4. A hazai felsőoktatás kérdőjelei a vállalati szféra szemszögéből***

Az érintett felsőoktatási intézmények és a vállalati szektor szorosabb kapcsolatának kialakítása érdekében szükség lenne az oktatás és a hazai meghatározó szakmai szervezetek, szövetségek közös fellépésére annak érdekében, hogy a kötelező gyakorlat hossza két félévesre bővüljön. (A megkérdezett felsőoktatási intézmények készek akár a 2. félévi gyakorlat állami normatíva nélküli finanszírozásának megvizsgálására is.).

Szükségesnek tartják az intézmények a szakirányok kialakításának és módosításának rugalmasabbá tételét: a turizmus tendenciáinak megfelelően alakítható, változtatható specializációkat szeretnének kínálni, olyanokat, amelyekkel markánsan megkülönböztethetik magukat egymástól.

Az üzleti képzési területen elsősorban a Turizmus- Vendéglátás szak esetében feltétlenül hangsúlyozni kell, hogy a képzési terület sajátosságaiból fakadóan kevés a tudományos minősítéssel rendelkező főállású oktató (az ilyen képzést folytató 15 intézményben éppen, hogy meghaladja a 20 főt), így nem lehet azt a MAB követelményt teljesíteni, hogy a törzstárgyak, a szakirányok és a szakirány tárgyak mindegyikének felelőse minősített oktató legyen.

A törzstárgyak jelentős része és a szakirányos tárgyak szinte mindegyike megköveteli a gyakorlati szakemberek bevonását a képzésbe, azonban tudományos minősítéssel rendelkező gyakorlati szakember nincs az országban. Mindenképpen megoldásra vár az a kérdés, hogyan lehet a többéves, több évtizedes tapasztalattal és elismertséggel rendelkező gyakorlati szakembereket a MAB által is elfogadtatni, mint minősített oktatókat.

Annak ellenére, hogy az üzleti képzési területen belül a turizmus-vendéglátás egy, a piaci trendek alapján rendkívül gyorsan változó ágazat (Jandala 2007), a képzési program jelenleg nem teszi lehetővé a rugalmas alkalmazkodást, illetve a más szakokhoz képest markánsabb szakmai követelmények (például szakmai gyakorlat hossza) teljesíthetőségét. Ezek azok az elemek, amelyeken a MAB, a szakma és az intézmények összefogásával minél hamarabb változtatni szükséges.

Végezetül feltétlenül megvalósítandónak tartom a felsőoktatásban oktatók tudományos élet és üzleti szféra közti mobilitásának lehetővé tételét, hiszen ez az oktatók egyéni ambícióin túl a már eddig felsorolt problémák egy részére is megoldást jelentene egyben

### ***Felhasznált irodalom***

DR. JANDALA CSILLA.: *Fogyasztói szokások változása a turizmusban, In: Turizmus a nemzetgazdaságban, 2007, Pécsi Tudományegyetem, Illyés Gyula Főiskolai Kar, Szekszárd*

DR. JANDALA CSILLA :.: *„A felsőfokú turisztikai oktatás helyzete a Bolognai Rendszerre való áttérés után”, előterjesztés a Nemzeti Turisztikai Bizottság részére, Budapest, 2009. november 29.*

DR. JANDALA CSILLA: *„Képzési helyzetkép, a felsőfokú képzés aktuális helyzete és a jelenlegi adottságok felhasználási lehetőségei a vállalkozások mindennapjaiban”, összeállítás az ÁPB részére, 2009. december*

DR. JANDALA CSILLA: *A turisztikai felsőoktatás helyzete és kérdőjelei 2010-ben Magyarországon, Turizmus Bulletin XIV. évf. 3. szám*

*„ A felsőoktatás modernizációja ” –University-Business Partnership (UBP), Birmingham, 2006*

*Vállalkozási ismeretek oktatása a felsőoktatásban különösen a nem üzleti tanulmányok keretében”*

*Európai Bizottság, 2008*

## **THE POSSIBILITIES OF COMMUNITY BUILDING IN SZÉKELYLAND, DEVELOPING AND LAUNCHING LOCAL PRODUCTS**

Edutus College – Székelyudvarhely

**Ferenc Ilyés**

assistant professor

The social and economic welfare in the western societies has pushed the person towards individualism, the social and ethical ties have loosened up, people's tolerance and sense of responsibility have died out, while the 'me-feeling' and 'abundance feeling' has strengthened.

After the period of the economic recession of 2008 it became certain, that the individuals cannot count on anybody, they are left alone, nobody tells them what should be done, because everybody is busy with themselves: the government is concentrating on how to take the 10th skin off of those companies, which burn their candles on both sides; banks deal with the consolidation, while big companies are busy with minimalising costs and maximalising profit.

Based on our culture, traditions, education and values we are bond to get together, we would like to help each other, we want to be solid, but right now this does not seem to be a good idea, as if these values would not comply with the European values. Developing local products, local initiatives, local producers, regional development can serve as good social and political marketing message, but in reality nobody really wants it, because no taxes are paid and no real profit is made.

International examples seem far fetched, people cannot get rid of the view "there is no way this can be done here". Positive examples have to be fought for very hard before a community starts to believe in the possibility of success.

During our history communities have always joined after an order was given, or against the abuse of power; private initiative was not a part of our culture. According to me, this is why taking the first step towards community building is so difficult for us; solving our problems has to be carried out by ourselves, and we should not wait for the beneficial effects of the international system of help, which will add to the list of indebtedness.

At the moment, most of the communities are not capable of cooperation, building a community bottom up is very hard, as there are no restricting factors, which could motivate people to take concrete steps. The globalised world has resulted in a behaviour when people believe in getting away with the problems, for example: by emmigrating or getting divorced, why not let the others deal with the problems, grow up children.

There is a need for a „big example”, for a big „giving example”, that those who can see the value of cooperation, should have something to follow, so that they could experience the power of cooperation. There would be a real need for such a community and economic development program, which could motivate the whole community to join their efforts.

## **KÖZÖSSÉGI SZERVEZŐDÉS LEHETŐSÉGEI A SZÉKELYFÖLDÖN, HELYI TERMÉK FEJLESZTÉSE, PIACRA JUTTATÁSA**

**„Egy ujjból nem lesz ököl”**

Eduvus Főiskola – Székelyudvarhely

**Ilyés Ferenc**

főiskolai adjunktus

A szövetkezet jelentését nagyon sokan boncolgatták és ennek következtében a lehető legváltozatosabb meghatározások születtek. Erdei Ferenc szerint: „A szövetkezet háztartások és egyéni-családi gazdaságok olyan közös vállalata, mely tagjainak a munkájára, vagy a tagok háztartási szükségleteire, illetőleg a gazdaságokban folyó termelésre épül, és a közös üzemben a tagok gazdasági tevékenységének kollektív kereskedelmi vagy termelési szervezetét valósítja meg azon az alapon, hogy a szövetkezeti vállalat eredményében munkájuk, tulajdonrészük, illetőleg a közös üzem igénybevétele arányában részesednek.”

Az Országos Szövetkezeti Tanács (OSZT) Választmányának 2003. évi álláspontja szerint: „A szövetkezet a szövetkezés szabadsága és az önszegély elvének megfelelően létrehozott közösség, amelyben a tagok önkéntesen egyesültek abból a célból, hogy közös gazdasági, társadalmi és kulturális szükségleteiket és törekvéseiket személyes közreműködésük és vagyoni hozzájárulásuk által,

demokratikus önkormányzat keretében, a tagok érdekeit szolgáló alap- és vállalkozási tevékenységet folytatva valósítsák meg. A szövetkezet jogi személy.”

Szövetkezeti alapelvek:

- nyitott tagság,
- demokratikus igazgatás elve,
- visszatérítés a vásárlás irányába,
- korlátozott tőkekamat elve.

A szövetkezés összefogást jelent, kölcsönös támogatást, adott esetben segítséget a benne résztvevőnek, akinek egy adott pillanatban támogatásra van szüksége. Egyes nemzetek, kultúrák „szerencsésebbek” voltak, belenevelték a tagjaikba az összefogás érzését, mások pedig kevésbe. A történelem során számos esetben bebizonyosodott, hogy az összefogás, koalíció mindig sikeres volt, viszont a legtöbb esetben egy külső kényszer kellett hozzá, hogy létrejöjjön, ilyenek, mint: háborús konfliktusok megoldása, természeti katasztrófák, gazdasági világválságok. A nagy problémákat az emberiség mindig összefogásokkal oldotta meg, ezek sikerélményt nyújtottak a benne résztvevőknek. A népi mondások is igazolják a közösség erejét: „sok lúd disznót győz.”

A társadalmi és gazdasági jólét az egyént az individualizmus irányába mozdította el a nyugati társadalmakban, ellazultak a társadalmi, erkölcsi és értékrendi kötelékek és az emberek tolerancia- és kötelezettség-érzéke elhalt, viszont megerősödött az én-érzés, valamint mértéktelenség érzése.

Egy szövetkezet születése a kisebb-nagyobb közösségekben mindig egy gazdasági-társadalmi mélyrepülés következménye, amikor az erkölcsi normákat senki nem tartja be, nincs hitel és pénz a gazdaság működtetésére és „minden üzér s minden üzlet az uzsorások vesszeje alatt

nyög”(Köváry,1853)<sup>1</sup>. Ezen megállapítás minden feltétele teljesül a Székelyföldön, sőt kiegészül az 1990-es évek utáni folyamatos demográfiai vesztséggel és a 2007 utáni gazdasági válsággal.

Ha az erdélyi magyarság helyzetére lefordítom a fentieket, akkor a következő helyzetkép vázolható:

- szétszabdalt társadalom, általában rossz anyagi helyzetű közösségek;
- jogilag tisztázatlan köz- és magánvagyon állapota; a kollektivizált vagyont egy kisebb csoport leprivatizálta;
- a kisközösségekben elfojtott konfliktusok lappangnak;
- az államosított tulajdon jelentős részét még nem kapták vissza az örökösök;
- a Hangya Szövetkezet államosított vagyonának felleltározása meg sem kezdődött;
- a közösségi vezetők elveszítették irányító szerepüket (itt gondolok egyaránt az egyház, a politika és a hatóságok szerepére);
- a központi hatalomnak nincs és nem is érdeke regionális gazdasági stratégiák kidolgozása;
- hiányzik egy ésszerűen kidolgozott gazdaságfejlesztési elképzelés az anyaország részéről.

A 2008-as gazdasági válság utáni időszakban bebizonyosodott, hogy az egyén senkire nem számíthat, magára maradt, nem mondja meg senki, hogy mit kell tenni, mert mindenki saját magával van elfoglalva: az állam az állami bevételekre koncentrál a „hegy alatt abrakolt ló” szindrómával küszködő cégekről a sokadik bőr lehúzásával, a bankok a konszolidációval vannak elfoglalva, az óriásvállalatok a költségek minimalizálásával és a profit maximalizálásával.

---

<sup>1</sup> Cserti Elek – Egyed Ákos – Kerekes Jenő – Somai József: *Az erdélyi magyar gazdasági gondolkodás múltjából (XIX-XX. század)*. Kolozsvár, 2001, 36. oldal

Az egyénnel senki nem foglalkozik, ő lett a helyettesíthető változó, mert a kínálatához képest a kereslet nem szervezett, elsősorban a fogyasztói piacon. Sőt kifejezetten arra vigyáznak, hogy a vásárlási szándékainkat ne csoportosítsuk, mert akkor romlik a tárgyalási pozíciójuk.

A kisvállalatok is hasonló helyzetbe kerültek, mint az egyén, mivel az egyének túlélési kísérleteit öntik vállalkozói formába, de a versenybe esélyük nincs bekapcsolódni, ha pedig egy jó ötlet sikeresen piacra kerül, akkor a multinacionális vállalatok akvizíciós hálójába kerül. Egyedül ők képesek méretgazdaságot biztosítani, globális piacokon mozogni, de feltehető a kérdés: csak ez a járható út? Valószínű a rendszerszemléletet követőknek mindenképp, mert sokkal tervezhetőbb, valamint a piaci és politikai pozíciók védhetőbbek.

Tervezhetőek az állami bevételek, a gyártókapacitások megtérülése kiszámítható, a vásárlási szokásokat már számítógép összegzi és az internet lehetővé teszi személyre profilozni a marketingkommunikációs tevékenységet. Felteszem a kérdést: ezt ki ne szeretné? Ugyanakkor feltehető az a kérdés is, hogy ez a jó az egyénnek, hogy egy vonalkód lett/lesz belőle, amelynek a legfontosabb feladata, hogy statisztikailag eredményt produkáljon?

A fogyasztói társadalom kiszolgálását biztosító méretgazdaságosság, a lakosság számbeli növekedésének üteme, az erőforrások felhasználásának hatékonysága csak globális méretű megoldásokban képzelhető el nagyon sokak számára, mert ez finanszírozza az innovációt és ez termel zöldadót. Azonban ezek a rendszerek nem ismerik a reciprocitást, a szomszédság fogalmát, a hagyományőrzést, közmunkát, a kölcsönös segítséget, a pénz nélküli csere fogalmát. Nemhogy nem ismerik, hanem egyenesen ellenzik, mert nem kiszámolható, nem megadóztatható.

Vitatott kérdés, hogy minden emberi hasznot hozó tevékenység milyen értékben kell adóalappá váljon. Sokakban keltett keserű szájsírt, ahogy a hatóságok hajtóvadászatot folytatnak a baráti közös munka vagy a csoportos barkácsolásban résztvevők után.

Kultúránk, hagyományaink, neveltetésünk és értékrendünk alapján mi összefogni, segíteni szeretnénk, szolidárisak akarunk lenni, de ez most úgy néz ki, mintha baj lenne, mintha ez nem lenne európai érték. Társadalmi és politikai marketing üzenetnek jó, hogy helyi termék és helyi kezdeményes, östermelő, vidékfejlesztés, helyi kezdeményezés, de igazából senki nem akarja, mert nem fizet sok adót, nem válik nagy profittermelővé.

Honnan derül ki hogy ez csak nyűg? Onnan, hogy az állam keze, a hatóságok hogyan kezelik a szabályozási folyamatokat. Amíg a miniszter bejelenti, hogy támogatni fogják a kiskapacitású élelmiszer-feldolgozókat, addig a közegészségügy épp bezárja a HACCP-elvárások alapján a még meglevőket. Vagy a csíkszeredai östermelőtől a rendőr elkobozza a 10 zsák búzát, mert nem tudja bebizonyítani, hogy épp burgonyára cserélte a szomszéd faluban – nem volt számla nála, vagy árukísérő levél.

Miért nem tudja az egyik kéz, hogy mit tesz a másik, miért kell felszámolni minden olyan megoldást, ami a történelem során biztosította az emberek boldogulását? A szocialista és kapitalista rendszerek egyaránt bebizonyították az elmúlt 100 évben, hogy mennyire képesek biztosítani a kisközösségek „boldogulását”.

Ha az 1902-es évben zajló tusnádi Székely Kongresszus témáit végigolvassuk, akkor arra a következtetésre jutunk, hogy székely társadalmunk akkor is nagyon sok hasonló problémával küszködött: a gazdasági válság épp fortyogott, az amerikai búza elárasztotta a piacot, a közösségek magukra maradtak és pénztelenek voltak, minden tizedik munkaképes ember Amerikába emigrált munkát keresni, majd onnan próbálta az itthon maradtakat támogatni. Ha 2011-ből nézzük ezeket a problémákat, akkor arra gondolhatunk, hogy ezek vagy sosem voltak igazán megoldva, vagy ennek az összetett problémának van egy ciklikussága, és 100 évente megismétlődik.

Személyes kötődésem is van a témához: gyerekként végigéltem a kommunista rendszert, ahol a közösködésnek minden érdemét sárba taposták. Ugyanakkor arra is emlékszem, hogy az emberek keresték egymás kapcsolatát, baráti közösségek segítették egymást.

A rendszerváltozás után az individualista sikerek fenyegetésként éltek és élik meg a közös elképzeléseket. Bármennyire nem tetszik, hogy az Európai Unióhoz „modern gyarmatnak” csatolt a politika, mégis ők váltották ki belőlünk a szövetkezés gondolatát, hogy össze kellene újra fogni.

Fiatalként azt is megéltem, hogy az egyének mennyire harcoltak, hogy örökösként visszacapott földterületeiket akár bírósági úton feldarabolják és milyen bizalmatlansággal fogadták, hogy a közbirtokosságot a közösség kapja és nem az egyén.

Az egyetem elvégzése után, 1997-2004 között gazdaság- és területfejlesztési munkatársként azt tapasztaltam, hogy az emberek közösködési szándéka a minimumon van, a több tulajdonos által létrehozott vállalkozások élettartama 1-3 év közé tehető. Az ipari park programokba elsősorban többségi külföldi tulajdonnal rendelkező vállalatok telepedtek, amelyek ismerték a közös munka előnyét. Továbbá nagyfokú érdektelenség tapasztaltam a közösségi programok iránt, a mezőgazdasági társulások egymás után mentek csődbe.

Ha egy leltárt kell készíteni a székelyföldi szövetkezés bármilyen formájáról, amire építeni lehet a jövőben, akkor az alábbi társulási formákat lehet felsorolni:

1. Közbirtokosság
2. Székelygyümölcs program
3. Góbé kereskedelmi márka összefogása
4. Mezőgazdasági társulások

5. Fogyasztói szövetkezetek
6. Hitelszövetkezetek
7. Erdélyi Magyar Gazdaegyesület

### ***1. Közbirtokosságok***

A közbirtokosság (compossessoratum) a társas birtoklás egy neme, mely nemesi birtokokra és az azzal kapcsolatos jogokra vonatkozott a történelem során.

A közösen birtokolt tulajdon felett a döntéseket a közösség hozza és minden résztulajdonos egy szavazattal rendelkezik a tulajdonrész méretétől függetlenül. A hatalmas erdő- és legelővagyonnal való gazdálkodás precedenst teremtett az első együttműködésekre, kényszerítve az embereket az együttműködésre.

Számtalan kísérlet, egyéni törekvés volt/van a közbirtokosságok szétforgácsolására. Ahol nem sikerült megállapodni idejében, ott jelentős erdővagyon-veszteség érte a közösséget.

2011-ben 230 közbirtokosság volt bejegyezve Erdélyben mint társulási forma, amely több mint 500 000 hektár erdős és legelőterületet foglal magába. Tulajdonosi szerkezetében több százezer személy van.

A Székelyföld legnagyobb vagyonának jelenlegi helyzetét, jövőbeni lehetőségének összegzését egy SWOT analízissel szeretném szemléltetni.

| <b>Erősségek</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Gyengeségek</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Székelyföld legnagyobb vagyona (500 000 ha terület)</li> <li>- az erdők termékeinek mennyisége és minősége</li> <li>- választékos vadállomány</li> <li>- turisztikai potenciál</li> <li>- kitermelhető fa mennyisége és minősége</li> <li>- a szervezet önmaga a sok résztulajdonossal</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- érdektelen magatartás</li> <li>- a közösségi szervezet irányításának és gazdálkodásának állapota</li> <li>- ellenőrizetlen kitermelések és értékesítések</li> <li>- a közérdek szemléleti hiányosságai</li> </ul>                                           |
| <b>Lehetőségek</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Veszélyek</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- további közös gazdasági tevékenységek megszervezése</li> <li>- feldolgozó kapacitások fejlesztése</li> <li>- értékesítési rendszer fejlesztése</li> <li>- más közösségi gazdálkodókkal, valamint szövetkezetekkel való együttműködés</li> <li>- a helyi termék fejlesztése hozzáadott értéket és új munkahelyeket teremthet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- a tartós széthúzás szétveri a szervezetet</li> <li>- a tartós érdektelenség és szervezetlenség folyamatos veszteségeket okoz a hatalmas vagyonban, amely visszafordíthatatlan folyamatokat indít el</li> <li>- ökológiai feltételek megváltozása</li> </ul> |

## **2. Székelygyümölcs program**

Pozitív tapasztalat az életében a Székelygyümölcs program, amelyet az Innovation Norway Alap finanszírozott 2008-2011 között – lényege: hagyományos gyümölcsök feldolgozására közösségi konyha létrehozása közösségneveléssel. A program időt, pénzt, energiát fordított a közösségépítésre, mielőtt a beruházásba kezdett volna.



A projekt kezdeményezője a székelyudvarhelyi Civitas Alapítvány, célja a helyi gyümölcstermelők érdekeinek összehangolása, a feldolgozott helyi termék pilotprogramjának sikerre vitele, bebizonyítani a kisközösségeknek, hogy mekkora erőt rejteget a közösségi munka.

## **3. Góbé kereskedelmi márka összefogása**

Egy másik fontos közösségi eredmény a székelyudvarhelyi Góbé kereskedelmi márka, amelyet egy helyi vállalkozó hozott létre. Célja a székelyföldi termelők összefogása és piacra segítése. A „góbé” eszes székelyt jelent, aki minden helyzetben feltalálja magát és megoldja a problémákat. A székelyudvarhelyi Elan-Trio Kft.



a kereskedelmi márka név mögé 33 helyi termelőt fog össze, akiknek 155 saját termékét viszi piacra saját értékesítési rendszeren keresztül. A rendszerbe folyamatosan kapcsolódnak be új gyártók, feltétel a helyi

termelő jelleg, fontos elvárás a rendszergazda részéről a potenciális gyártó identitástudata. A rendszerbe való belépést egy értékelő testület hagyja jóvá.

A kezdeményező saját bolthálózattal és logisztikai központtal rendelkezik. A logisztikai központ a Közép-romániai fejlesztési régió hat megyéjében értékesíti a gyorsfogyasztási cikkek (FMCG) széles választékát.

#### ***4. Mezőgazdasági társulások***

A termelőszövetkezetek jogutódjai az 1989-es rendszerváltás után, hatalmas ingatlanvagyon jutott a birtokukba, amelyet egy nagyon zűrzavaros rendszeren keresztül megválasztott vezetőtanács adminisztrált községenként. 2011-re a Székelyföldön 99%-uk csődbe ment vagy felszámolták, amelyek azonban megmaradtak, azok nagyon megerősödtek (pl. a csíkszentmártoni Burgabotek Társulás). A legtöbb helyen az ingatlanvagyon kis tételekbe feldarabolva elárverezték, az ebből származó bevételeket a jogutódlást magának tudó közösség szétosztotta és felélte.

A társulásoknak van saját szabályozott társasági formája, amelyet a gazdák könnyen tudnának kezelni, viszont a termelőszövetkezetek által okozott közösségtudati károk még nem merültek feledésbe.

#### ***5. Fogyasztói szövetkezetek***

A fogyasztói szövetkezetek a Hangya szövetkezetek utódaiként születtek meg Erdélybe, a termelőszövetkezetek partnereiként jött létre gyakorlatilag minden községbe, viszont számos városba is alakult. Feladatuk a termelőszövetkezetek termékeinek, számos más helyi kisiparos termékeinek az értékesítése volt, amelyre jelentősszámú bolthálózatot hoztak létre.

2011-re a fogyasztói szövetkezetek tevékenységüket jelentősen összehúzták, minimális létszámmal működnek, tagjaik jórészt kihalt, emigrált, a meglevők viszont nagyon passzívak. A közgyűléseket a központokba dolgozó személyek tartják meg és hozzák azokat a döntéseket, amelyek a szervezet életére érvényesek.

## **6. *Hitelszövetkezetek***

Országos hálózattal rendelkezik, a Bazeli egyezmény értelmében bankká minősítették, így kizárták annak a lehetőségét, hogy alulról szerveződve jöhessen létre. Továbbá az alapítás feltételeit is úgy alakították át, hogy az anyagi feltétel a közösségek számára elérhetetlen legyen. A rendszerváltás után több közösség nekifutott megszervezni az Erdélyi Magyar Hitelszövetkezetet, amely anyaországi támogatással a helyi kisközösségek gazdasági programjait tudta volna finanszírozni. A többség azonban nemzetellenes elképzelésnek tartotta és minden eszközét bevetette annak érdekében, hogy ne lehessen megvalósítani. A külföldi bankok bejövetelével meg annak is szertefoszlott a reménye, hogy a román állam saját nemzeti gazdaságfejlesztési programokat tudjon finanszírozni.

## **7. *Erdélyi magyar gazdaegyesületek***

A kisfarmerek érdekvédelmi szervezeteként alakultak egyesületi formában, községenként egy vagy több szervezet bejegyzésével.<sup>2</sup> A szervezetek a szarvasmarhatartó gazdák érdekeinek védelmére jöttek létre, konkrét célja a mezőgazdasági támogatások lehívása vállalkozási formával nem rendelkező kisfarmerek részére.

A gazdákat a kényszer hozta össze, nem értették meg, hogy a szervezeteket többre is használni lehetne. A létrehozás után nagyon sok gazda nem látta értelmét, hogy a szervezetekben maradjanak, sokan javasolták

---

<sup>2</sup> Romániában adott esetben több település (falu) is alkothat egy községet, amelynek méretét lakossági és területi paraméterek alapján döntenek el. Az 1968-as, az ország adminisztratív felosztását szabályozó törvény három községtípust határoz meg, azonban a jelen pillanatban hatféle községtípus is létezik a gyakorlatban.

a szervezetek felszámolását, a külső kényszer azonban többször előhozta a használhatóságukat is, pl. az árvízkarok enyhítésére nyújtott támogatások fogadásánál, valamint a tejár-tárgyalásoknál.

### ***Következtetések és javaslatok***

Mit kellene tenni? „Elő kellene vennünk a józan paraszti eszünket. Elszoktunk attól, hogy nagyon egyszerű ötletekkel operáljunk, pedig csak meg kellene nézni, hogy 1990 előtt miből élt az ország. A rendszerváltás után naivak voltunk, elhittük, hogy például a szabadság gazdaggá tesz. Megszerezték a piacainkat, privatizálás címén elvették a vállalatainkat. Azok az értékteremtő lehetőségek, amelyek benne voltak még a szocialista gazdaságban is, megszűntek. Azonnali munkanélküliség, csökkenő életszínvonal következett. Attól függetlenül, hogy fizikailag a környéken nincsen háború hatvan éve, gazdasági értelemben folyik egy háború. Fel kell venni a kesztyűt, és ha első körben nem is hódítjuk meg más országok piacait, a saját piacunkat nekünk kellene uralni (...)

De saját piacaink védelmét nem feltétlenül populáris és a külföldet támadó intézkedésekkel kell megvalósítani. Helyre kell állítani a saját piacainkat, el kell indulni abba az irányba, hogy a vidék ne haljon éhen. Első körben vissza kell állítani a háztáji gazdaságokat, később a helyi kooperációk létrejöttét kell segíteni. Ilyenek voltak régen a szövetkezetek. Ezek azért nem működtek jól, mert erőszakosan jöttek létre, de organikus módon is meg lehet szervezni őket.”<sup>3</sup>

A társadalmunk elveszítette az önmegoldó képességét, a közösségi összefogást nagyon sokan a lemondással, a bizalmatlansággal, az átláthatatlansággal kötik össze, nem hisznek benne. A nemzetközi példák számunkra elérhetetlennek tűnnek, az emberek a „nem lehet ezt nálunk úgysem” szemléletből nem tudnak kilépni. A pozitív példákat egyszerűen át kell „verekedni” az egyes közösségeken, hogy higgyenek a siker lehetőségében.

---

3, Soós Csaba, a 2011-es év üzletemberének véleménye:  
[http://index.hu/gazdasag/magyar/2011/12/11/soos\\_csaba\\_gazdasagi\\_haboru\\_folyik/](http://index.hu/gazdasag/magyar/2011/12/11/soos_csaba_gazdasagi_haboru_folyik/)

A közösségek a történelem során mindig vezényszóra, vagy valamilyen hatalmi kényszerre fogtak össze, az egyéni kezdeményezés nem volt a kultúránk része. Véleményem szerint ezért olyan nehéz számunkra, hogy saját magunk kell kezdeményezzük az összefogást, hogy saját magunk kell a problémáinkat megoldjuk és ne kívárjuk a nemzetközi segélyrendszerek jótékony hatását, amelyek újra egy jövőbeni eladósodás valahányadik lépései lesznek.

Jelen pillanatban a közösségek nagy része képtelen az együttműködésre, az alulról szerveződés nagyon nehezen megy, nincsen meg az a korlátozó tényező, ami konkrét lépésekre sarkallná az embereket. A globális szemlélet azt a magatartásformát hozta ki az emberekből, hogy a megpróbáltatásokat meg lehet úszni, pl. emigrálással vagy éppen válással, kínlódjon más, és nevelje fel a gyereket más.

Véleményem szerint szükség lenne a „nagy példára” vagy a „nagy példamutatásra”, hogy azok az emberek, akik felméri ennek az értékét, legyen, amit-akit kövessenek, hogy megtapasztalhassák a szövetkezés erejét. Szükség lenne egy olyan közösségi-gazdaságfejlesztő programra, amely érdekelté teszi a közösségeket az összefogásra. Az embereket csak a problémáik megoldása teszi érdekeltté és a közösségi építkezést innen kell kezdeni. Sokan abba a hibába esnek, hogy amikor közösségi szervezetet vagy szövetkezetet hoznak létre, vállalati szemléletet visznek a közösségi szervezet életébe, kisajátítva a közösségi érdeklődést.

Ilyés Ferenc : Közösségi szerveződés lehetőségei a Székelyföldön, helyi termék fejlesztése, piacra juttatása  
„Egy ujjból nem lesz ököl”  
Szekció: Helyi élelmiszerláncok és fenntartható vidékfejlesztés

## **Irodalomjegyzék**

*Cserti Elek – Egyed Ákos – Kerekes Jenő – Somai József: Az erdélyi magyar gazdasági gondolkodás*

*múltjából (XIX-XX. század). Kolozsvár, 2001, 36. Oldal*

[http://index.hu/gazdasag/magyar/2011/12/11/soos\\_csaba\\_gazdasagi\\_haboru\\_folyik/](http://index.hu/gazdasag/magyar/2011/12/11/soos_csaba_gazdasagi_haboru_folyik/)

*Gero Imre, phd értekezés, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Regionális Politika és*

*Gazdaságtan Doktori Iskola, 2009*

*Szövetkezés, tudományos és tájékoztató folyóirat, 2010.évi 1-2. Szám*

*Nagyné-Orlovits, Szövetkezeti ismeretek Kézirat, Gödöllő 2007 zárd, p. 11-23.*

## HELYI TERMÉKEK SZEREPE A TURIZMUS-FEJLESZTÉSBEN

ERASMUS projekttapasztalatok

**Marosi Melánia**

Előadásom vezérfonalát, az Európai Unió felsőoktatást támogató programjaiban szerzett tapasztalataim képezték, valamint, hogy miként segíthetjük turizmusunk fejlődését hazai termékeink tudatos programozásával, az élményláncokba való beépítésükkel.

Első alkalommal, tavaly december közepén volt lehetőségem részt venni egy ERASMUS projektben, melynek témája: **„ÉLELMISZERBIZTONSÁG A TURIZMUSBAN”** volt. A két hetes programban több nemzet is képviseltette magát. A meghívottak Litvániából, Romániából, Portugáliából, Svédországból, Törökországból érkeztek valamint, a mi csapatunk képviselte Magyarországot. A workshopokra való felkészülés sok időbe tellett; a legnagyobb feladatot az jelentette számunkra, hogy miként állítsunk össze egy olyan előadássorozatot, melyet a rendelkezésünkre álló idő alatt prezentálni is tudunk, illetve, hogy ez alatt az idő alatt hogyan mutassuk be minél jobban hazánk értékeit, termékeinket, melyek közül többet magunkkal is vittünk.

A konferenciasorozat a csapatok kísérői és maguk a csapatok által összeállított előadásokból, vetélkedőkből álltak elsősorban, valamint szakmai programokon és kirándulásokon is részt vettünk. Ellátogattunk például egy olíva feldolgozó üzembe, ahol megfigyelhettük azt a folyamatot, hogy miként nyerik ki az olajat a termő területekről az üzembe beérkezett több tonnányi olíwabogyóból, majd miként csomagolják azokat a piac számára. A későbbiek során több kereskedésben, mi több, a repülőtéri boltok polcain is felfigyeltünk, hogy ugyan ezen üzem által előállított termékeket lehetett megvásárolni,

hagyományos és biotermékként egyaránt. A helyi ipar tehát nagy hangsúlyt fektet az olíva-fák termelésére és azok terméseinek minőségi feldolgozására, hiszen ez jelentős bevételt jelent a térség, illetve Törökország számára.

A tanulmányi kirándulás keretén belül volt szerencsénk ellátogatni a mindössze körülbelül hatszáz lakossal rendelkező 'Sirince' faluba is, melyet a görög-török kultúra tökéletes szintézisének tekintenek, csakúgy, mint az ott élő embereket. Mint megtudtuk, a falu eredeti neve „Cirkince” azaz csúnya volt, mert a névvel a helyiek éppen azt a turista áradatot (tömegturizmus) szerették volna elkerülni, mely mostanra egyre inkább jellemző a kicsiny kis falura. A név azonban felkeltette néhány turista érdeklődését, így ellátogattak oda, és éppen az ellenkezőjét tapasztalták. Így kapta mai nevét, Sirincét, mely aranyosat, szépet jelent. Hazai viszonylatban Hollókőhöz tudnánk valamelyest hasonlítani a települést, hiszen itt is népviseletben, mindennapi munkájukat végezve élnek a helyiek, s már megszokták a turistabuszok látványát. Lévén, hogy mi december második felében látogattunk el ide, nem tapasztaltuk a tömegturizmust, leszámítva a rengeteg helyi terméket, melyet eladásra kínálnak, mondhatni, a falu nagy része piacként is funkcionál. Az 'éttermek', 'kávézók' helyi jellegzetességeket és török hagyományos ételeket és italokat kínálnak. Sirincében található a környék leghíresebb borászata is, érdekesség azonban, hogy többnyire olyan gyümölcsökből készítik azokat, melyek a környéken megtalálhatóak így például eperből, sárgadinnyéből, szederből stb. Ezen különlegességeket meg is kóstolhattuk egy borkóstolás keretén belül. Természetesen itt is van bazár, azonban a szokásossal ellentétben, itt helyi alapanyagokból készült, jellemzően kézzel készített árukat kínálnak: kézi szövésű szőnyeget, textileket, táskákat, ruházatokat, helyben készült olívaolajat, szappanokat, lekvárokat stb. Bármilyen terméket is vásárolunk, biztosak lehetünk abban, hogy azok a helyiek megőrzött tradícióit, kézműves szaktudását dicsérik. Másképp megközelítve a jelenséget, elmondható, hogy az odalátogatók azáltal, hogy termékeket vásárolnak, munkát adnak a helyieknek, akik az ipari termeléssel ellentétben

minőségi, kiváló, a tradicionális eszközöket, módszereket alkalmazva készítik el termékeiket, melyeket össze sem lehet hasonlítani a tömegtermelésben előállítottakkal.

A program során egy szőnyegkészítő műhelybe is ellátogattunk, lehetőségünk volt elmenni az egykori görög poliszba, Ephesusba, valamint egy keramikushoz is, aki szintén a helyi módszereket alkalmazva készítette el produktumait, s a főszezon idején, a turisták megjelenésekor, további munkalehetőséget adott néhány helyinek, akik így nem másik városba, esetleg külföldre mennek ez időben dolgozni, hanem a közelben vállalnak munkát, így segítve a helyi ipart.

Látogatást tettünk egy taniskolában is, ahol séfekkel együtt készítettünk el néhány jellegzetes török ételt. A konyhafőnök elmondása alapján kiderült, hogy például a különböző halak elkészítését is megtanítyák a tanoncoknak, így, ha egy helyi étteremben, vagy szállodában helyezkednek el munkájuk során, akkor például a halas specialitásokat, a helyi alapanyagok segítségével el tudják készíteni, fel tudják használni, ezzel csökkentve a külföldről importált alapanyagok mennyiségét. A szakácsok tehát egyrészt kapcsolatban vannak az iskolákkal, másrészt pedig fontos szem előtt tartaniuk a szállodák és éttermek által kínált ételeket, különösen a főszezon idején. Utóbbi program lezárásaként egy „A borozás etikettje” témájú interaktív programra került sor.

A programokból jól látszik, hogy azokat úgy fűzték fel, hogy egy komplex élményt és egy átfogó képet kapjunk - a konferencia témájához fűződően - a helyi termékekről, azok készítőiről/előállítóiról, a helyi iparról, kultúráról, de magáról a környezetről és a turistacsalogató helyszínekről is.

Bátran mondhatom, hogy a legnagyobb érdeklődéssel várt eseménynek a nemzetek estje számított, melynek elsődleges célja a különböző országok bemutatása volt. Ízelítőt kaptunk az egyes országok (nép) szokásaiból, a különböző (gasztronómiai) kultúrák jellegzetességeiből, sajátosságaiból, turizmusuk jellemzőiből. Ezeket mind nagyon ötletes megoldásokkal kiviteleztek: az egyes országok turisztikai hivatala, az egyéb szervezetek, illetve a saját maguk által készített videók majdnem minden előadásban helyet kaptak csakúgy, mint a fotók, de megismerhettük az országok nemzeti viseletét és vele együtt a

nemzeti táncokat is. Voltak, akik rögtönzött kis előadásokkal, szokások bemutatásával, népi játékokkal, énekekkel, mondókákkal is készültek és természetesen egy-két kifejezést elsajátítása az adott nyelven is helyet kapott.

A nemzetek estjének egyik csúcspontja volt, egy gasztronómiai 'European Food Fair' „ízutazás”, amikor is az országok által bemutatott ételeket és italokat kóstolhattuk meg.

Hat fős csapatunk kiemelkedően teljesített a program egésze alatt. Előadásainkat, melyek a rurális turizmus témakörének különböző aspektusait, a nemzetközi trendeket is áttekintette<sup>4</sup> imázs filmekkel gazdagítottuk köztük a „Hungary - World of Potentials” című filmmel is mely idén novemberben díjat is nyert a Nemzetközi Turisztikai Filmfesztiválon.<sup>5</sup> De vetítésre került a „Budapest Business Region - Get Engaged” című film is valamint több, Magyarország egy-egy régióját bemutató film is. Továbbá, rengeteg fotóval, magyar (nép)zenével, személyes tapasztalatokkal, történetekkel, reklámfilmekkel tettük még színesebbé prezentációnkat, ezenfelül bemutattuk nemzeti viseleteink közül is néhányat, kézi hímzésű motívumainkat, mint a kalocsai, vagy matyó hímzést, kézműves termékeinket és nem utolsósorban a magyar gasztronómia alapanyagaiból is sikerült egy kis ízelítőt a közönség elé tárni.

Főiskolánk és szponzoraink<sup>6</sup> segítségével be tudtunk mutatni néhány borfajtát (Tokajit, Badacsonyit, Bikavért, Villányit, Szekszárdit, Zalavölgyit), különböző pálinka fajtákat, hazai ásványvizeket, valamint házi készítésű lekvárokat, dzsemeket, mézeket, kolbászt, kacsasírt, fűszereket, mint piros paprikát, piros aranyat, Erős Pistát, Édes Annát, fokhagymát... Asztalunk a magyar konyha alapanyagait, valamint azok színei rendkívüli módon tükrözték a magyar koloritot.

---

<sup>4</sup> A témákat bővebben lásd: Gubán Pál (2007): *A rurális térségek fejlesztésének előnyei*, p. 23-45., valamint Jandala Csilla: *A fogasztási szokások változása a turizmusban*, p. 11-23.

<sup>5</sup> [http://www.turizmusonline.hu/aktualis/cikk/dijat\\_nyert\\_az\\_imazsfilmunk](http://www.turizmusonline.hu/aktualis/cikk/dijat_nyert_az_imazsfilmunk)

<sup>6</sup> Ezúton is szeretnék köszönetet mondani a Brunyai Pincészetnek, a Vinum Veress-nek, a Tokaj Kereskedőháznak, a Lek-Vár-Lak-nak, Szomor Dezsőnek, és a Gyulai Húskombinát Zrt-nek, akik termékeikkel elősegítették országunk értékeinek, hagyományainak érzéletes bemutatását.

Helyi termékeinknek ugyan csak egy nagyon kicsiny kis részét tudtuk bemutatni, de ezekkel is elnyertük a közönség tetszését. Kiegészítették és alátámasztották előadásainkat, valamint hitelesítették múltunkat, történelmünket, hagyományainkat.

A két hetes konferencia sorozat végén rengeteg gratulációt kaptunk, mely a részben színvonalas termékeink bemutatásának is volt köszönhető, következésképpen, országunk olyan hungarikumokkal büszkélkedhet, melyek világszinten is megállják helyüket. Sikerünket támasztja alá, hogy a konferencián kötetett kapcsolatoknak köszönhetően, azóta Litvániából és Portugáliából is érkeztek főiskolánkra hallgatók, valamint a következő félévben Törökországból, Olaszországból és Spanyolországból is újabbakat köszönhetünk, akik fél évig nálunk folytatják tanulmányainkat, hazatérve pedig reménykedünk abban, hogy beszámolójuk alapján egyre többen kapnak kedvet, hogy megismerjék országunkat.

### ***Miként fejleszthetnénk turisztikai termékeinket?***

Sokszor tapasztaljuk, hogy nem használjuk ki a bennük rejlő lehetőségeket azáltal, hogy tovább gondoljuk azok funkcióit, felhasználási lehetőségeiket, pedig rengeteg olyan már létező termékkel találkozni, melyekre ezek alkalmasak lennének. Arra kellene törekednünk, hogy ne csak eladjuk a termékeket, hanem kreatív ötletekkel maradandó élményt is adjunk a vendégeknek, hogy vissza is jöjjenek hozzánk, s ne csak egyszeri alkalommal látogassák meg országunkat.

Arra, hogy egy már létező terméket többféle képpen is fel lehetne használni, jó példa, hogy nálunk is kezd ébredezni a népi, nemzeti gyökerű, de modern divattervezés. Néhány évvel ezelőtt még tiltották, most viszont egyre inkább fókuszba kerülnek a népművészeti motívumok, mint a kalocsai, kalotaszegi, torockói, vagy matyó hímzés. Több ismert divattervező is elkezdett foglalkozni a régi motívumok modern divatban való felhasználásával köztük Hampel Katalin, Molnár Madarász Melinda, Borbásné Budai

Valéria, akik munkáikkal díjakat is nyertek több pályázaton, legutóbb a „Tetőtől talpig” és „Gombold újra tenderek kapcsán.”<sup>7</sup>

S hogy még mi az előnye annak, ha régi termékeinket tökéletesítjük? Az előző példánál maradva például az, hogy ezen ruhák elkészítéséhez itthon készített szövet- illetve egyéb alapanyagokat tudnánk felhasználni, s így nem kellene azokat külföldről importálni. Másodsorban, ezen ruhák elkészítése megrendeléseket adnának olyan mestereknek, akik a régi, mára szinte elfeledett kézműves mesterségeket tudnák életben tartani. A számtalan mesterség közül bátran említhetjük például a paszománykészítő mesterséget, melynek egyik művelője például a százéves családi műhellyel rendelkező Tóth János vagy a magyar ötvösmesterséget, mely hivatás képviselője például Stringovics Andrea, aki régi ékszerek, csatok, pitykék másolatának elkészítésével foglalkozik. Életben tarthatnák a csizmakészítés hagyományát is, de nem szabad elfelejtenünk a kalaposmesterséget sem.

Hampel Katalin egy újságnak adott interjújában azt is elmondta, hogy jó ötletnek tartaná azt is, ha például minden nagykövetnek lenne egy magyaros kabátja, s mivel munkájuk során sokszor utaznak külföldre, akár egy ilyen aprósággal is magunkra vonhatnánk a külföldiek figyelmét.<sup>8</sup>

Előadásom során még egy gondolatra kitérek, ezek pedig azok a rendezvények és kiállítások, melyek évente egyre nagyobb számban kerülnek megrendezésre, s melyek sokszor, mondhatni szinte egy két kivétellel mindig ugyan azzal a programokkal és termékekkel várják a vendégeket. Egy rádiós műsor kapcsán, a Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Főiskolai Karának egyik előadója részéről hangzott el egy adat, mely szerint évente körülbelül 3200 olyan fesztivál

---

<sup>7</sup> Szentei Anna (2011): *Ruhába álmódott hagyomány*, Demokrata Magyarország, p. 58-61.

<sup>8</sup> Szentei Anna (2011): *Elegánsan magyar*, Demokrata kultúra, p.50-52., valamint Gondos Borbála-Hercz Ágnes (2010): *A gasztronómiai rendezvények hatásai a Torkos Csütörtök vendégkörének elemzése alapján*, Turizmus Bulletin 14. évf. 3.sz., p. 26-32.

kerül megrendezésre, melyek valamilyen módon kapcsolódnak a gasztronómiához.<sup>9</sup> Ez egy hatalmas szám, megkérdőjelezem azonban, hogy szükség van-e ennyi fesztiválra, vagy fesztiválnak nevezett programokra? Véleményem szerint inkább csökkenteni kellene azok számát, s a helyi összefogásra tenném a hangsúlyt, valamint a rendezvények komplexitására és az innovativitásra. Be kellene vonni az ünnepeket, az adott hely történetét, az ottani régi mesterségeket, esetleg gasztronómiával kapcsolatos programokat. Létezik már nálunk borút, almaút, szilvaút, miért ne lehetne szervezni például spárga utat, vagy pálinka utat? Sokan erre azt mondanák, hogy minőségi programokhoz nyilván valóan több pénzre lenne szükség, s hogy ezek csak támogatásokból lennének megvalósíthatóak. Egy részük biztosan, de hogy az anyagi támogatások megfelelő módon, tudatosan, jól átgondolva legyenek felhasználva, ahhoz elsősorban közösségi összefogásra, ötletekre, szakemberekre, szaktudásra, odaadó munkára van szükség. Mint sok esetben, itt is igaz az, hogy a saját és nem pályázat útján elnyert anyagi forrásokból fedezett – jelen esetben- rendezvények, fesztiválok, sokkal inkább tekinthetőek értékesnek, hitelesnek, hiszen azokat a szervezők saját kapcsolati tőkéjükkel, saját idejüket rászánva, mondhatni 'hangyaszorgalommal' állítják össze együtt, így mind a szervezésben résztvevők, mind az odalátogatók jobban értékelik egy-egy esemény létrejöttét.

Példaként említhetjük a horvátországi Kopácsot, ahol minden év szeptemberében helyi összefogással szervezik meg a Halásznapiakat, a bevételt pedig olyan nemes célokra ajánlják fel, mint például az óvoda üzemeltetése, vagy a helyi közösség javát szolgáló más ügyekre. A falu polgármestere természetesen nyújt be pályázatokat is, de ahhoz, hogy az elnyert összegek jó helyre kerüljenek, valamint a rendezvényeik sikeresek legyenek, ahhoz a helyiek segítsége, aktív részvétele nélkülözhetetlen.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Back Réka (szerkesztő-műsorvezető): *Kiből lesz jó turisztikai szakember? (2011. november 12.)*[rádió adás]. Lánchíd Rádió. Budapest

<sup>10</sup> <http://magyarorszag.ma/modules.php?name=News&file=article&sid=3426>

A közös cél érdekében való tudatos együttműködés, fejleszteni akarás, elhivatottság, önfeláldozás a siker kulcsa. Ha az érdekeket központi irányítás alá helyeznénk, még nagyobb sikereket érhetnénk el nem csak a turizmus területén. Egy-egy esemény kapcsán megrendezett szakmai fórum nem csak eszköz-és közösségformáló erőt jelentene, de további lehetőségeket, ötleteket vethetne föl, melyek megvalósítása még nagyobb sikereket eredményezne.

### ***Felhasznált irodalom:***

*Gondos Borbála-Hercz Ágnes (2010): A gasztronómiai rendezvények hatásai a Torkos Csütörtök*

*vendégkörének elemzése alapján, Turizmus Bulletin XIV. évf. 3. szám, p. 26-33.*

*Gubán Pál (2007): A rurális térségek turizmus fejlesztésének előnyei In: Gubán Pál, Melles Hagos Tewolde, Papp László (szerk.): Turizmus a nemzetgazdaságban, PTE, IGYFK, Szekszárd, p. 23-45.*

*Jandala Csilla (2007): Fogyasztói szokások változása a turizmusban, In: Gubán Pál, Melles Hagos Tewolde, Papp László (szerk.): Turizmus a nemzetgazdaságban, PTE, IGYFK, Szekszárd, p. 46-50.*

# **DETERMINATION OF THE ANGULAR VELOCITY AND THE ANGULAR ACCELERATION AND PRESENTATION OF THE HELICAL AXIS SURFACES FOR BODY SEGMENTS**

**Dr. habil László Kocsis<sup>(11)</sup>**

**Dr. Gyula Béda<sup>(12)</sup>, DSc:**

## ***Absztrakt***

Mozgásvizsgálatoknál a csuklóponthi terhelések meghatározása (inverz dinamikai feladat) fontos lehet. Ezt a vizsgált szegmensek szögsebességének és szöggyorsulásának ismerete nélkül nem lehet megoldani. A cikk egy hasznos módszert ismertet a testszegmens szögsebesség és szöggyorsulás vektorainak meghatározására, felhasználva a testszegmens három nem kollineáris pontja koordinátáinak időfüggvényeit. Példákon mutatja be a pillanatnyi forgástengely és a pillanatnyi forgástengelyek által alkotott felület alkalmazási lehetőségét a diagnosztikában és a rehabilitáció során.

Kulcsszavak: szögsebesség, szöggyorsulás, inverz dinamika, pillanatnyi forgástengelyek, mozgásvizsgálat

---

<sup>11</sup> Professor, College for Modern Business Studies (Hungary) Laszlo\_kocsis@yahoo.com

<sup>12</sup> Professor emeritus, Budapest University of Technology and Economics

# **DETERMINATION OF THE ANGULAR VELOCITY AND THE ANGULAR ACCELERATION AND PRESENTATION OF THE HELICAL AXIS SURFACES FOR BODY SEGMENTS**

**Dr. habil László Kocsis<sup>(13)</sup>**

**Dr. Gyula Béda<sup>(14)</sup>, DSc:**

## ***Abstract***

Without knowing the values of the angular velocity and the angular acceleration for a body segment the inverse dynamical problem cannot be solved. The use of the helical axes and the helical axis surfaces is a useful tool for determining the motion disorders and the state of the rehabilitation process. This paper gives a useful method to determine the angular velocity and the angular acceleration based on measurement results, and explains the use of the helical axis surfaces.

Key words: angular velocity and acceleration, inverse dynamics, helical axis, motion analysis

---

*13 Professor, College for Modern Business Studies (Hungary) Laszlo\_kocsis@yahoo.com*

*14 Professor emeritus, Budapest University of Technology and Economics*

## **1. Introduction**

Improvements in computer technology have enabled us to rapidly analyse human movement patterns. There are a lot of professional software and hardware packages which are able to determine the spatial coordinates of the required points within a given error rate. These systems are using active markers (ZEBRIS, Selspot) or passive ones for determining the spatial coordinates of the key points of the body-segment. Most of the video-based systems (APAS, Mikromak, Peak, Simi Motion, and Novel) are working with 50-60 Hz, but there are also some systems that work with 100-1000 Hz. Using smoothing algorithms the velocities and the accelerations of the key points can be determined by the required accuracy. Nowadays only a few systems are able to determine the problem of inverse dynamics (determination of the forces and moments acting at the joints of the body-segments.) To be able to solve this problem, the values of the angular velocity and the angular acceleration must be known. The users – reducing the errors of digitisation – generally use only two markers at each segment.

In this case, there is no possibility to determine the correct values of the angular velocity and angular acceleration, except in case of real planar motion. There are systems (e.g. Gaitlab) where three markers are in use at each segment, and to determine the angular velocity and angular acceleration the Euler angles are used. This is a very complicated calculation and the values are determined in the local coordinate systems connecting to the segments. Most of the professional packages determine the angular velocity and the angular acceleration of the segments by derivation of the component angles getting from the projections of the segment on the coordinate-planes. This method is theoretically absolutely incorrect. In this article a useful method will be demonstrated to determine the correct values of the angular velocity and angular acceleration of the segments using the velocities and the accelerations of the markers (key points) in the global coordinate system. This data could be determined by all the previously mentioned systems.

## 2. *Methods and results*

The first question is: what is the minimum number of the markers on a segment to determine the state of velocity and the state of acceleration of a segment?

At the investigation of the human movement we generally suppose that the body segments are rigid bodies connecting to each other at the joints. Obviously we have to control the validity of this simplification. The state of velocity of a rigid body is known if the velocity of any point and the angular velocity of the body are given. Let's suppose the point is the point A, and we know its velocity  $\underline{v}_A$ , and the angular velocity  $\underline{\omega}$ .

To determine the state of acceleration the angular velocity  $\underline{\omega}$ , the angular acceleration  $\underline{\varepsilon}$ , and the acceleration of the point A  $\underline{a}_A$  must be known.

### 2.1 *Determination of the angular velocity*

Investigating the state of velocity let's suppose we know  $\underline{v}_A, \underline{v}_B$  and  $\underline{v}_C$ . The velocities of A, B, C points, which are non-collinear, are presented in Figure 1.

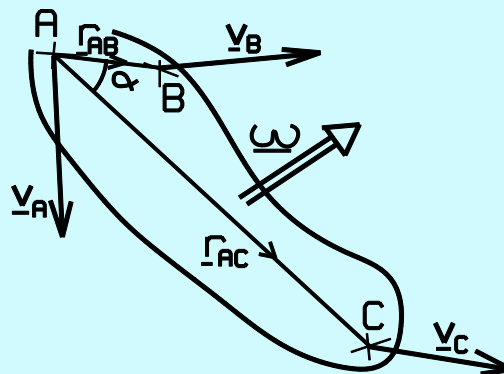


Figure 1. Velocities of non-collinear points

The velocities of the points B and C can be expressed by  $\underline{v}_A$  and  $\underline{\omega}$ .

$$\underline{v}_B = \underline{v}_A + \underline{\omega} \times \underline{r}_{AB} \quad (1)$$

$$\underline{v}_C = \underline{v}_A + \underline{\omega} \times \underline{r}_{AC} \quad (2)$$

$\underline{r}_{AB}$  and  $\underline{r}_{AC}$  are the position vectors pointing from A to B and from A to C.

The purpose of the following arrangements is to express  $\underline{\omega}$ . After rearranging (1) and (2), take the vector product from left by  $\underline{r}_{AB}$  and by  $\underline{r}_{AC}$  respectively:

$$\underline{r}_{AB} \times (\underline{v}_B - \underline{v}_A) = \underline{r}_{AB} \times (\underline{\omega} \times \underline{r}_{AB})$$

$$\underline{r}_{AC} \times (\underline{v}_C - \underline{v}_A) = \underline{r}_{AC} \times (\underline{\omega} \times \underline{r}_{AC})$$

By expressing the right sides of the equations we get:

$$\underline{r}_{AB} \times (\underline{v}_B - \underline{v}_A) = r_{AB}^2 \underline{\omega} - (\underline{r}_{AB} \cdot \underline{\omega}) \underline{r}_{AB} \quad (3)$$

$$\underline{r}_{AC} \times (\underline{v}_C - \underline{v}_A) = r_{AC}^2 \underline{\omega} - (\underline{r}_{AC} \cdot \underline{\omega}) \underline{r}_{AC} \quad (4)$$

Take the scalar product of (3) by  $\underline{r}_{AC}$  - and of (4) by  $\underline{r}_{AB}$ , after rearrangements:

$$(\underline{r}_{AC} \times \underline{r}_{AB}) \cdot (\underline{v}_B - \underline{v}_A) = r_{AB}^2 (\underline{\omega} \cdot \underline{r}_{AC}) - (\underline{r}_{AB} \cdot \underline{\omega}) (\underline{r}_{AC} \cdot \underline{r}_{AB}) \quad (5)$$

and

$$(\underline{r}_{AB} \times \underline{r}_{AC}) \cdot (\underline{v}_C - \underline{v}_A) = r_{AC}^2 (\underline{\omega} \cdot \underline{r}_{AB}) - (\underline{r}_{AC} \cdot \underline{\omega}) (\underline{r}_{AB} \cdot \underline{r}_{AC}) \quad (6)$$

In equations (5) and (6) the unknowns are  $\underline{\omega} \cdot \underline{r}_{AC} \equiv \underline{r}_{AC} \cdot \underline{\omega}$  and  $\underline{\omega} \cdot \underline{r}_{AB} \equiv \underline{r}_{AB} \cdot \underline{\omega}$ .

According to these unknowns the equations (5) and (6) are linear inhomogeneous algebraic equations.  $D$  is the determinant of this system:

$$D = \begin{vmatrix} r_{AB}^2 & -\underline{r}_{AC} \cdot \underline{r}_{AB} \\ -\underline{r}_{AC} \cdot \underline{r}_{AB} & r_{AC}^2 \end{vmatrix} = r_{AB}^2 r_{AC}^2 - (\underline{r}_{AC} \cdot \underline{r}_{AB})^2$$

or

$$D = \overline{AB}^2 \overline{AC}^2 \sin^2 \alpha,$$

where  $\overline{AB} \equiv b$  and  $\overline{AC} \equiv c$  are the distances between  $A$  and  $B$  and  $A$  and  $C$  respectively.  $\alpha$  is the angle of the line segments  $AB$  and  $AC$ .

Solving the system of equations (5) and (6) substituting - for instant-  $\underline{\omega} \cdot \underline{r}_{AC}$  into the equation (4) we can get:

$$\underline{\omega} = \frac{1}{c^2} \left\{ \underline{r}_{AC} \times (\underline{v}_C - \underline{v}_A) + \left[ \frac{\underline{r}_{AB} \times \underline{r}_{AC}}{c \sin^2 \alpha} \cdot \left( \frac{\underline{v}_C - \underline{v}_A}{c} - \frac{\underline{v}_B - \underline{v}_A}{b} \cos \alpha \right) \right] \underline{r}_{AC} \right\}. \quad (7)$$

## 2.2 Determination of the angular acceleration

Investigating the state of acceleration we suppose to know  $\underline{\omega}$ ,  $\underline{\varepsilon}$  and  $\underline{a}_A$ ,  $\underline{a}_B$  and  $\underline{a}_C$  the initial equations are:

$$\underline{a}_B = \underline{a}_A + \underline{\varepsilon} \times \underline{r}_{AB} + \underline{\omega} \times (\underline{\omega} \times \underline{r}_{AB}) \quad (8)$$

and

$$\underline{a}_C = \underline{a}_A + \underline{\varepsilon} \times \underline{r}_{AC} + \underline{\omega} \times (\underline{\omega} \times \underline{r}_{AC}). \quad (9)$$

After rearrangements:

$$\underline{a}_B - \underline{a}_A - \underline{\omega} \times (\underline{\omega} \times \underline{r}_{AB}) = \underline{\varepsilon} \times \underline{r}_{AB} \quad (10)$$

$$\underline{a}_C - \underline{a}_A - \underline{\omega} \times (\underline{\omega} \times \underline{r}_{AC}) = \underline{\varepsilon} \times \underline{r}_{AC} \quad (11)$$

The equations (10) and (11) are similar to (5) and (6). The determination of the value of  $\underline{\varepsilon}$  is similar to the previously described solution of  $\underline{\omega}$ . Applying this to (10) and (11) we get:

$$\underline{r}_{AB} \times [\underline{a}_B - \underline{a}_A - \underline{\omega} \times (\underline{\omega} \times \underline{r}_{AB})] = r_{AB}^2 \underline{\varepsilon} - (\underline{r}_{AB} \cdot \underline{\varepsilon}) \underline{r}_{AB}$$

$$\underline{r}_{AC} \times [\underline{a}_C - \underline{a}_A - \underline{\omega} \times (\underline{\omega} \times \underline{r}_{AC})] = r_{AC}^2 \underline{\varepsilon} - (\underline{r}_{AC} \cdot \underline{\varepsilon}) \underline{r}_{AC}$$

and

$$\underline{r}_{AB} \times [\underline{a}_B - \underline{a}_A - (\underline{\omega} \cdot \underline{r}_{AB}) \underline{\omega}] = r_{AB}^2 \underline{\varepsilon} - (\underline{r}_{AB} \cdot \underline{\varepsilon}) \underline{r}_{AB} \quad (12)$$

$$\underline{r}_{AC} \times [\underline{a}_C - \underline{a}_A - (\underline{\omega} \cdot \underline{r}_{AC}) \underline{\omega}] = r_{AC}^2 \underline{\varepsilon} - (\underline{r}_{AC} \cdot \underline{\varepsilon}) \underline{r}_{AC} \quad (13)$$

Finally the equations according to (3) and (4) are:

$$(\underline{r}_{AC} \times \underline{r}_{AB}) \cdot [\underline{a}_B - \underline{a}_A - (\underline{\omega} \cdot \underline{r}_{AB}) \underline{\omega}] = r_{AB}^2 (\underline{\varepsilon} \cdot \underline{r}_{AC}) - (\underline{r}_{AB} \cdot \underline{\varepsilon}) (\underline{r}_{AC} \cdot \underline{r}_{AB}) \quad (14)$$

$$(\underline{r}_{AB} \times \underline{r}_{AC}) \cdot [\underline{a}_C - \underline{a}_A - (\underline{\omega} \cdot \underline{r}_{AC}) \underline{\omega}] = r_{AC}^2 (\underline{\varepsilon} \cdot \underline{r}_{AB}) - (\underline{r}_{AC} \cdot \underline{\varepsilon}) (\underline{r}_{AB} \cdot \underline{r}_{AC}) \quad (15)$$

In equations (14) and (15) the unknowns are  $\underline{\varepsilon} \cdot \underline{r}_{AC} \equiv \underline{r}_{AC} \cdot \underline{\varepsilon}$  and  $\underline{\varepsilon} \cdot \underline{r}_{AB} \equiv \underline{r}_{AB} \cdot \underline{\varepsilon}$ . The determinant of this system is the same as earlier:

$$D = b^2 c^2 \sin^2 \alpha.$$

Getting from (14) and (15)  $\underline{r}_{AC} \cdot \underline{\varepsilon}$ , and substituting into (13) we get the angular acceleration  $\underline{\varepsilon}$  of the rigid body:

$$\underline{\varepsilon} = \frac{1}{c^2} \left\{ \underline{r}_{AC} \times [\underline{a}_C - \underline{a}_A - (\underline{\omega} \cdot \underline{r}_{AC}) \underline{\omega}] + \frac{\underline{r}_{AB} \times \underline{r}_{AC}}{c \sin^2 \alpha} \cdot \left[ \frac{\underline{a}_C - \underline{a}_A - (\underline{\omega} \cdot \underline{r}_{AC}) \underline{\omega}}{c} - \frac{\underline{a}_B - \underline{a}_C - (\underline{\omega} \cdot \underline{r}_{AB}) \underline{\omega}}{b} \cos \alpha \right] \underline{r}_{AC} \right\}. \quad (16)$$

If we know the velocities of three non-collinear points, the angular velocity  $\underline{\omega}$  can be determined from equation (7). This means we know the state of velocity of the segment at that instant.

The state of acceleration of a rigid body is determined if we know  $\underline{\omega}$ , and the accelerations of three non-collinear points. Hence the angular acceleration  $\underline{\varepsilon}$  can be determined using the equation (16).

### 2.3 *Scalar equations to determine the angular velocity and the angular acceleration by measurements*

Since all the previously mentioned velocities and accelerations are determined in the global  $x, y, z$  coordinate system, the coordinates of  $\underline{\omega}$  and  $\underline{\varepsilon}$  will be determined in the same coordinate system. Let's denote the coordinates of the point A by  $x_A, y_A$  and  $z_A$ , the coordinates of the velocity of the same point by  $v_{Ax}, v_{Ay}, v_{Az}$ , and using similar notations in case of the points B and C. Finally the coordinates of  $\underline{\omega}$  and  $\underline{\varepsilon}$  are denoted by  $\omega_x, \omega_y, \omega_z$  and  $\varepsilon_x, \varepsilon_y, \varepsilon_z$ , respectively. The determinant  $D$ :

$$D = b^2 c^2 \sin^2 \alpha = b^2 c^2 (1 - \cos^2 \alpha), \quad (17)$$

where,

$$b^2 = (x_B - x_A)^2 + (y_B - y_A)^2 + (z_B - z_A)^2 \quad (18)$$

$$c^2 = (x_C - x_A)^2 + (y_C - y_A)^2 + (z_C - z_A)^2 \quad (19)$$

and

$$\cos \alpha = \frac{(x_B - x_A)(x_C - x_A) + (y_B - y_A)(y_C - y_A) + (z_B - z_A)(z_C - z_A)}{b \cdot c} \quad (20)$$

$$\underline{r}_{AC} \times \underline{r}_{AB} \text{ in form of column matrix: } \begin{bmatrix} m_1 \\ m_2 \\ m_3 \end{bmatrix},$$

here:

$$\begin{aligned} m_1 &= (y_C - y_A)(z_B - z_A) - (y_B - y_A)(z_C - z_A) \\ m_2 &= (x_B - x_A)(z_C - z_A) - (x_C - x_A)(z_B - z_A) \\ m_3 &= (x_C - x_A)(y_B - y_A) - (x_B - x_A)(y_C - y_A), \end{aligned} \quad (21)$$

hence:

$$\begin{aligned} D_1 &= c^2 [m_1(v_{Bx} - v_{Ax}) + m_2(v_{By} - v_{Ay}) + m_3(v_{Bz} - v_{Az})] - \\ &\quad - bc \cos \alpha [m_1(v_{Cx} - v_{Ax}) + m_2(v_{Cy} - v_{Ay}) + m_3(v_{Cz} - v_{Az})] \end{aligned} \quad (22)$$

Knowing  $D_1$  and  $D$ :

$$\underline{\omega} \cdot \underline{r}_{AC} = \frac{D_1}{D}$$

$$\text{Denoting } \underline{r}_{AC} \times (\underline{v}_C - \underline{v}_A) \text{ in form of column vector: } \begin{bmatrix} n_1 \\ n_2 \\ n_3 \end{bmatrix}, \text{ where:}$$

$$\begin{aligned} n_1 &= (y_C - y_A)(v_{Cz} - v_{Az}) - (z_C - z_A)(v_{Cy} - v_{Ay}) \\ n_2 &= (z_C - z_A)(v_{Cx} - v_{Ax}) - (x_C - x_A)(v_{Cz} - v_{Az}) \\ n_3 &= (x_C - x_A)(v_{Cy} - v_{Ay}) - (y_C - y_A)(v_{Cx} - v_{Ax}) \end{aligned} \quad (23)$$

Hence the coordinates of  $\underline{\omega}$  :

$$\begin{aligned}\omega_x &= \frac{1}{c^2} \left[ n_1 + \frac{D_1}{D} (x_C - x_A) \right] \\ \omega_y &= \frac{1}{c^2} \left[ n_2 + \frac{D_1}{D} (y_C - y_A) \right] \\ \omega_z &= \frac{1}{c^2} \left[ n_3 + \frac{D_1}{D} (z_C - z_A) \right]\end{aligned}\tag{24}$$

Knowing  $\underline{\omega}$  the angular acceleration  $\underline{\varepsilon}$  can be determined by the following equations:

$$d = \omega_x (x_B - x_A) + \omega_y (y_B - y_A) + \omega_z (z_B - z_A)\tag{25}$$

$$e = \omega_x (x_C - x_A) + \omega_y (y_C - y_A) + \omega_z (z_C - z_A)\tag{26}$$

and

$$\begin{aligned}D_3 &= c^2 [m_1 (a_{Bx} - a_{Ax} - \omega_x d) + m_2 (a_{By} - a_{Ay} - \omega_y d) + m_3 (a_{Bz} - a_{Az} - \omega_z d)] - \\ &\quad - b c \cos \alpha [m_1 (a_{Cx} - a_{Ax} - \omega_x e) + m_2 (a_{Cy} - a_{Ay} - \omega_y e) + m_3 (a_{Cz} - a_{Az} - \omega_z e)]\end{aligned}\tag{27}$$

Finally according to  $n_1, n_2, n_3$  using the notation  $t_1, t_2$  and  $t_3$  :

$$\begin{aligned}t_1 &= (y_C - y_A) (a_{Cz} - a_{Az} - \omega_z e) - (z_C - z_A) (a_{Cy} - a_{Ay} - \omega_y e) \\ t_2 &= (z_C - z_A) (a_{Cx} - a_{Ax} - \omega_x e) - (x_C - x_A) (a_{Cz} - a_{Az} - \omega_z e) \\ t_3 &= (x_C - x_A) (a_{Cy} - a_{Ay} - \omega_y e) - (y_C - y_A) (a_{Cx} - a_{Ax} - \omega_x e)\end{aligned}\tag{28}$$

Hence the coordinates of the angular acceleration:

$$\begin{aligned}\varepsilon_x &= \frac{1}{c^2} \left[ t_1 + \frac{D_3}{D} (x_C - x_A) \right] \\ \varepsilon_y &= \frac{1}{c^2} \left[ t_2 + \frac{D_3}{D} (y_C - y_A) \right] \\ \varepsilon_z &= \frac{1}{c^2} \left[ t_3 + \frac{D_3}{D} (z_C - z_A) \right]\end{aligned}\tag{29}$$

Obviously, knowing  $\underline{\omega}(t)$  the angular acceleration  $\underline{\varepsilon}(t)$  can be determined by derivation.

## **2.4 Determination and presentation of the helical axis**

“In accordance with the Chasles theorem (see “Euler’s and Chasles’ Theorems” on page 52 from Zatsiorsky: Kinematics of Human Motion), any three-dimensional, rigid-body motion can be viewed as a rotation around and translation along an axis, called a screw or helical axis. The values of the helical rotation and translation are invariant to coordinate transformation, that is, they are independent of the chosen reference frame. During a joint motion the helical axis, which is the instantaneous axis about and along which a human body segment is thought to be moving, can itself move (it can translate [change place] and rotate [change orientation]). The path of the instantaneous screw axis is called the axode and a surface produced by the migration of the instantaneous axis during motion is called the helical axis surface. The axodes are generalization for spatial motion of the centrodes associated with the planar motion.

Similar to the planar case and depending on the method of measurement, the helical axes can be either finite or instantaneous. A finite axis describes a motion step; an instantaneous axis describes a

motion at infinitesimal time. The finite axis only approximates the position of the instantaneous helical axis. “

The state of velocity of a rigid body is known if the velocity of any point and the angular velocity of the body are given. Let's suppose the point is the point A, and we know its velocity  $\underline{v}_A$ , and the angular velocity  $\underline{\omega}$ .

Investigating the state of velocity, let's suppose we know  $\underline{v}_A, \underline{v}_B$  and  $\underline{v}_C$ , which are the velocities of A, B, C points, which points are non-collinear (Figure 1).

From these data the angular velocity of the body can be determined by the expression (7).

Knowing  $\underline{\omega}$  and  $\underline{v}_A$ , a special point of the helical axis can be determined by the formula:

$$\underline{r}_D = \frac{\underline{\omega} \times \underline{v}_A}{\omega^2} + \underline{r}_A \quad (30)$$

The direction of the helical axis is determined by  $\underline{\omega}$ . The length of this axis can be chosen proportional with the absolute value of  $\underline{\omega}$ , if we determine:

$$\underline{r}_E = \underline{r}_D + \underline{\omega} \lambda \quad \text{the position vector to E.}$$

The line segment DE is the helical axis, and its length is proportional with  $\underline{\omega}$ . If  $\underline{\omega} \cdot \underline{v}_A \neq 0$ , then also occurred an elementary translation motion along the helical axis. This instantaneous velocity can be calculated by the formula:

$$v_{II} = (\underline{\omega} \cdot \underline{v}_A) / |\omega| \quad (31)$$

The next figure shows the notations, used for determining the helical axis:

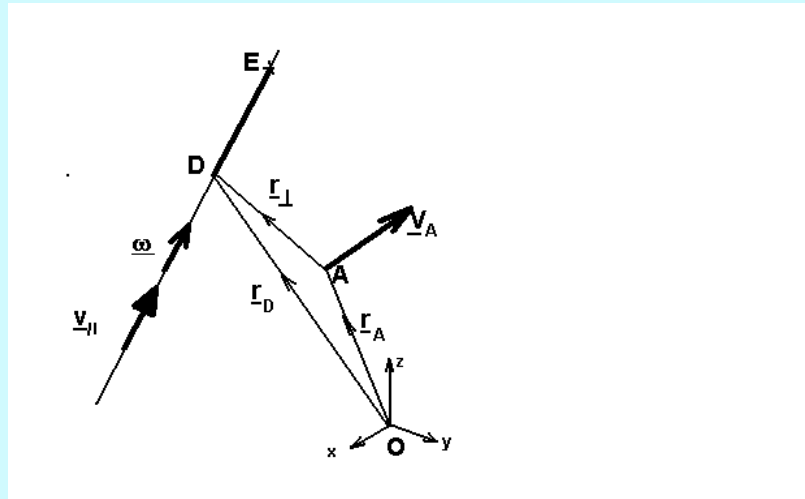


Figure 2. Notations used for determining the helical axis

The following figure shows the helical axis surface of the upper arm during an arm movement. One triple set was fixed on the upper arm, and another one was fixed on the forearm.

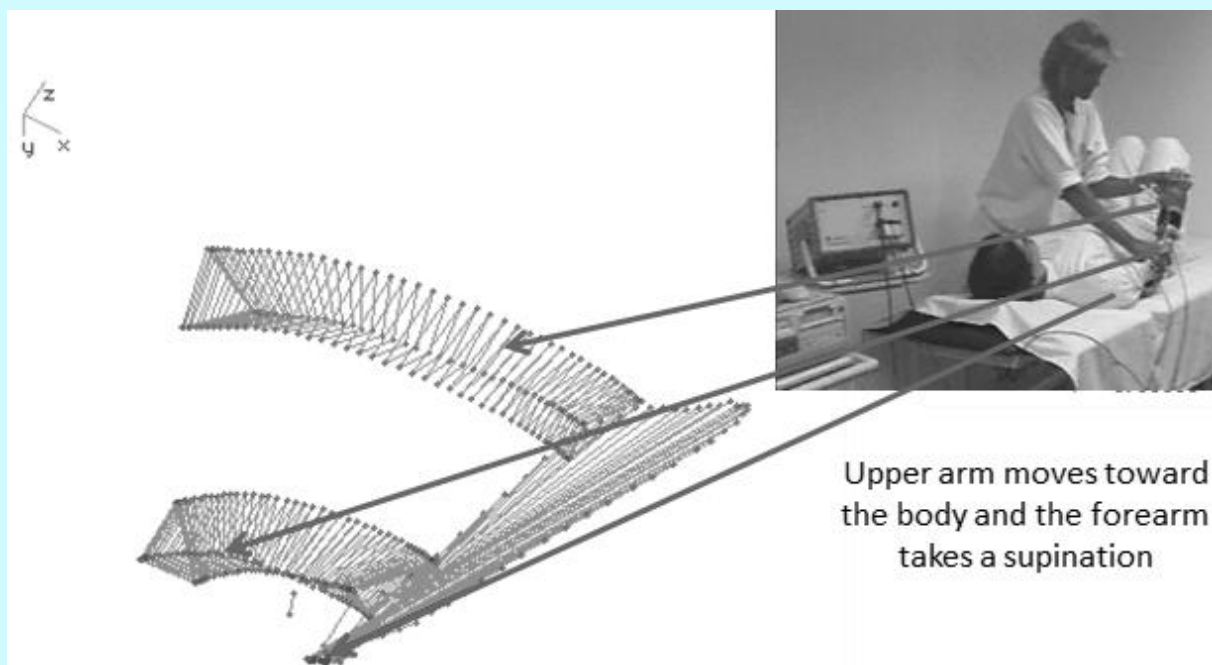


Figure 3. Helical axis surface of the upper arm during an arm movement

The next figure shows the absolute helical axis surface for the forearm at the same arm movement:

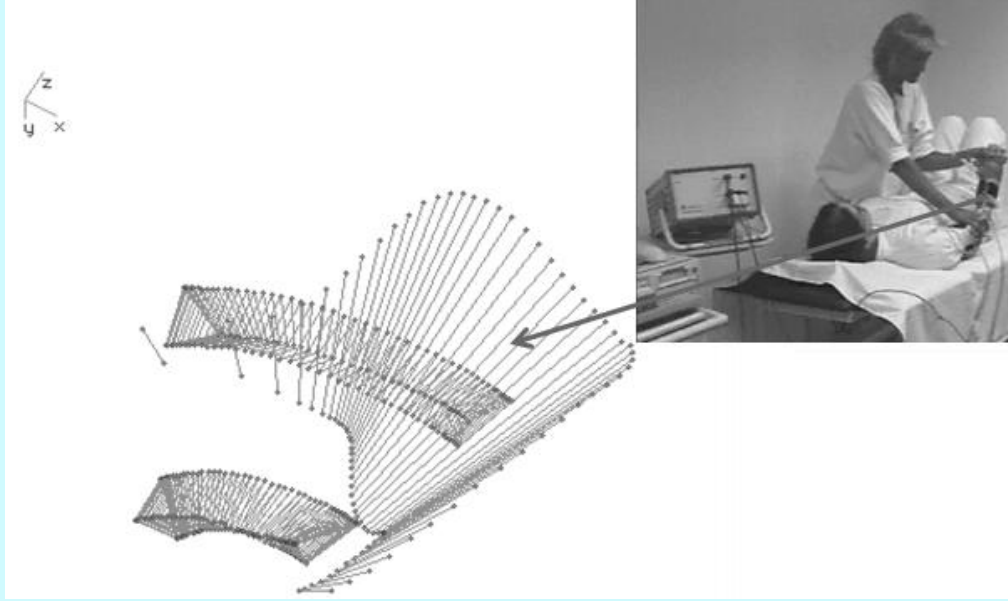


Figure 4. Absolute helical axis surface for the forearm

## 2.5 Determination of the helical axis of the forearm according to the upper arm (relative helical axis)

Knowing the coordinates of the markers (A,B,C), fixed at the upper arm, and of the markers (D,E,F), fixed at the forearm (see Figure ), the angular velocities  $\underline{\omega}_1$  and  $\underline{\omega}_2$  can be determined by the above described method. The relative velocity of the forearm will be expressed by:

$$\underline{\omega}_{12} = \underline{\omega}_2 - \underline{\omega}_1$$

The relative velocity of the point D according to the upper arm can be calculated by:

$$\underline{v}_r^D = \underline{v}_D - \underline{v}_A + (\underline{r}_D - \underline{r}_A) \times \underline{\omega}_1 \quad (32)$$

The relative helical axis, similarly to the previous equation:

$$\underline{r}_{P_2} = \frac{\underline{\omega}_{21} \times \underline{v}_D}{\omega_{21}^2} + \underline{r}_D$$

$$\underline{r}_{P_2O} = \underline{r}_{P_2} + \underline{\omega}_{21}\lambda \quad (33)$$

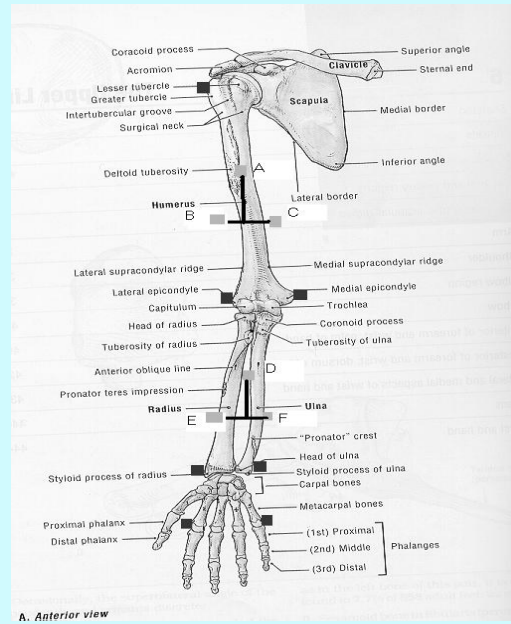


Figure 5. Markers and anatomical key points of the upper limb

The following figure presents the relative helical axis surface of the forearm and the absolute one for the upper arm:

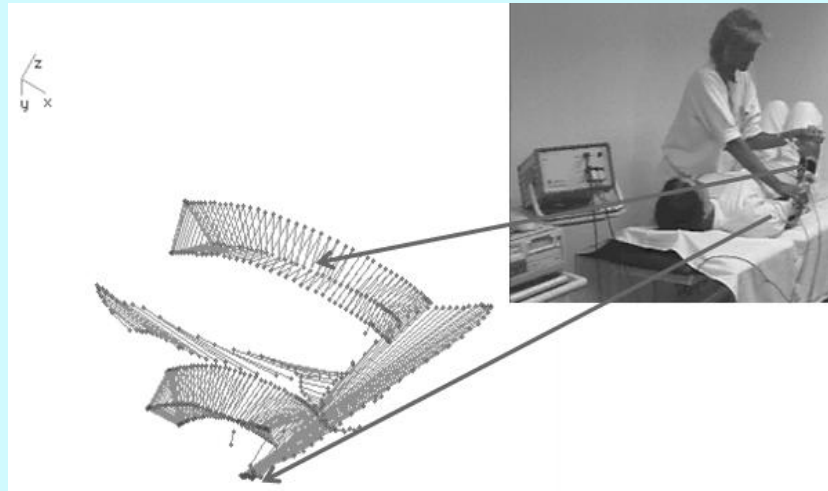


Figure 6. Relative helical axis surface of the forearm and the absolute one for the upper arm

### 3. Conclusion

Based on this paper, if we know the velocities of three non-collinear points, the angular velocity can be determined from equation (7). This means we know the state of velocity of the segment at that instant.

The state of acceleration of a rigid body could be determined if we know  $\omega$ , and the accelerations of three non-collinear points. Hence the angular acceleration can be determined using the equation (16).

Knowing the state of acceleration of the body segments, we can solve the inverse dynamical problem that means, we can determine the force and the moment vectors acting at the joint of the body segments.

With the help of the angular velocity, as described in this paper the helical axis surfaces can be determined, and alternation of these surfaces can characterize the motion, or with other words, the patients, and theirs illnesses.

#### **4. References:**

*Kocsis, L., Béda, Gy.: Closed formulae to determine the angular velocity of a body-segment based on 3D measurements, Acta Physiologica Hungarica, Vol.88(1),(2001) pp. 1-13*

*Kocsis, L., Kiss, R. M., Jurák, M.: Determination and representation of the helical axis for investigating of arbitrary arm movements, Facta Universitatis Series Physical Education and Sport (University of Nis) Vol.1, No 7, 2000 pp.31-37*

*Vladimir M. Zatsiorsky: Kinematics of Human Motion, Human Kinetics, 1998*

# A GLOBALIZÁCIÓ ÉS TURIZMUS KAPCSOLATA – JELENLEGI ÉS JÖVŐBELI TENDENCIÁK

**Gondos Borbála**

Főiskolai tanársegéd, Edutus Főiskola  
Széchenyi István Egyetem  
Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola PhD hallgatója

## ***Összefoglalás***

A globalizáció napjainkban egyre fontosabb szerepet játszik. Jelentőségét bizonyítja, hogy egyre többen foglalkoznak ezzel a kérdéskörrel, illetve ennek a folyamatnak a mindennapi életünkben betöltött szerepével. Abban mindenki megegyezik, hogy létezik, bár pontosan szinte senki nem tudja megfogalmazni, mi is ez a jelenség valójában. Pozitív, negatív hatásaival egyaránt találkozhatunk, melyet a turizmus kapcsán is egyértelműen meg tudunk vizsgálni. Egyre több desztináció kapcsolódik be a turizmus piacára, ezáltal bővül a kínálat, de ez a keresletnövekedés egyben veszélyforrás is lehet.

A globalizáció hatásai következtében egyes országok nyertesei, míg mások vesztesei lesznek ennek a folyamatnak. Legjobb példa erre Kína és Oroszország, melyek egyre fontosabb szerepet játszanak a turizmusban, különösen az előbbi, hisz napjainkban a harmadik helyen áll a fogadó országok tekintetében és ennél még előrébb jöhet a 2020-ra prognosztizált adatok szerint.

A tanulmány elsősorban a globalizáció jelentőségét, folyamatait vizsgálja napjainkban a turizmusra vetítve, továbbá választ keres arra, hogy milyen hatásai lehetnek ezeknek a folyamatoknak a jövőre nézve az egyes régiókat, országokat tekintve.

## ***1. A globalizáció fogalma, jelentősége***

Mivel a globalizáció eléggé összetett és a fogalma is igen változatos, mert mindenki mást ért alatta, emiatt nehéz egy egységes definícióval jellemezni.

A globalizáció fogalma először a hatvanas-hetvenes évek fordulóján jelent meg a köztudatban, amikor a Római Klub jelentése következtében egyre több környezetvédő aktivista kezdett el foglalkozni a globális környezetvédelmi problémákkal. Az eredeti jelentése a globalizációnak arról szól, hogy a környezetszennyezés nem egyszerűen helyi, hanem határokon túlnyúló probléma lett és az emberi tevékenységeknek az egész bolygóra kiterjedő hatásai vannak (például ózonlyuk, éghajlatváltozás). 10-20 évvel később a tömegkommunikációnak is köszönhetően már egy új jelentése terjedt el a globalizációnak, amelyben az internet fejlődésén, a kommunikáción, a kereskedelem, a pénzpiacok, a nemzetek feletti vállalatok egész bolygóra való kiterjedésén van a hangsúly (Fidrich, 2002).

Szociológusok is próbálták megfogalmazni, hogy mit is jelent a globalizáció, de itt is eltérő megközelítésekkel találkozhatunk. A globalizáció tehát complex, és ellentmondásos fogalom.

Giddens volt az egyik, aki próbálkozott a fogalom meghatározásával, ő a globalizációt társadalmi folyamatnak tekinti, melynek eredményeként:

*„mind több ember él olyan körülmények között, amikor a helyi viszonyoktól független intézmények – a helyiek életét globális gazdasági és társadalmi viszonyoktól függővé téve - határozzák meg a mindennapi életet”* (Giddens, 1991).

Bartelson úgy véli, hogy a jelenség sokszínűsége miatt, valószínűleg nem lehet pontos meghatározást adni erre a fogalomra:

*„Miközben ma kevesen kételkednek a globalizáció létezésében, úgy tűnik senki sem tudja legalább megközelítően meghatározni, valójában mit is jelent. Miközben tehát nincs egyetértés abban, hogy mi a globalizáció, az erről szóló egész diskurzus azon a közmegegyezésen nyugszik, hogy a globalizáció létezik.” (2000:180)*

Látható, hogy nem lehet a globalizációt pontosan meghatározni, mindenki csak abban tud megegyezni, hogy létezik, hatásaival pedig minden téren számolni kell. A globalizáció fogalmi meghatározása után a turizmus napjainkban betöltött szerepével, a globális folyamatokkal és Kína jelenlegi és jövőbeli szerepével foglalkozom.

## **2. A nemzetközi turizmus jelenlegi helyzete**

2010-ben a nemzetközi turistaérkezések száma 940 millió fő volt, ami közel 7%-os növekedést jelent 2009-hez képest, a növekedés pedig mindegyik turisztikai régióban tetten érhető: a legnagyobb mértékű fejlődés egyébként az Ázsia-óceáni (közel 13%) és a Közel-keleti (majdnem 14%) régióban volt. Európa a vulkánkitörés miatt nem tudta azt a növekedési ütemet teljesíteni, melyhez nagyban hozzájárult az izlandi vulkánkitörés, mely katasztrófa közel 2 milliárd € veszteséget jelentett a kontinens számára. 2011-ben további növekedés tapasztalható az év első 8 hónapjában szinte az összes régióban. A nemzetközi turistaérkezések száma 4,5%-al emelkedett, Európa + 6% (Közép- és Kelet Európa: 8%),

Ázsia/Óceánia + 6%, Amerika + 5%-os növekedést produkált, Közel-Keleten is növekedés volt, míg Afrikába érkezők száma 4%-al csökkent.<sup>15</sup>

### ***3. A turizmusra ható globális folyamatok jelenleg és a jövőben***

A globalizációnak külső és belső folyamatai vannak, melyek jelentős hatással bírnak a turizmus területére, ezeket pedig a következőkben részletesen is kifejtem.

A turizmusra ható külső globális folyamatok közül (OECD 2020-ig készített előrejelzést erről), egyet emelnék ki, mint a világban zajló külső globalizációs folyamat, ami külső tényezőként hat a turizmusra és annak folyamataira is, ez pedig az új „kistigrisek” megjelenése.

A már meglévő „kistigrisek” (Dél-Korea, Tajvan, Hong-Kong, Szingapúr) mellett újabbak jelennek meg (Kína, Oroszország, India, Brazília, Indonézia), mely a turizmus szempontjából azt eredményezi, hogy újabb emberek tudnak bekapcsolódni az utazásokba, ezzel növelve a turistaérkezések és bevételek számát. A legnagyobb fejlődés ezekben az országokban mehet végbe, ami nem csak az előbb említett előnyökkel jár, hanem azzal is, hogy a meglévő, esetleg elmaradott infrastruktúra fejlődni tud, újabb, minőségileg jobb szolgáltatásokat hozhatnak létre, ami keresletnövekedést indukálhat.

A turizmusra ható belső globális folyamatok közvetlenül a turizmust érintő folyamatok, melyek ugyanolyan, ha nem fontosabb hatással bírnak, mint a külső globális folyamatok, melyek a következők lehetnek:

- Bővül a turizmus világpiaca: világméretű verseny
- Újabb desztinációk bekapcsolódása: versenyelőny alapja a minőség

---

<sup>15</sup> <http://media.unwto.org/en/press-release/2011-11-08/european-tourism-grows-above-expectations> (letöltés dátuma: 2011. november 17.)

- Fogyasztói elvárások kiegyenlítődnek
- Tradíciók megőrzése „létszükséglet”
- Kereslet globalizációja egyben veszélyforrás is lehet (Jandala, 2004)

Azzal, hogy bővül a turizmus világpiaca, tehát, újabb és újabb országok jelennek meg a turizmus kínálatában, ez egyfajta versenyt idéz elő az országok között. Ez nem csak a közvetlen versenytársakkal való „küzdelmet” jelenti, hanem a távolabbi országokkal való versenyt is. Ebből következően, minőségi szolgáltatást kell nyújtani az egyes desztinációknak ahhoz, hogy az adott látogató, őt válassza pihenése színhelyéül. Európa mellett, egyre keresettebb régióknak számít Afrika, de még inkább az Ázsia/Óceánia térség, ahol egyre nagyobb ütemben növekszik az odalátogatók száma, mely köszönhető a különböző nagyobb rendezvényeknek, eseményeknek (például olimpia, világkiállítás) illetve az egzotikusabb, speciálisabb kínálatnak is.

A motivációk alapján a fogyasztói elvárások kiegyenlítődnek, továbbá elutazása kapcsán a látogató mindig kicsit jobbat szeretne tapasztalni, mint amihez a lakóhelyén hozzászokott.

Egyre nagyobb szerepe van a tradíciók megőrzésének, hisz ez egy fontos kínálati eleme lehet egy adott desztinációnak. Sokan azért keresnek fel egy adott területet, hogy az ottani lakosság mindennapjaiba nyerjenek bepillantást, helyi sajátosságokkal ismerkedjenek meg, melynek nagy szerepe van egy termék kialakításánál.

A kereslet globalizációja egyben veszélyforrás is lehet, mely a tömeg és a különböző szokások miatt lehetséges. Azzal, hogy tömegesen keresnek fel egy adott területet, az nem csak pozitív hatással jár. A turisták tömegének megjelenése negatívan befolyásolja az adott terület környezetét, lakosságának életét, mert az ő megjelenésükkel nem lesz már többé ugyanaz, mint előtte, viselkedésükkel óhatatlanul hatással vannak a helyi lakosság életére, akár deviánsviselkedést is elérhetnek ez által. A helyi lakosság és a turizmus kapcsolatát, a helyiek viselkedését leggyakrabban Doxey irritációs indexével (1975) szokták

jellemezni. Az irritációs index elmélete abból indul ki, hogy mint minden változás, a turisták számának növekedése és jelenlétük feszültségforrást jelent a helyi lakosok számára (Puczkó – Rátz, 1998).

Doxey szerint a helyiek attitűdváltozása négy szakaszra osztható melyek a következők:

### ***1. eufória, 2. apátia, 3. irritáció, 4. antagonizmus***

Kezdetekben a turisták alacsony száma, és a felfokozott várakozás még pozitív attitűdöt eredményez, ez az eufória, itt a hagyományos vendéglátás a jellemző, a helyi közösség nagy érdeklődéssel fogadja a turistákat és a befektetőket, mely az idő előrehaladtával és a turistaszám növekedésével megváltozik (apátia szakasza), mert a turizmus a mindennapjaik részévé vált, és a személyes kapcsolatok is ritkán alakulnak ki az érdekeltek között. Az irritáció szakaszában a turisták nagy száma, valamint a negatív hatások kizökkentik a helyieket, és ellenérzéseket szülnek, mely a 4. antagonizmus szakaszában csak tovább tetőzik, mert a helyiek viselkedése már ellenséges, és a turizmust okolják minden problémáért.

Az UNWTO (United Nation World Tourism Organization) előrejelzést készített 2020-ig (azóta elkészült a 2030-ra szóló előrejelzés is), hogy milyen változások várhatóak a turizmusban, melyeket a következő pontokban lehet látni.

- Évi 4,3%-os növekedési ütem
- Nemzetközi turistaérkezések száma 1,6 milliárd, nemzetközi turizmusból származó bevétel 2 billió dollár
- Világ lakosságának 7%-a vesz részt (még van tartalék)
- Belföldi turizmus erősödik elsősorban Ázsiában és Afrikában
- Legfontosabb fogadó országok: Kína, USA, Franciaország, Spanyolország, Olaszország
- Legfontosabb küldő országok: Németország, Japán, USA, Kína, Oroszország (Jandala, 2004)

Az évi 4,3%-os növekedési ütem a gazdasági világválságig tartható szintnek tűnt, sőt némelyik évben még meg is haladta, de a 2008-as év után sajnos nem tudott ilyen ütemben növekedni. A 2010-es év már kedvezőbb volt, elemzők szerint a 2011-es év újabb, további növekedést eredményezhet (ahogy az előbbiekben is láthattuk). Ugyanez a helyzet a turistaérkezések számával a 2010-es évben az előre jelzett számhoz képest kevesebb érkezési számot regisztráltak. Miután a világ lakosságának „csak” 7%-a vesz részt turizmusban, vannak még tartalékok, így a megfelelő marketingeszközök elengedhetetlenek annak érdekében, hogy növeljék a turistaérkezések számát. A legfontosabb küldő és fogadó országok rangsorában Kínával is számolni kell, 2010-re már a 3. helyen volt a legfontosabb fogadó országok rangsorában megelőzve az eddig stabil 2. illetve 3. helyezett Spanyolországot.

#### ***4. Kína jelenlegi és jövőbeli pozíciója***

A globalizáció és a globális folyamatok kapcsán mindenképpen meg kell említeni Kínát, hisz az előrejelzésekben nagyon komolyan számolnak ezzel az országgal.

Kína a legnépesebb ország a Földön, ezen kívül kiterjedt és változatos földrajzi adottságokkal rendelkezik, ez azt jelenti, hogy nagyon vonzó desztináció a látogatók számára. A turizmus szempontjából a beutazó, belföldi és kiutazó turizmus erőteljes, az elmúlt években egyértelműen növekszik ezen utazások száma, de még mindig a belföldi turizmus az, ami meghatározó az ország életében.

Az elmúlt években egyértelműen nőtt a Kínába érkező és onnan kiutazó látogatók száma, melyek a statisztikai adatokban is megmutatkoznak (a vízumkorlátozások eltörlése miatt is egyre többen érkeznek az országba, főleg a környező területekről).

#### ***4.1. Kína turizmusa az elmúlt években és napjainkban***

Kína látogatóinak száma 2006-ban közel 125 millió fő volt, ebből a külföldiek száma nagyjából 23 millió. A legtöbbet Hongkongba érkeztek, több mint 73 millióan.<sup>16</sup>

2008-ban 130 millió fő volt a látogatók száma, ebből 24 millió külföldi, és a Hongkongba látogatók száma 78 millió.<sup>17</sup>

2010-ben már 133 millió látogatót regisztráltak az országban, ebből a külföldi látogatók száma 26 millió fő, a Hongkongba érkezők száma 79 millió fő.<sup>18</sup> A 2011-es évben az előző évekhez hasonlóan növekedés tapasztalható a turisztikai statisztikai adatokra vonatkozóan.

Az adatokból látható, hogy évente 3-5 millió fővel több látogatót regisztrálnak, és a külföldi látogatók száma is lassan, de biztosan növekszik.

Egy 2010-es UNWTO előrejelzése szerint Kína lesz az elkövetkező 5-7 évben az egyik legmeghatározóbb, vezető turisztikai desztináció. 2010-ben 53 millió turistát fogadott, így harmadik lett a tíz legkedveltebb desztináció között, ahol már megelőzte, az addig előtte lévő Spanyolországot. 2010-ben az Ázsia-óceániai régióban 13%-al nőtt az érkezések száma, csakúgy, mint a turisztikai bevételek összege, így a legnagyobb növekedést eredményezte a másik négy turisztikai régióhoz képest.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> [http://www.cnto.org/chinastats\\_2006MajorStats.asp](http://www.cnto.org/chinastats_2006MajorStats.asp) (letöltés dátuma: 2011.december 9.)

<sup>17</sup> <http://www.cnta.gov.cn/html/2009-2/2009-2-18-9-34-95871.html> (letöltés dátuma: 2011.december 9.)

<sup>18</sup> <http://www.cnta.gov.cn/html/2011-1/2011-1-19-8-51-57548.html> (letöltés dátuma: 2011. december 9.)

<sup>19</sup> Forrás: [http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enlr\\_1.pdf](http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enlr_1.pdf) (letöltés dátuma: 2011. november 18.)

1. ábra

### Kínába érkező száma és turisztikai bevételeinek nagysága 2009-2010

| International Tourist Arrivals |                |         |       |            |        | International Tourism Receipts |         |                   |                  |            |       |      |          |          |
|--------------------------------|----------------|---------|-------|------------|--------|--------------------------------|---------|-------------------|------------------|------------|-------|------|----------|----------|
| Rank                           | Series         | million |       | Change (%) |        | Rank                           | US\$    |                   | Local currencies |            |       |      |          |          |
|                                |                | 2009    | 2010* | 09/08      | 10*/09 |                                | billion | Change (%)        | Change (%)       | Change (%) |       |      |          |          |
| 1                              | France         | TF      | 76.8  | 76.8       | -3.0   | 0.0                            | 1       | United States     | 94.2             | 103.5      | -14.7 | 9.9  | -14.7    | 9.9      |
| 2                              | United States  | TF      | 55.0  | 59.7       | -5.1   | 8.7                            | 2       | Spain             | 53.2             | 52.5       | -13.7 | -1.2 | -9.0     | 3.9      |
| 3                              | China          | TF      | 50.9  | 55.7       | -4.1   | 9.4                            | 3       | France            | 49.4             | 46.3       | -12.7 | -6.2 | -7.9     | -1.3     |
| 4                              | Spain          | TF      | 52.2  | 52.7       | -8.8   | 1.0                            | 4       | China             | 39.7             | 45.8       | -2.9  | 15.5 | -2.9(\$) | 15.5(\$) |
| 5                              | Italy          | TF      | 43.2  | 43.6       | 1.2    | 0.9                            | 5       | Italy             | 40.2             | 38.8       | -12.0 | -3.6 | -7.2     | 1.4      |
| 6                              | United Kingdom | TF      | 28.2  | 28.1       | -6.4   | -0.2                           | 6       | Germany           | 34.6             | 34.7       | -13.2 | 0.1  | -8.5     | 5.3      |
| 7                              | Turkey         | TF      | 25.5  | 27.0       | 2.0    | 5.9                            | 7       | United Kingdom    | 30.1             | 30.4       | -16.3 | 0.8  | -1.3     | 1.7      |
| 8                              | Germany        | TCE     | 24.2  | 26.9       | -2.7   | 10.9                           | 8       | Australia         | 25.4             | 30.1       | 2.5   | 18.6 | 10.3     | 0.8      |
| 9                              | Malaysia       | TF      | 23.6  | 24.6       | 7.2    | 3.9                            | 9       | Hong Kong (China) | 16.4             | 23.0       | 7.5   | 39.5 | 7.0      | 39.8     |
| 10                             | Mexico         | TF      | 21.5  | 22.4       | -5.2   | 4.4                            | 10      | Turkey            | 21.3             | 20.8       | -3.2  | -2.1 | -3.2(\$) | -2.1(\$) |

Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©  
(\$ ) = percentage derived from series in US\$ instead of local currency

(Data as collected by UNWTO, June 2011)

Forrás: [http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enlr\\_1.pdf](http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enlr_1.pdf) (letöltés dátuma: 2011. november

18.) 6. oldal

Az 1. számú ábrán látható, hogy 2010-ben Kína már megelőzte az addig előtte lévő Spanyolországot, és az USA sincs olyan messze tőle az érkezési számokat tekintve. A bevételek rangsorában Kína a 4. helyen szerepelt 2010-ben, amikor több mint 15%-al nőtt a turisztikai bevételeinek összege.

Nemcsak fogadó országok és a turisztikai bevételek rangsorában szerepel előkelő helyen Kína, hanem a küldő országok rangsorában is.

2. ábra

### Kína a küldő országok rangsorában 2009-2010

| Rank                 | International Tourism Expenditure (US\$ billion) |            | Local currencies change (%) |           | Market share (%) | Population 2010 (million) | Expenditure per capita (US\$) |
|----------------------|--------------------------------------------------|------------|-----------------------------|-----------|------------------|---------------------------|-------------------------------|
|                      | 2009                                             | 2010*      | 09/08                       | 10*/09    | 2010*            |                           |                               |
| <b>World</b>         | <b>851</b>                                       | <b>919</b> |                             |           | <b>100</b>       | <b>6,879</b>              | <b>134</b>                    |
| 1 Germany            | 81.2                                             | 77.7       | -5.9                        | 0.7       | 8.5              | 82                        | 952                           |
| 2 United States      | 74.1                                             | 75.5       | -7.9                        | 1.9       | 8.2              | 310                       | 244                           |
| 3 China              | 43.7                                             | 54.9       | 20.9 (\$)                   | 25.6 (\$) | 6.0              | 1,341                     | 41                            |
| 4 United Kingdom     | 50.1                                             | 48.6       | -13.6                       | -2.4      | 5.3              | 62                        | 780                           |
| 5 France             | 38.5                                             | 39.4       | -1.9                        | 7.6       | 4.3              | 63                        | 625                           |
| 6 Canada             | 24.2                                             | 29.5       | -4.8                        | 10.0      | 3.2              | 34                        | 866                           |
| 7 Japan              | 25.1                                             | 27.9       | -18.4                       | 4.0       | 3.0              | 127                       | 219                           |
| 8 Italy              | 27.9                                             | 27.1       | -4.3                        | 2.0       | 2.9              | 60                        | 449                           |
| 9 Russian Federation | 20.9                                             | 26.5       | -12.1 (\$)                  | 26.8 (\$) | 2.9              | 140                       | 189                           |
| 10 Australia         | 17.6                                             | 22.5       | 2.5                         | 9.0       | 2.5              | 22                        | 1,014                         |

Source: World Tourism Organization (UNWTO) ©  
 (\$) = percentage derived from series in US\$ instead of local currency  
 (Data as collected by UNWTO, June 2011)

Forrás: [http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enlr\\_1.pdf](http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enlr_1.pdf) (letöltés dátuma: 2011. november 18.) 10. oldal

Kína 2009-ben a küldő országok rangsorában a 4. helyen szerepelt, míg 2010-ben már a 3. helyen állt és az előrejelzések tükrében, mindegyik statisztikai rangsorban előrébb jöhet, sőt akár az első helyen is szerepelhet néhány év múlva.

### 5. Kínára vonatkozó előrejelzések

Kína kapcsán a Boston Consulting Group készített egy tanulmányt, melynek a főbb megállapításait a következőkben láthatjuk.

Belföldi turizmussal kapcsolatosan megállapították, hogy 2013-ra Kína megelőzheti Japánt és 2. legnagyobb turisztikai piac lehet a világon. Manapság a belföldi utazások célja legfőképp a

rokonlátogatás, viszont egyre biztos fel kell készülniük az utaztatóknak: a szabadidős célú utazások száma megnégyeseződhet 2020-ra, és a hazai szálláshelyek iránti kereslet pedig megduplázódhat. Az üzleti utazások száma minden évben nagyjából 10%-al növekszik az elkövetkezendő 10 évben, míg a szabadidős célú utazások száma meghaladja az üzleti utazások számát, kb. 50%-a lesz a belföldi utazások számának 2020-ra.

A nemzetközi turizmus tekintetében a belföldi turizmushoz képest még gyerekcipőben jár a kínaiak kiutazása, de az elkövetkezendő 10 évben 17%-al növekedhet évenként ez a szám.

A hosszú távú utazások száma (hat óránál többet kell utazni) 20 millióval növekedhet az elkövetkezendő 10 évben. 2020-ra 25%-a a nemzetközi utazásoknak Japánba és Dél-Koreába fog irányulni, míg Európába megnégyeseződik a kínai látogatók száma. Kína lesz Európa egyik legnagyobb küldő piaca, míg Észak-Amerikába Japán és az Egyesült Királyság után a 3. küldő ország lesz.<sup>20</sup>

A kínai lakosság utazási szokásairól készült felmérés szerint (14.000 főt kérdeztek meg), mely Európára fókuszál, megállapítható, hogy a kontinensre látogató kínai turisták több mint 2/3-a szabadidős céllal utazik Európába, többségük egyszer már járt a kontinensen, ám jelentős része a megkérdezetteknek az elkövetkezendő években ismét tervez európai utazást. A kontinensen már járt utazók számára Európa három legfőbb turisztikai vonzereje a következő: a kontinens természeti szépségei, történelmi és kulturális öröksége és a vásárlási lehetőség.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> <http://www.bcg.com/documents/file74525.pdf> (letöltés dátuma: 2011. november 19.)

<sup>21</sup> <http://itthon.hu/sajtoszoba/januar/europa-lesz-kina-utazok> (letöltés dátuma: 2011. november 20.)

## **6. Konklúzió**

A globalizációt meghatározni nagyon nehéz dolog, egy biztos, hogy létezik és hatásaival számolnunk kell a jövőben is.

Az előbbieken látható volt, hogy milyen következményekkel jár ez a folyamat. Újabb területek kapcsolódnak be a turizmus piacára, ami kínálat szempontjából nagyon jó, de azzal, hogy egyre többen keresik fel az adott területet, területi koncentrációt okozhat, meggondolatlan fejlesztéseket idéznek elő.

Európa mellett, egyre keresettebb régióknak számít az Ázsia-óceániai térség, ahol egyre nagyobb ütemben növekszik az odalátogatók száma, mely köszönhető a különböző nagyobb rendezvényeknek, eseményeknek, illetve az egzotikusabb, speciálisabb kínálatnak is.

Egyre nagyobb szerepe van a tradíciók megőrzésének, hisz ez egy fontos kínálati eleme lehet egy adott desztinációnak, mely a globalizáció szempontjából még inkább előtérbe kerül.

A legfontosabb küldő és fogadó országok rangsorában Kínával is számolni kell, 2010-re már a 3. helyen volt a legfontosabb fogadó országok rangsorában megelőzve az eddig stabil 2. majd 3. helyezett Spanyolországot.

Kínával kapcsolatban sokféle megállapítás született, mely az elkövetkezendő években megvalósulhat az előrejelzések alapján, így hamarosan az egyik legnagyobb turisztikai piac lehet a világon 2013-ra, továbbá növelni tudja belföldi turizmusát, és a kiutazások számát. Európába megnégyszereződik a kínai látogatók száma, továbbá ő lesz Európa egyik legnagyobb küldő piaca. 2020-ra az elsőszámú küldő és fogadó országgá válhat már Kína.

Összességében megállapítható, hogy a globalizáció megjelenésével, elterjedésével semmi sem maradt ugyanaz, minden területen érezteti hatását, így a turizmus területén is.

### ***Irodalomjegyzék***

Bartelson, Jens. (2000): *Three Concepts of Globalization*. *International Sociology* 15 (2):180-196.

Doxey GV, (1975). *A causation theory of visitor-resident irritants: methodology and research inferences*, *Proceedings of the Travel Research Association, 6th Annual Conference, San Diego, California, USA*, pp 195-8

Fidrich Róbert, (2002). *Globalizáció és környezet, Globalizáció füzetek 1., Magyar Természettudományi Szövetsége, Budapest*

Giddens, Anthony (1991): *The Consequences of Modernity*. Polity Press. Cambridge. (70-78)

J. Bartelson, "Three Concepts of Globalization," *International Sociology* 15, no. 2 (2000), 180-96.

Dr. Jandala Csilla (2004), *Főiskolai jegyzet, Harsányi János Főiskola, Budapest*

Puczkó László – Rátz Tamara (1998). *A turizmus hatásai, Aula – Kodolányi János Főiskola, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest*

<http://media.unwto.org/en/press-release/2011-11-08/european-tourism-grows-above-expectations>  
(letöltés dátuma: 2011. november 17.)

[http://www.cnto.org/chinastats\\_2006MajorStats.asp](http://www.cnto.org/chinastats_2006MajorStats.asp) (letöltés dátuma: 2011.december 9.)

<http://www.cnta.gov.cn/html/2009-2/2009-2-18-9-34-95871.html> (letöltés dátuma: 2011.december 9.)

<http://www.cnta.gov.cn/html/2011-1/2011-1-19-8-51-57548.html> (letöltés dátuma: 2011. december 9.)

[http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enlr\\_1.pdf](http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enlr_1.pdf) (letöltés dátuma: 2011.november 18.)

<http://www.bcg.com/documents/file74525.pdf> (letöltés dátuma: 2011. november 19.)

<http://itthon.hu/sajtoszoba/januar/europa-lesz-kinai-utazok> (letöltés dátuma: 2011. november 20.)

# **AZ INNOVÁCIÓ- ÉS VÁLLALKOZÁSKUTATÁS HATÁRÁN**

## **AZ INNOVORG RESEARCH LEHETŐSÉGEI NEMZETKÖZI**

### **KÖRNYEZETBEN**

**Garaj Erika PhD**

kutatásvezető  
Edutus Főiskola

#### ***Absztrakt***

Az Edutus Főiskola (jogelődje: Modern Üzleti Tudományok Főiskolája) néhány oktatójának kezdeményezésére nemzetközi kutatás indult el 2011 októberében négy ország (Szlovákia, Szerbia, Románia, Magyarország) felsőoktatásban dolgozó kutatóinak közreműködésével az INNOVORG Research keretein belül. Központi célja a szervezeti innovációk feltárása, a legjobb gyakorlatok elterjedésének segítése - a hazai és határ menti gazdasági szervezetekben és felsőoktatási intézményekben folytatandó releváns kutatásokkal, a kutatási eredmények publikálásával és az oktatásfejlesztésbe való beépítésével. A három évre tervezett kutatási projekt egyéni kutatói kezdeményezések felkarolásával jött létre, tagjai önszerveződés útján vesznek részt a közös kutatás(ok) mellett a szakmai csereprogramok szervezésében. Jelen cikkben a kutatás vezetője ismerteti a kutatás fő kereteit, prioritásait, főbb területeit és munkamódszereit.

**Kulcsszavak:** innováció, kutatás, fejlesztés, innovatív módszerek, felsőoktatás, vállalkozás, innovatív szervezetek

## **1. *A Kutatócsoport megalakulása és prioritásai***

A vállalkozásoktatáshoz kapcsolódó szakmai műhelyként alakult meg a hazai és nemzetközi részvétellel megvalósuló INNOVORG Research (2011-2014) projekt, teljes nevén Innovatív szervezetek a gazdaságban és a felsőoktatásban Multidiszciplináris Kutatócsoport (Multidisciplinary Research Group of Innovative Organizations in Economy and in Higher Education). A Kutatócsoport tevékenységének fókuszában a hazai és határ menti regionális fejlődés és innováció összefüggéseinek vizsgálata áll.

Célja a szervezeti innovációk feltárása, a legjobb gyakorlatok (best practice) elterjedésének segítése. Ezt hazai és határ menti gazdasági szervezetekben (kiemelten a KKV-k körében) és felsőoktatási intézményekben folytatandó releváns kutatásokkal, a kutatási eredmények publikálásával és az oktatásfejlesztésbe való beépítésével tervezi a projekt. Fenti célokat a határ menti kutatói hálózat megszervezésével és működtetésével valósítja meg a Kutatócsoport, amely 22 alapító taggal jött létre. (Tagok az Edutus Főiskola részéről: Deés Szilvia, Garaj Erika, Geréb László, Gergely Zsolt, Hegyi Barbara, Ilyés Ferenc, Kovács András, Papp Vanda, Vitéz Éva)

Az innovatív szervezetek folyamatait kutató gyakorlati (al)projektekben a hallgatók kreatív csapatmunkára serkentésével, képzésével olyan kompetenciafejlesztés megvalósítását tűzte ki a Kutatócsoport, amely javítja elhelyezkedési esélyeiket. Emellett prioritásként kezeli az oktatásban alkalmazható tananyagfejlesztést és hasznosítást a Edutus Főiskola hazai és külföldi tagozatain (Tatabánya, Budapest és Székelyudvarhely), a magyar tagok felsőoktatási intézményeinek (Pázmány Péter Tudományegyetem, Széchenyi Egyetem, Nyugat-magyarországi Egyetem, Óbudai Egyetem), valamint a külföldi partnerek felsőoktatási intézményeinek vállalkozási, innovációs, stratégiai és üzleti készségfejlesztési témakörökben szervezett kurzusain (Szlovákia, Szerbia, Románia).

## **2. Szerveződés és finanszírozás**

A Kutatócsoport hangsúlyt fektet meglévő kapcsolatrendszerének fejlesztésére, további kapcsolatok kezdeményezésére az állami és magán szektor, a civil szervezetek felé Magyarországon és külföldön. A projektkoordináció munkanyelve a határ menti regionális kutatások prioritása miatt a magyar és az angol nyelv. Lehetőség van saját anyanyelv használatára is az országos projektvezetőkön keresztül.

A Kutatócsoport tagjai és partnerei önszerveződés útján vesznek részt a szakmai csereprogramok szervezésében (konferenciák, tanulmányutak, tapasztalatcserék, intézménylátogatások – egymás oktatási intézményeiben, ill. vállalati partnereknél). A szakmai csereprogramokban közreműködők egymás szállásáról, valamint ellátásáról a kollegális segítség és kölcsönös viszonyosság elve alapján gondoskodnak, amíg nem áll rendelkezésre megfelelő külső finanszírozási lehetőség (pályázat, szponzorálás, Erasmus ösztöndíj, egyéb).

Az INNOVORG Research finanszírozásában elsősorban külső pályázati forrásokra valamint szponzori támogatásokra épít. A pályázati adminisztráció végzéséhez igényli a fenntartó adminisztratív támogatását. A pályázatok közül prioritást élveznek a határ menti együttműködések támogató források, valamint a kutatócsoport kapcsolódó kutatásaiban közreműködő hallgatók és kutatók (oktatók) mobilitását támogató lehetőségek, mint az Erasmus Fiatal Vállalkozóknak Program (Erasmus for young entrepreneurs), Enterprise Europe Network Budapest (külföldi tanulmányút), Tempus Közalapítvány (Leonardo és Grudtvig mobilitási programok).

### **3.     *Kutatásszervezési lépések***

#### **3.1.   *Fogalomértelmezés***

A több területre kiterjedő multidiszciplináris kutatásoknál különösen fontos elméleti alapot célzó feladat a kulcsfogalmak meghatározása és ezek értelmezési kereteinek megfogalmazása. Az Innovorg Research elsősorban a következő fogalmak mélyítéséhez kíván hozzájárulni: innováció, innováció-források (K+F, termék, eljárás, szervezeti, marketing), felsőoktatás mint innovációforrás, egyéni és szervezeti innovációs képesség, innovációs attitűd és fejlesztése, klaszterek, coopetition (mint a kooperáció és versengés hibridje), régió, régiófejlesztés, innovációs háttérintézmények.

#### **3.2.   *Honlap mint kutatási forrás***

Számos vállalati és országos innováció-elemzés alapjául szolgáló nemzetközi és magyar elektronikus adatbázis áll rendelkezésre a világhálón. Ezek közül elsősorban a következőkre épül a kutatási projekt:

CIS (Community Innovation Survey) – amely rendszeresen publikál nemzetközi felméréseket.

<http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/science/docs/u/10-p107a-uk-innovation-survey-2009-science-and-innovation-analysis.pdf>

OECD – a tagországok nyelvén rendszeresen közzé teszi a vonatkozó kutatási eredményeket.

<http://www.nih.gov.hu/innovaciopolitika/publikaciok-tanulmanyok/megjelent-magyarul-oecd>

Deloitte Technology Fast 50 - amely évente listát állít a leginnovatívabb közép-európai vállalkozásokról, ezek között rendszeresen van 4-6 magyar cég (például: Central Europe 2011)

<http://www.deloitte.com/fast50ce>

Europe's 500 Entrepreneurs for Growth – önálló EU-forrás, amely európai szintű áttekintést nyújt a legsikeresebb üzleti szervezetekről.

[http://www.europes500.eu/documents/Europe500\\_Winners\\_2010.pdf](http://www.europes500.eu/documents/Europe500_Winners_2010.pdf)

A magyar adatok elemzését teszik lehetővé az alábbi szervezetek honlapjai:

KSH – innováció ráfordításairól és eredményéről több ezres mintán végez felméréseket évente.

<http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/tudkut/tudkut08.pdf>

<http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/idoszaki/innovacio/innovacio04.pdf>

APEH – az innováció gazdasági és finanszírozási aspektusain keresztül nyújt aktuális képet a hazai helyzetről.

<http://econ.core.hu/file/download/havas/vallalatik+f.pdf>

Nemzeti Innovációs Hivatal – amelynek innováció-politikai feladatai közé tartozik az érintettek, így a szakma (vállalkozásvezetők, kutatók, döntéshozók, szakmai szervezetek képviselői) tájékoztatása is.

<http://www.nih.gov.hu/innovaciopolitika/publikaciok-tanulmanyok-080519>

Természetesen a fentieken túl számos további internetes forrást is alkalmazunk, ezek többsége vállalati, szakmai szervezeti vagy felsőoktatási intézményi honlap mint elsődleges forrás, valamint tudományos adatbázison keresztül elérhető tanulmány mint másodlagos, illetve harmadlagos forrás.

#### **4. *Az INNOVORG Research alapjául szolgáló szakirodalmi felvetések***

Hazai kutatók szerint a nyugat-európai országokhoz képest kisebb valószínűséggel végeznek K+F tevékenységet a magyar vállalatok, de sok vállalat alacsony (vagy nulla) K+F ráfordítással is képes innovációk bevezetésére. Az eljárás-innovációt bevezető vállalatok 48 %-a, a termék-innovációt végző

cégek 42%-a nem végzett egyáltalán K+F tevékenységet a vizsgált időszakban. Ez arra utal, hogy külső forrásokból érkező információk segítségével is képesek új terméket vagy eljárást bevezetni (*Halpern L.-Muraközi B., 2010*).

Baumol (2002) gondolatait idézve Papanek (2010) állítja: lehet, hogy a kis-és középvállalatok a nagyoknál kevesebbet fektetnek be, de motiváltabbak az igazán radikális innovációkra. Mások pedig olyan hiányosságokra hívják fel a figyelmet, amelyeknek hosszú távú gazdasági következményekkel járnak. Hámori és Szabó – saját kutatási eredményekre alapozva fogalmazza meg fenntartásait, miszerint a magyar vállalati szférában igen kevés az innováció, a hatalmas számú kkv-k esetében gyenge innovációs aktivitás érzékelhető. Szerintük úgy tűnik, hogy hiányzik a közepes méretű, innováció-orientált cégek meghatározó részaránya, amelyek számos OECD-országban fontosabb szerepet játszanak, bár ismertek olyan vállalatok is, amelyeknek lényege éppen az innováció, ez alapozza meg versenyképességüket, szakmai és üzleti sikereiket. (*Hámori B., - Szabó K., 2010*).

Az innovációk terén USA a világ vezető hatalma (amelyet a szellemi tulajdon védelmét biztosító 1980-as Bayh-Dole-törvénnyel és az 199-es technológia-transzfer-törvénnyel alapozott meg). Az EU hátránya az „európai paradoxonnak” köszönhető, amely Kelet-Közép-Európa országaiban még szélsőségesebben van jelen (Némethné Gál A. 2011). A paradoxon szerint a legtöbb tudományterületen világszínvonalú kutatóhelyek, kutatók és kutatások találhatók, de mindez nem mutatkozik meg a gazdaság fejlettségében. A publikációk száma magas, de ezek alkalmazását számszerűsítő indexek száma alacsony (pl. a szabadalmak száma, új termékek és technológiák gyakorisága). A világ más tájain a fordított probléma ismert: a K+F szféra számos intézménye vállal szívesebben jól fizető tanácsadást, tesztelést, mérést, hitelesítést a kockázatos K+F helyett (*Cresson and Bangemann, 1995*).

Egyetértünk azon kutatókkal, akik fontosnak tartják a pozitív példák és a jó gyakorlat (best practice) mozgósító erejének kihasználása érdekében a sikeres vállalkozók és kkv-k népszerűsítését (*Papanek G., 2010*). egy kutatótagunk tapasztalata szerint mind az akadémiai, mind a vállalati oldal innovációs

tevékenységét pozitívan befolyásolja a működési régiójuk fejlettsége, valamint az a szak- és tudományterület, amelyet a régió dominánsan képvisel (Deés 2010).

Szektorokon átívelő megállapításokat fogalmaz meg Goldin és Katz (2008) akik szerint az oktatás és technológiai fejlődés közötti állandó versenyfutás van, mert hol a technológiai fejlődéssel kell lépést tartania az oktatásnak, hol a szükségesnél nagyobb számban vannak jelen a munkaerőpiacon a potenciális szakképzett munkavállalók. Ha nem sikerül az oktatás iránti keresletet kielégíteni, egyrészt lelassul a gazdasági növekedés, másrészt növekszik az egyenlőtlenség. A megfelelő munkaerő képzése érdekében azonosítani kell azokat a képességeket, tudásterületeket, amelyek iránt a piacon a kereslet a közeljövőben várhatóan növekszik. A technológiai fejlődés és az oktatás tandemben haladhat egymás mellett eredményesen. Ez különösen fontos megállapítás lehet a gazdasági szereplők vizsgálata alapján létrejövő kutatási eredmények oktatásba való beépítésénél, illetve a gazdasági szereplők (kkv-k, szakmai háttértámogató szervezetek) és felsőoktatási intézmények (oktatók, hallgatók) együttműködésében.

## **5. *Kapcsolódó kutatási területek és a fő kutatási kérdés***

Számos kutatási területet érintő kérdés fogalmazható meg a fenti szakirodalmi felvetésekből. Ezek közé tartozik például: A szűkös erőforrásokkal rendelkező kkv szektor vállalkozásai milyen konkrét innovációkat képesek bevezetni minimális K+F tevékenységgel (mint kutatási ráfordítással) a kutatásban résztvevő országokban? Milyen további alternatív innovációs forrásokat alkalmaznak a kutatásba bevont szervezetek a K+F tevékenység mellett, ill. helyett? Az egyes országokban milyen hasonlóságok és eltérések vannak a kkv-k innovációs viselkedésében (az innovációs igény megítélése, befolyásoló tényezők, akadályozó tényezők, klaszteresedés)? Az innovatív szervezetek motorjai dominánsan a vezetői képességek és ambíciók? E vezetői mentalitás a szervezetben jól azonosítható (azaz a szervezetben közismert), ezért bizonyos típusú innovációk személyfüggőnek tekinthetők? Melyek ezek? Milyen

személyiségvonásokkal rendelkeznek az „innovátorok” és milyen munkavállalói attitűdöt várnak el a vezetők az innovációval kapcsolatban? Vannak-e a nyílt megmérettetést felvállaló innovátor vezetők, akik hajlandók megosztani tudásukat és tapasztalataikat (sikereiket, kudarcaikat) másokkal (pl. felsőoktatási hallgatókkal, kutatókkal) „best practice” esettanulmányok, céglátogatások formájában? Mennyire befolyásolja a bizalom/bizalmatlanság a kutatásba bevont szervezetek válaszadóinak válaszadási hajlandóságát? Mit tesznek a kkv-k vezetői az innovációs tevékenységhez igényelt tudás megszerzése (megosztása) és fejlesztése érdekében? Milyen szakemberigényt fogalmaznak meg a felsőoktatás felé? Van-e szignifikáns összefüggés a szervezet tulajdonosi köre, mérete, a vezetési stílusa, légköre és a szervezet tagjainak (vezető, beosztott) egyes személyiségjegyei, valamint az egyes szervezeti innováció-források között az egyes országokban? Mennyire befolyásolja a kutatásban résztvevő szervezetek (kkv, felsőoktatási intézmények) innovativitását az adott ország innováció-politikája? Milyen hasonlóságok és eltérések vannak az érintett szervezetek klaszteresedésében (mint innováció-forrás) megítélésében és gyakorlatában? Mennyire dinamikusak ill. exportképesek a vizsgálatban résztvevő kkv-k?

A kérdések sorát még folytathatnánk, de a rendelkezésre álló keretek alapján meg kell húzni a határt. Fő kutatási kérdésünk mentén tesszük ezt, amely ez:

Hogyan tud hozzájárulni a projekt ahhoz, hogy a résztvevő felsőoktatási intézmények a gazdasági szereplőkkel (kiemelten a KKV-kal) együttműködve a gyakorlatban is hasznosítható vállalkozásfejlesztési és innovációs megoldásokat nyújthassanak?

## **6. Célcsoport választás**

Miért kkv?

A versenyszférában foglalkoztatottak több mint 70%-ának ad munkahelyet, a hozzáadott érték közel fele és az export harmada innen származik. Új munkahelyek szinte csak kizárólag e szektorban

jönnek létre, ezért aktuális a kkv-k növekedését ösztönző innovációs magatartás és befolyásoló tényezőinek bemutatása és tendenciáinak vizsgálata nemzetközi összehasonlításban. Emellett egyik célunk a jó gyakorlatok elterjedésének elősegítése.

Miért felsőoktatás?

Egy-egy innováció növeli a képzett, az új technológiát használni képes munkaerő iránti keresletet. A szükséges munkaerő kialakítására az oktatási rendszer hivatott. A gazdasági szerepvállaláshoz szükséges kompetenciák megalapozása a felsőoktatásban történik, amelyet befolyásol azok munkaerőpiaci értéke és a hallgatók attitűdje. Ha nem sikerül a munkaerőpiac oktatás iránti keresletét kielégíteni, lelassulhat a gazdasági növekedés.

## **7. *Módszertani felvetések***

Elfogadott, hogy egy adott régióban végzett kb. 100 elemes mintában az eredmények inkább korrelációkat, mint oksági összefüggéseket mutathatnak (Inzelt-Szerb 2003). Emellett 20-70 interjú végzésével lehetőség van arányok és súlyok jelzésére, tartalomelemzésre, a probléma mélyebb megismerésére. Az országok és vállalatok innovációs képességet számos mutatóval méri, nincsenek általánosan elfogadott mutatók az innovációs hajlandóság és attitűd vizsgálatára, e jelenségkör apparátusa sem alakult ki teljesen (Szerb 2011). A standard válaszokban (kérdőív) rejtve maradnak az egyéni megközelítések, mögöttes okok és motivációk. Javasolt a célcsoport (kkv) megoszlása cégméret, ágazat és nettó árbevétel alapján és az interjúalanyok kiválasztása nemek és cégméret szerint, hogy tükrözze a hazai gazdasági viszonyokat, még ha nem is szigorúan reprezentatív (Hámori-Szabó, 2010.)

Fentiek alapján javaslatok az INNOVORG Research számára:

- kkv-k esetében országonként 40-50 kkv bevonása reális (kérdőíves vezetői interjúra);

- online kérdőív esetén lehet ennél több, adott régióra (hozzáférhető nyílt adatbázis) – pilot program igénye, adatbázis és kapcsolatfüggő,
- „best practice” esettanulmány bemutatása országonként min. 5-5 példa (ebből 3-3 közös céglátogatás országonként);
- az érintett felsőoktatási intézmények hallgatóinak bevonása és további mintaigény miatt más felsőoktatási intézmények megkeresése (első és utolsó évesek, gazdasági és nem gazdasági szakokon, országonként 150 -200 fő (ezen belül levelező, nappali tagozaton)

Országokra kiterjedésű kutatás 300 mintán/ország (Versenyben a világgal, TÁMOP, OTKA), csak jelentős több 10-100 milliós pályázati forrásból – erre a projekt folytatásaként lehet gondolni.

## **8.     *Lehetséges kutatási módszerek***

1.     Az adott ország (hazai)és külföldi szakirodalmának feldolgozása
2.     Korábbi időszakban készült másodlagos és harmadlagos források elemzése összehasonlítás céljából (Innováció 2011)
3.     Médiaelemzés egy adott időszakon belül (például: Innotéka, HVG, Budapest Business Journal, Világgazdaság, Harvard Business Review)
4.     Honlapelemzés (pl. kkv, felsőoktatási intézmények TTI szervezetek)
5.     Statisztikai adatforrások elemzése (CIS, KSH, OECD)
6.     Online kérdőív például (Online 2011)
7.     Hagyományos kérdőívek (A mikro-, kis és közepes vállalatok...2009)
8.     Szervezeti esettanulmányok (Yin 2008)
9.     Esettanulmány adatbázis saját honlapon (CSR and SME 2011)

10. Mélyinterjúk
11. Cégdokumentumok tartalomelemzése

## **9. *Elvárt eredmények***

Az INNOVORG Research elvárt eredményei közé tartozik:

- Alkalmazott kutatások, összehasonlító vizsgálatok végzése regionális, magyar és határ menti szervezetekben az INNOVORG Research témáiban;
- Pályázati források felhasználásával hazai és nemzetközi elemzések, tanulmányok készítése, elsősorban a határ menti régiókban;
- Közreműködés a közép-dunántúli és határ menti régiók innovációs folyamatait támogató szervezetek, intézmények szakmai munkájában;
- Intézményi szintű együttműködési megállapodások támogatása innovációs témakörben a Kutatócsoport tagjainak intézményei között;
- WEB2 alkalmazások a kutatási eredmények beépítésénél a tananyagfejlesztésben és az oktatási módszerekben;
- Oktatási anyagok, legjobb gyakorlatok bemutatására vonatkozó esettanulmányok készítése – további hallgatók és oktatók bevonásával - magyar és angol nyelven;
- Hallgatói szakdolgozatok, műhelydolgozatok és TDK dolgozatok készítése a Kutatócsoport tevékenységéhez kapcsolódó témákban;
- Kutatási eredmények publikálása magyar és nemzetközi konferenciákon, virtuális fórumokon,

- saját honlapon és az írott szaksajtóban;
- Önálló tanulmánykötet (online és/vagy print) megjelenítése az INNOVORG Research kutatási eredményeiből magyarul és angolul;
  - Önálló esettanulmány-sorozat (online és/vagy print) megjelenítése oktatási jegyzetként magyarul.

Elnyert nemzetközi pályázat(ok) esetén az(ok) önálló kutatási projektként való előkészítése.

## **10. Zárásul...**

A Kutatócsoport megalakulása óta (2 hónap) 3 műhelynapot tartott a kutatási koncepcióról és stratégiáról (október 6, november 21, és 22.). Tagjai közül pedig 7 oktató-kutató részt vett előadóként az Edutus Főiskola Tudomány Napi konferenciájának különböző szekcióiban. Jelenleg saját honlap kifejlesztésén dolgozunk, ezen keresztül teszi közzé az INNOVORG Research érintettjeinek – kutatáshoz kapcsolódó - korábbi kutatási eredményeit, publikációit (például disszertáció, műhelytanulmány, első közlés, megjelent tanulmány esetén másodközlés forrásmegjelöléssel és/vagy linkkel), valamint nyomon követi a folyamatban lévő kutatási (al)projekteket. A projekt nyitott, új tagok és partnerek csatlakozásához formálisan 2013 decemberéig van lehetőség e cikk szerzőjén (kutatásvezető) keresztül. Feltétele az aktív szerepvállalás a Kutatócsoport céljainak és eredményeinek megvalósításában.

## **Hivatkozások**

- A mikro-, kis és közepes vállalatok...*(2009): *A mikro-, kis és közepes vállalatok növekedésének feltételei* (Kutatási tanulmány). Forrás: *Vállalatépítő* - <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/11/01/a-mikro-kis-es-kozepes-vallalatok-novekedesenek-feltetelei-2009-kutatasi-tanulmany/>
- Baumol, W. (2002): *The Free Market Innovation Machine, Analysing Growth Machine of Capitalism*. Princenton University Press, Princeton idézi Papanek G. (2010): *A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai. Közgazdasági Szemle, LVII. április, pp. 354-370*
- Cresson-M.,E. Bangemann (1995): *Green Paper on Innovation*. EC, Brussel Forrás: [http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com95\\_688\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf) (letöltve: 2011. október 15. 22:31)
- CSR and SME (2011): *Képzési segédanyagok - esettanulmányok*. Forrás: [http://www.frareg.com/CSR/hu/case\\_en.htm](http://www.frareg.com/CSR/hu/case_en.htm) (letöltve: 2011. 10. 12. 22:45)
- Deés Szilvia (2010): *Egyetem kontra vállalkozás: innováció-elfogadás és vállalkozói magatartás a felsőoktatási kínálat tükrében*. In: *Regionális munkaerőpiaci kutatás eredményei (2010) Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola Évkönyv 2, Pécsi Tudományegyetem, Pécs, ISSN 1588-5348*
- Halpern L. - Muraközi B., (2010): *Innováció és vállalati teljesítmény Magyarországon? Közgazdasági Szemle, LVII. április, pp. 293-317*
- Hámori B. - Szabó K. (2010): *A gyenge hazai innovációs teljesítmény intézményi magyarázatához. Közgazdasági Szemle, LVII, október, pp. 876-897.*
- Innováció (2011) Forrás: [http://www.innovacio.hu/tanulmanyok\\_pdf/magyar\\_kis\\_kozepes\\_vallalatok.pdf](http://www.innovacio.hu/tanulmanyok_pdf/magyar_kis_kozepes_vallalatok.pdf) (letöltve: 2011. 08. 12. 13:10)

Inzelt A. - Szerb L. (2003): *Az innovációs aktivitás vizsgálata ökonometriai módszerekkel. Közgazdasági Szemle*, L. évf., november, pp.1002–1021.

Némethné Dr. Gál Andrea (2011): *A kis- és középvállalatok és az innováció. „Összhang - Tudomány a gazdaságban és a társadalomban Konferencia - A Magyar Tudomány Ünnepe”, Edutus Főiskola-Neumann János SzT, Tatabánya/Budapest, 2011. november 21-22.*

Online Kérdőív (2011) Forrás: <http://online-kerdoiv.com/> (letöltve: 2011. 08. 16. 12:10)

Papanek G. (2010): *A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai. Közgazdasági Szemle*, LVII. április, pp. 354-370

Szerb L. (2011): *Vállalkozások, vállalkozási elméletek, vállalkozások mérése és a Globális Vállalkozói és Fejlődési Index. Akadémiai Doktori Védkezés tézisei. Forrás: MTA [http://real-d.mtak.hu/378/4/dc\\_61\\_10\\_doktori\\_mu.pdf](http://real-d.mtak.hu/378/4/dc_61_10_doktori_mu.pdf)* (letöltve: 2011. 11. 02. 21:30)

Yin, R. K. (2008): *Case Study Research. Fordította: R. Fedor Anita. Letöltve: Debreceni Egyetem NTDI [http://cherd.unideb.hu/fedor\\_esettanulmany.pdf](http://cherd.unideb.hu/fedor_esettanulmany.pdf)* (letöltve: 2011. 08. 12. 21:55)

# GLOBALIZATION, CULTURAL ANTHROPOLOGY, TOURISM AND HISTORY

**Tibor Sándor**

## *The origins of the concept of cultural relativism*

While everyone has ideas about the meaning of globalization, the concept of cultural anthropology is not very well known. There are various definitions by many authors, nevertheless, these various definitions have common characteristics:

1. culture is learnable and it allows the adaptation to the natural and social environment. it is variable, appears in institutions, ways of thinking and material factors.
2. it is utilizing comparative methods,
3. it bears a holistic approach, namely it interprets the subject of its study as part of a totality,
4. its practitioners engage in fieldwork - by participant observation,
5. its approach is highly influenced by cultural relativism<sup>22</sup>

If we examine cultural anthropology in the context indicated in the title, the most important feature for us is the fifth. History teaches us namely that the processes of globalization that took place in different eras in the absence of cultural relativism resulted in unequal conditions, and hierarchical relationships were formed between its participants. The approach of cultural relativism in terms of tourism is of major

---

<sup>22</sup>More on the concept of cultural relativism and its approach in: Boglár, Lajos – Papp, Richárd: *A tükör két oldala. Bevezetés a kulturális antropológiába.* Nyitott Könyvműhely, 2008.

importance, because without it the encounter of different cultures can lead to conflicts of which solution is by no means easy.

Herodotus (BC. 484-425), a Greek historian was the first to form the above approach.

*“For if one were to offer men to choose out of all the customs in the world such as seemed to them the best, they would examine the whole number, and end by preferring their own; so convinced are they that their own usages far surpass those of all others. Unless, therefore, a man was mad, it is not likely that he would make sport of such matters. That people have this feeling about their laws may be seen by very many proofs: among others, by the following. Darius, after he had got the kingdom, called into his presence certain Greeks who were at hand, and asked – ‘What he should pay them to eat the bodies of their fathers when they died?’ To which they answered, that there was no sum that would tempt them to do such a thing. He then sent for certain Indians, of the race called Callatians, men who eat their fathers, and asked them, while the Greeks stood by, and knew by the help of an interpreter all that was said – ‘What he should give them to burn the bodies of their fathers at their decease?’ The Indians exclaimed aloud, and bade him forbear such language. Such is men's wont herein; and Pindar was right, in my judgment, when he said, ‘Law is the king o'er all.’”<sup>23</sup>*

The author, who was also deemed the father of ethnology, mentions “habits” because he had no such notion of culture as we have. In fact, he compares cultures and argues that they are equal. While doing so, he also explains what the source of misconceptions in the hierarchy between cultures is. He thinks the reason for this is that everyone prefers their own culture. Herodotus was also an important author regarding tourism history: his work is recognized as the first guidebook.

Herodotus lived two thousand years before Michel de Montaigne (1533–1592), a French philosopher who is the founder of essay as a genre. The most significant event in Montaigne’s time was the discovery of

---

<sup>23</sup> In: Hérodotosz: A görög-perzsa háború. III. 38. Muraközi Gyula fordítása. Osiris, 2004. 209. old. (English source: [http://www.parstimes.com/history/herodotus/persian\\_wars/thalia.html](http://www.parstimes.com/history/herodotus/persian_wars/thalia.html) translator’s note.)

new continents giving a new direction to the history of the globe. The decisive majority of authors dealing with globalization describe the great geographical discoveries and their consequence, colonialism, as the precursors of globalization of our present. In his often quoted essay, “Of Cannibals”, Montaigne explains his opinion on the discoveries:

*“This discovery of so vast a country seems to be of very great consideration. I cannot be sure, that hereafter there may not be another, so many wiser men than we having been deceived in this. I am afraid our eyes are bigger than our bellies, and that we have more curiosity than capacity; for we grasp at all, but catch nothing but wind.”*<sup>24</sup>

The French philosopher questions the behavior of explorers and colonizers. Gently, but in an unmistakable way, he refers to their impatient greed. His remarks were obviously inspired by the discovery and the anomalies apparent in taking possession of Canada. He soars to poetic heights with his last sentence and he refers to the potential outcome of all contemporary and future failed attempts of globalization and to the impossibility of the realization of lofty plans.

In the same essay, he writes:

*“[...] every one gives the title of barbarism to everything that is not in use in his own country. As, indeed, we have no other level of truth and reason than the example and idea of the opinions and customs of the place wherein we live: there is always the perfect religion, there the perfect government, there the most exact and accomplished usage of all things.”*<sup>25</sup>

Montaigne uses exactly the same terms as Herodotus. He cites the civilized–barbarian dichotomy, a scheme for Greek and Roman thinking, which also influenced the way Europeans related to natives. The concepts utilized by him, which were not present in Herodotus’ work, are the toposes of the Herodotian

---

<sup>24</sup>Cited by: Boglár – Papp 2008. p 59.

<sup>25</sup> Montaigne: Esszék. Kriterion. 1983. pp. 92-93. (Montaigne: Of Cannibals, source: <http://www.victorianweb.org/courses/nonfiction/montaigne/cannibals.html> translator’s note) Boglár – Papp 2008. also quotes: p. 60.

narrative, applied to the 16<sup>th</sup> century (customs = religion, political system, morality). Their argument is the same, as well: the true and only acceptable practice is one's own practice. Cannibals are mentioned by both authors.

We do not need to be experts of Montaigne, to arrive at the exact circumstances of the birth of his essay. It is certain that in 1580 the book of Herodotus lay on his desk. It is even possible that he had put it aside right before he penned the quoted lines. It is almost haunting that the two-thousand-year-old idea was as current in the 16<sup>th</sup> century as it was upon its original birth time.

Herodotus and Montaigne both referred precisely to the various threats that occur if cultural relativism is not a central factor in cultural meetings.

The first encounters were determined by uncertainty in the 16–17<sup>th</sup> century just as they were in ancient times. The parties of different cultures were interested in the other one, but avoided personal relationship. The encounter, pictured in Defoe's novel may have been repeated many times:

*"[...] I kept at a distance, but talked with them by signs as well as I could; [...] I would not venture on shore to them, and they were as much afraid of us; but they took a safe way for us all, for they brought it to the shore and laid it down, and went and stood a great way off till we fetched it on board, and then came close to us again."*<sup>26</sup>

The first meeting was also characterized by absurdity. I would like to refer to the frequently recurring scene here, in which the landing explorers proclaim the royal edict to the "curious" natives – of course in Spanish – according to which they take the land into the ownership of the crown. The curiosity and the initial uncertainty coming from both sides were soon followed by the applications of Europeans' "policy of strength". This was characterized not solely by physical oppression exercised mutually all along the

---

<sup>26</sup> Daniel Defoe: Robinson Crusoe. p. 31. Translation of Vajda, Endre, Európa Kiadó, 1981

way. We can speak about the “policy of strength” in an ideological way as well, for what other interpretation would be possible for the frequent voicing of “ours is better, ours is the only acceptable way”.

### ***The early efforts of globalization***

If we want to characterize the globalization efforts emerging transparently and in a symbolic way as well in the colonial era, we have to mention slave trade and slavery, the British East India Company, and the Church’s missionary activity in particular.

We do not know exactly how many blacks were deported in these centuries from the west coast of Africa to the New World, but we know that the numbers can be measured only in tens of millions. We also know that nearly half of the abducted died during the journey. Three features have distinguished the African slaves of those of other times. Firstly, because of their skin color they had no chance of emancipation and inclusion. They worked on monoculture plantations mainly, and thirdly, they were deemed as properties in legal terms. They were subjects to sale, rent, and mortgage. The slaves have always inherited the status of the mother, a practice established to deny biracial children of slave holders of inheriting their father’s social status. According to Thomas Jefferson (1743–1826), author of the Declaration of Independence and third president of the United States – who, incidentally, was the opponent of slavery – in Virginia the best investment was a slave woman, as she gave birth to a child in her fertile period every two years.<sup>27</sup> The labor force that multiplies itself in the long run and poses only a negligible cost factor greatly contributed to the impressive economic achievements of the United States.

---

<sup>27</sup> Szántó, György Tibor: Adalékok a brit gyarmatbirodalom előtörténetéhez. In: Poór János (ed.): A kora újkor története. p. 437. Osiris, 2009.

The British East India Company was established in 1600. Although it was a private enterprise, it evolved into an “independent state”. It had its own military force, was engaged in wars, and had self-minted money. Soon, the British state had become a strategic ally, but due to the unprecedented level of corruption and embezzlement, it came under state supervision in 1773. As a result, the state soon morphed into a similar entity as its “managed” business. The Company forced local producers to sell their products only to it, at pathetic prices. Since the end of the 18<sup>th</sup> century mechanical innovations of the industrial revolution had been introduced also in India, which deteriorated the ancient domestic industry in India at an incredibly fast pace. Mahatma Gandhi (1869–1948) the Indian independence movement leader did purposefully base his campaign on the spinning wheel which was a symbol of finding the way back to the ancient roots.

The slavery and the exploitation of the colonies illustrate the characteristics of early globalization efforts based on exploitation.

The situation in connection with the missionary activity of the Catholic Church was different. The first Jesuit monks arrived in South America in 1560 and established their settlements in the border areas of today's Paraguay, Argentina, and Brazil. Nomadic Guaraní Indians settled on the plantations called reductions. The Jesuits converted them, taught them writing, agriculture, and industry. Both the inclusion of Christianity and the domestication of the “Neolithic revolution” – that is “the revolution in food production” in the groups of the ancient inhabitants of the region contributed to the uptake of “globalization”, at least to the extent that the two pillars of European culture became available to them. The price of this, of course, was the loss of their traditional culture. From the beginning of the 1620s, Jesuit missions got into the crossfire of Portuguese slave traders. According to the Treaty of Madrid (1750), Spain finally ceded most missionary areas to the Portuguese, which resulted in the take-back of achievements: the Indians had become enslaved. Finally, in 1767, as a result of the anti-Jesuit political climate – as everywhere in the world – the orders' assets were confiscated, and they were dissolved

temporarily, although the original intent was to cease their operation permanently.<sup>28</sup> The reason for the ill-treatment of Indians was based on the same argument applied to black slaves: they were not considered human beings.

It should be noted, however, that the various explorational, colonial, and globalizational attempts had another considerable impact on European culture. The modern inhabitants of Europe could experience for the first time the charm of archaic cultures, cultures differing from their own. This is visible in the event – which has become a literary migrant motif later – when James Cook left Tahiti, called the island of love, and discovered by him, two members of his crew decided to stay with the natives. In 1789 – also in connection with the island of Tahiti, mainly because of the irresistible effect induced by native girls on the crew – the mutiny on the *Bounty* broke out.

Naturally, the respect for archaic cultures was not solely based on sexual attractiveness. There is no doubt, however, that this also contributed to the imagination of contemporary European men that they could find conditions characteristic of Paradise in exotic worlds overseas.<sup>29</sup>

In addition, the general criticism on the European political and intellectual development leading to the feudal absolutism in Europe was formulated in the works of Rousseau, Voltaire, and others.

The Enlightenment in Europe saw an addition of the prefix “noble” to the name “savages”, who were people of different cultures from the European and who were deemed “barbarians” from the age of antiquity by Greeks and Romans. This notion was embodied in Rousseau's “natural man”, Voltaire's “wild man” and Montesquieu's “the Persian” figure. The critical approach that had a renaissance in

---

28 The Oscar- and Golden Globe award-winning English film titled *The Mission* (1986) – starring Robert De Niro, Jeremy Irons, and Liam Neeson – was based on this story. The film was written by Robert Bolt and directed by Roland Joffé, and it evokes the *São Miguel das Missões* missions' history.

The first so-called world-conspiracy theory in our history provided the intellectual ammunition for the dissolution of the order. According to the ideological weapon – based on the projection of one's own pursuits to the enemy – becoming increasingly prevalent in later centuries, the world is not ruled by visible and present powers, but controlled by secret forces. This was the accusation used against the Masonic movement, which can be classified as the vanguard of liberalism in the 19th century. The roughest and most dangerous ideology stemming from this was the Nazis' Jewish World conspiracy theory in the 20th century.

29 Paradise was not just purely a sexual attraction. *El Dorado*, the land of legendary wealth was envisioned by century-old European utopias' legendary wealth and was sought after by discoverers in the Americas.

European civilization and culture at this time, could only obtain a role as a cultural “by-product” of the discovery and subsequent colonization attempts: early cultural globalization. The belief in the superiority of European Christian culture, on behalf of which different cultures of other people were exploited and destroyed, remained the ideology with monopoly.

These early studies of globalization, as shown in the demonstrative, typical examples lacked the leading idea of cultural relativism.

### ***The different types of cultural encounters***

Let us examine the different variations of cultural encounters. Essentially, three types can be distinguished. The first is **cultural assimilation** and its contrary, but – considering the lack of cultural relativism – still consubstantial **counter-acculturation**. During the encounter of different cultures, cultural assimilation often takes place, i.e. those belonging to the minority culture give up their cultural identity and become “part” of the stronger, pervasive culture.<sup>30</sup> We can talk about counter-acculturation when the archaic or minority culture refuses to mix with the majority culture.<sup>31</sup> Neither cultural assimilation nor counter-acculturation does recognize the values of the other culture, and this way they do not prefer mutual interaction between them either. Both see only themselves and do not see the other.

**Acculturation** can be classified as the second, somewhat mixed, transient type, which includes not only assimilation, but also involves the mixing of cultures as well. Melville J. Herskovits (1895–1963), a classic of cultural anthropology describes its concept as follows:

---

<sup>30</sup> These were Germans living in the Carpathian Basin and Central Europe, i.e. “Western” Jews in Hungary. In contrast with the Slavic and Rumanian minority, they have assimilated to Hungarians, both regarding their languages and their culture.

<sup>31</sup> An obvious example is the case of Jews from the Carpathian Basin who had fled from the Russian pogroms to our country. They kept their original identity until to the Holocaust.

*“Acculturation involves such phenomena which emerge from the direct and permanent contact between groups and individuals of distinct cultures as well as the changes subsequently occurring in the characteristic behavior and thinking patterns of the cultures involved.”*<sup>32</sup>

Acculturation means that cultures gradually adapt to one another, but the changes prompted by the process of adaptation do not reach the level necessary for the emergence of a new culture. Acculturation also involves changes undergoing within the own respective culture prompted by encountering another culture and adapting to this particular culture. The process of acculturation might lead to diverse results in various cases. According to Urs Bitterli, a Swiss historian, inflexible cultures and cultures which get bogged down in their own traditions are more likely to be dissolved than those which are in regular contact with other cultures transmitting external influence. The culture of the Arawak Indian people living on the Antilles turned out to be inappropriate to interact with the culture of the Spaniards. The slaves working on the plantations, however, “cherished the experience” of their cultural encounter with West Africa’s history. Their own flexible culture’s encounter with the Spanish culture took the form of acculturation. It can also be detected, though, that the beliefs imported from the other culture were filled with the themes of their own ancient culture, and ultimately, they modified their original religion only to a small extent. Therefore, reinterpretation came to pass<sup>33</sup>. The list of American examples cited by the Swiss historian could be complemented by the conclusions already mentioned which rely on examples dwelling in the Carpathian basin. In this region, the culture and the identity of the more flexible minorities (Germans and western, i.e. central European Jews) exposed to European influences started to dissolve. Initially, it took the form of acculturation leading to cultural assimilation later on. More “ancient” cultures on the periphery of mainstream European cultures retained their hundred- or thousand-year-long national–ethnic identity and their relatively closed culture until the Austro–Hungarian Monarchy collapsed, and

---

<sup>32</sup> A quote by Herskovits in Urs Bitterli, „Vadak” és „civilizáltak”. *Gondolat*, 1982. p. 208. (No English translation is available, the translator’s note.)

<sup>33</sup> E.g. the voodoo religion, which identifies the Catholic saints with western African gods or the interpretation of the Jordan river as some kind of a western African Styx stream in the Negro spirituals, see Bitterli, p. 209–211.

until the 1940s. These cultures involve part of the culture of the Slovaks who had no independent state culture and were more of a nation as well as that of Rumanians. Additionally, the “eastern” Jews belonged to this group who had an ancient, religious way of life based on the concept of unchangeable traditions and tried to retain their separatist, closed culture. The lack of steps taken towards acculturation could be explained by the lack of an independent state acting as a medium of transmitting culture which consequently results in a folk-national culture stalled in the “folklore stage”, and ultimately, by the existence of a culture entrenched in its particular ancient religion. The existence of the Arawak Indians and that of the peripheral minorities partly belonging to the east-European historical region was characterized by some kind of “hibernation” in which cultural interaction could not take root. With regards to the Antilles, the reason for their historical hibernation was that they did not have any contact with Europe until the 16<sup>th</sup> century and they did not have steady relations with the peoples of the American continent, either. Furthermore, their own culture did not constitute a state. As for the minorities living in the Carpathian basin, belonging to the eastern European historical region, it was not the lack of the Spanish or Portuguese sailors but rather that of a culture-transmitting state, more precisely the steady presence of another state perceived as the transmitter of a hostile, the Turkish-Islamic, culture that hindered the progress of acculturation towards transculturation.

In the third group of encounters, the intertwining of cultures, in other words, **transculturation** can be found. The concept of intertwining was introduced by Gilberto Freyre (1900–1987), one of the most well-known researchers of Brazil’s culture<sup>34</sup>. Acculturation, actually, is just a transit state, which could progress into transculturation, or it could come to a halt, stagnate, and subsequently “reverse” towards cultural assimilation. Several factors could determine which of these options will actually come about. If there is a vast distance between the two cultures involved, cultural assimilation is more likely to take

---

<sup>34</sup> *His main works are Casa grande & senzala (1933), in English, The Masters and the Slaves: a study in the development of Brazilian civilization (1946), furthermore, Sobrados e Mucambos (1936), in English The Mansions and the Shanties: the making of modern Brazil (1963). In Hungarian, only his second book, Mansions and the Shanties is available (In Hungarian: Udvarház és szolgaszállás. A brazil család a patriarchális gazdasági rendszerben. Gondolat, 1985. Translated by Tóth, Eszter.)*

place: the “more advanced” culture might render the “less advanced” one more alike to itself. However, if the interacting cultures have a lot of common features and are at a similar level of development, which consequently narrows the distance between them, the members of the minority culture interiorize the process of cultural assimilation, rather than experiencing it as an obligation. This is the way how the “bourgeoisifying” Germans as well as the central European Jews trying to abandon their ancient separatism and become bourgeois gave up their identity and found the path leading towards Hungarians. The other factors involve the frequency of contacts. The shorter time the process of acculturation lasts and the more rarely contacts between the two cultures occur, the less likely it is that acculturation will turn towards transculturation. Transculturation means the existence of such a separate, mixed culture in which forming the mixing of the races, in other words the biological-ethnic leveling out, played a significant role. This latter one could have bridged over the distance between the two “parent” cultures. This phenomenon emerged in Brazil where neither the British, nor the Spanish were the colonizers, but the Portuguese. The relationship between the Caucasians and the colored slaves was radically different from the situation in North America. According to Bitterli,

*“Colored offspring born out of marriage were not expelled from society but were geared together with the legitimate children. Black and Indian concubines were no victims of discrimination but often were highly respected. Given Portugal’s small size, it could not have controlled the exploration of Brazil’s agriculture. Therefore, those who did not refuse but rather yielded themselves to the carnal affection of the local inhabitants actually complied with their national obligation. Not even the Catholic Church could have neglected it. ... In some respects, Christianity was favorable to the mixing of the races rather than impeding it. It endowed its Saints with the task of acting in custody of the fertility of affectionate relationships.”<sup>35</sup>*

---

<sup>35</sup> Bitterli p. 218.

Freyre claims that the Brazilian culture is distinctly unique and “lusotropicalist”. He argues that its impact can be detected in Angola, Mozambique, and Macau, i.e. in the majority of the ex-Portuguese colonies. The peculiar Portuguese national character makes part of this “Portuguese global model”.

*“The Portuguese were not as passionately orthodox as the Spanish, and in terms of racial prejudices and Christian morality, they were not as narrow-minded as the English, either. Besides, in America they came across a people who had built no empire relying on a well-established, vigorous system of morals and a material culture ... In this part of America, European colonizers came across, so to say, gangs of grown-up children who had just had their first teeth lacking the strong skeleton of large American semi-civilizations ...”*<sup>36</sup>

To sum it up, the Portuguese colonizers had to deploy a certain way of generosity and adaptability, and they could not have prejudices. The “gangs of grown-up children” were Indians living a tribal way of life, who voluntarily welcomed new influences. Regarding the other element of the lusotropicalist culture, i.e. black culture, the notable Brazilian author has the following to say:

*“Every Brazilian, even the light skinned fair haired one carries about him on his soul, when not on soul and body alike, the shadow or at least the birthmark of the aborigine or the negro, in our affections, our excessive mimicry, our Catholicism which so delights the senses, our music, our gait, our speech, our cradle songs, in everything that is a sincere expression of our lives, we almost all of us bear the mark of that influence.”*<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> See Freyre, Gilberto. A bennszülött szerepe a brazil család kialakulásában. In: Scholz László (ed.). Ariel és Kalibán. A latin-amerikai esszé klasszikusai. Európa, 1984. p. 256. The quote translated into English by the translator.

<sup>37</sup> Freyre. Master and Slaves, In Hungarian, Bitterli, p. 219.

With regards to transculturation, Fernando Ortiz (1881–1969), the notable essayist and ethnomusicologist of Cuban origin also shared some of Freyre's ideas<sup>38</sup>. Mária Dornbach characterizes transculturation from a cultural perspective as follows:

*“Whites and Blacks both arrived in the New World as uprooted, cast away from their original geological, social and economic ambiance ... In the course of cultural transculturation, distinct motivations propelled cultures originating from various territories to exchange cultures ... the changes undergoing in the culture of Whites is the result of adopting reinterpreted elements of the African cultures and their absorption is not the consequence of some violent attempts aimed at transformation ... What else could slaves cast away from their homelands have taken with themselves than all that they had in their minds? Their culture lost its totality and only those elements could remain that were matched with some appropriate functions in the new ambiance. Their material culture sank into oblivion, their political institutions became redundant. They could not have been deprived of their spiritual culture, though. Their religious ideas, beliefs, magic ceremonies, and the spiritual content of their rites, more particularly, their mythology, their communication means of having contact with their Gods, i.e. their language, their music, and their dance lingered on. The slaves arriving at the shores of Spanish, Portuguese, and French colonies encountered Catholicism, the religion of the Whites. Masses of them were baptized, and their masters were obliged to confer the sacraments of Catholicism to their slaves. ... And how could the white masters have told which part of the drumming, singing, and dancing serving the purpose of entertainment were actually cultic ones?”*<sup>39</sup>

Undoubtedly, America, and not only North America, was a “hospitable terrain” for transculturation. There were many diverse people uprooted from their original culture and they were simultaneously present with a need for interaction. In the USA, the dominance of the white-protestant-Anglo-Saxon

---

<sup>38</sup> In Hungarian, one part of the work *Contrapunto cubano del tabaco y el azúcar* (1940) is available in the volume of essays edited and translated by Scholz, László. Its Hungarian title is *A „transzkulturáció” társadalmi jelensége és kubai jelentősége*. p. 289-297. Furthermore, a compilation of his works was also published, titled *Havannai karnevál* (Gondolat, 1982).

<sup>39</sup> [http://lassonertsen.blog.hu/2011/09/08/mulatt\\_istenek\\_az\\_afroamerikai\\_vallasokban](http://lassonertsen.blog.hu/2011/09/08/mulatt_istenek_az_afroamerikai_vallasokban)

(WASP) culture had never been as obvious as it seemed at a first glance. In America, the alternative cultures have been present from the outset, and today they are still gaining momentum. Additionally, the English language has become so globally widespread that now it is considered as a global language, a *lingua franca*, rather than a language that can be linked to one definite national culture.

The culture of the Carpathian basin has also been witness to the intertwining, the merger of cultures, in other words to transculturation. As long as the nationalities living under Hungarian supremacy had not pronounced their need for forming their own independent states, prompted by the successful example of the Hungarian national state, transculturation flourished and still flourishes in some cultural segments. Wherever diverse ethnicities lived together, in other ethnicities' vicinity, their distinct architectural style interacted<sup>40</sup>. Today's popular musical genre, Klezmer, also bears witness to transculturation<sup>41</sup>. The popularity and the "marketability" of Klezmer in Hungary and in central-eastern Europe are by no accident. The research on folk music conducted by Bartók and Kodály has made the authentic and at the same time syncretic music of the Carpathian basin, displaying the direct or indirect effect of acculturation or transculturation, famous worldwide. Thereby, they laid the foundations for the enjoyment of musical interactions in our musical culture.

### ***The encounter of tourism and cultures in the global world***

When examining this issue, the most important aspect that has to be kept in mind is that tourism has become one of the most dynamically developing and largest industries after 1945, in a politically divided era, which was gradually and inevitably becoming increasingly unified and global. The ultimate globalizing wave of culture that started in the 1960s is becoming increasingly full-blown in spite of some insignificant, and often politically motivated, setbacks. Csilla Jandala claims that in this world, tourism plays a rather paradoxical role:

---

<sup>40</sup> See more in Gilyén, Nándor. *Az erdélyi Mezőség népi építészete*. Terc, 2005., and Gilyén, Nándor – Imre, Lajos. *Erdély népi építészete. Kölcsönhatások*. Kairosz, 2006.

<sup>41</sup> The Budapest Klezmer Band and the similarly popular Csik band play this kind of music. For a monography on the issue, see Walter Salmen. *A klezmer zene és eredete*. Athenaeum, 2000.

*“Consumer expectations level off. This, however, does not lead to uniformity in the touristic supply, as thereby, especially the essence of tourism, diversity, the need for specialty would be adversely affected. There is a counter-effect: due to globalization, some destinations are forced to retain their traditions, and consequently, their identity strengthens.”<sup>42</sup>*

In a globalized world where tourism also displays the characteristics of globalization, the main source of motivation that makes tourists travel is actually no other than the quest for the unique, the “different”, the non-globalized. In the increasingly globalized world, the heritage of old, unique cultures is becoming more coveted.

The tourist has always been in quest for the different. Even back in the Ancient Times, the Greco-Roman elite travelled to Egypt in order to see something different than what they would have seen “everywhere” in the Greco-Roman “globalized world”. The Modern Age predecessor of modern cultural tourism and that of any cultural study tour of today was the Grand Tour, the travels of the English elite in Europe. From the 17<sup>th</sup> to the mid-19<sup>th</sup> century, the inhabitants of the British Isles went to Italy to get to know with what the Renaissance and Humanism placed in the center of the educated world’s attention: the remains of the Ancient world that the inhabitants of the British Isles were in scarce supply of. The English were subsequently and gradually followed by the educated Europeans and North American, as well. By the beginning of the 19<sup>th</sup> century, travelling had become a generally acknowledged and inherent part of the bourgeois educational ideal. Thousands of educated Germans started their journey to follow the path of Goethe in Italy with his “itinerary”<sup>43</sup> in their hands and with Mignon’s song in their minds:

*“Dost know the land where citroms, lemons, grow,*

*Gold oranges 'neath dusky foliage ...”*

(Goethe, Wilhelm Meister’s Travels, Mignon)

---

<sup>42</sup> For an analysis of the issue, see Jandala, Csilla, Phd. *Fogyasztói szokások változása a turizmusban. In: Gubán, Pál (ed.). Turizmus a nemzetgazdaságban. PTE – IGFK, 2007. p. 11.*

<sup>43</sup> Goethe. *Utazás Itáliában. Helikon, 1961.*

<http://www.archive.org/stream/wilhelmmeisterst00goet#page/140/mode/2up>)

From the 1840s on, thanks to the emergence of the railway, travelling has become more democratic. Since then, not only the educated nobility, the well-off bourgeois, and the elite intelligentsia, but also an increasing number of people has departed. By the 20<sup>th</sup> century, after the precedents of the 19<sup>th</sup> century, tourism became a mass-industry. Motivation, however, has not changed in the course of the centuries. People referred to as tourists started their journeys propelled by curiosity, the desire to know, the need to relax, to gain experience and to be entertained. These needs can only be met by something different, other than usual. With a view to offsetting and preventing the damage caused by mass-tourism-industry, the need for a “background industry” – the establishment of sustainable tourism serving the idea of sustainability, which permeates tourism in an increasing manner – has emerged, and parallel to this the need for soft- and ecotourism, wishing to realize it.

Tourists are always cultural border crossers. The question is for how long, with what degree of intensity and thoroughness, and with what kind of attitude the tourist travels to another culture. The duration of travelling, its intensity and thoroughness might vary depending on the aim of travelling, its characteristics, and the personality of the tourist. The attitude of cultural relativism is indispensable, though. Travelers must be open to other cultures and must be ready for acculturation. Moreover, in an ideal case, travelling might help the individual build up their own personal, transcultural microcosm.

If it was not the case, Herodotus’ and Montaigne’s words would be true even today with a slight difference, though. Instead of the domestic peculiarities of our “egocentric” preferences, we would be “prisoners” of a ubiquitously grey and uniform world.

# GLOBALIZÁCIÓ, KULTURÁLIS ANTROPOLÓGIA, TURIZMUS ÉS TÖRTÉNELEM

**Dr. Sándor Tibor**

főiskolai tanár  
Edutus Főiskola

## *A kulturális relativizmus fogalmának eredete*

Míg a globalizáció jelentéséről mindenkinek vannak elképzelései, a kulturális antropológia fogalma már kevésbé közismert. Sokan, különbözőképpen definiálják, a különféle meghatározásoknak azonban vannak közös jellegzetességei:

1. a kultúra tanulható és lehetővé teszi az alkalmazkodást a természeti és társadalmi környezethez.  
Variábilis, intézményekben, gondolkodásmódban és anyagi tényezőkben nyilvánul meg,
2. összehasonlító módszerrel él,
3. holisztikus szemléletű, azaz vizsgálatának tárgyát egy totalitás részeként értelmezi,
4. művelői terepmunkát folytatnak – résztvevő megfigyeléssel,
5. szemléletmódját a kulturális relativizmus hatja át.<sup>44</sup>

Ha a címben megjelölt kontextusban vizsgáljuk a kulturális antropológiát, akkor számunkra az ötödik jellemző a legfontosabb. A történelem ugyanis arra tanít bennünket, hogy a különböző korokban lezajlott globalizációs folyamatok a kulturális relativizmus hiányában egyenlőtlen viszonyokat eredményeznek, résztvevői között alá- fölérendeltségi viszonyok alakulnak ki. A kulturális relativizmus szemléletmódja a

---

<sup>44</sup> A kulturális relativizmus fogalmáról és szemléletmódjáról bővebben lásd: Boglár Lajos – Papp Richárd: *A tükör két oldala. Bevezetés a kulturális antropológiába*. Nyitott Könyvműhely, 2008.

turizmus szempontjából is kiemelt jelentőséggel bír, hiszen nélküle az eltérő kultúrákhoz tartozók találkozása is nehezen megoldható konfliktusokhoz vezethet.

Ennek a szemléletmódnak első megfogalmazója Hérodotosz (Kr. e. 484-425), görög történetíró volt:

*„Mert ha rábíznánk az emberekre, hogy válasszák ki, melyik szokást és hagyományt tartják a legszebbnek, végül is mindenki a maga szokásait választaná, hiszen a legjobban azt szeretjük, amit megszoktunk. Könnyen beláthatjuk, hogy ilyesből csak egy örült úzhet gúnyt. Hogy minden ember így gondolkodik a saját szokásairól, azt sok példával lehetne bizonyítani, így azzal, hogy Dareiosz egyszer összehívta a nála időző helléneket, és megkérdezte, hogy mennyi pénzért ennék meg apjuk holttestét. Azok persze azt felelték, hogy nincs az a pénz, amiért megtennék. Dareiosz ekkor indeket – a kallatiesz nép tagjait – hívatott oda, akiknél az a hagyomány, hogy megeszik meghalt apjukat, és a hellének előtt tolmácsok útján megkérdezte tőlük, hogy mennyi pénzért égetnék el máglyán a saját atyáikat. Azok szörnyülködve kiabálni kezdtek, s kérve kérték Dareioszt, ne ejtsen ki a száján efféle szavakat. Ilyen nagy tehát a szokások ereje, s véleményem szerint helyesen állítja Pindarosz költeményében, hogy „mindenen úr a szokás.”<sup>45</sup>*

Az etnológia atyjának is tartott szerző szokásokat említ, mivel nem rendelkezett olyan kultúra fogalommal, mint a miénk. Tulajdonképpen kultúrákat hasonlít össze, és azt állítja, hogy azok egyenrangúak. Közben arra is magyarázatot ad, hogy honnan származik a kultúrák közötti hierarchia tévképzete. Ennek okát abban látja, hogy mindenki a saját kultúráját preferálja. Hérodotosz egyébként a turizmus történetének szempontjából is fontos szerző: művét az első útikönyvként tartjuk számon.

Hérodotoszt kétezer év választja el Michel de Montaigne (1533-1592) francia filozófustól, az esszé műfajának megteremtőjétől. Montaigne korának legjelentősebb, az egész földgolyó történetének új irányt adó eseménye az új földrészek felfedezése volt. A globalizációval foglalkozó szerzők döntő többsége a

---

<sup>45</sup> Hérodotosz: *A görög-perzsa háború*. III. 38. Muraközi Gyula fordítása. Osiris, 2004. 209. old.

nagy földrajzi felfedezéseket, és annak következményét, a gyarmatosítást a mostani globalizáció előzményeként írja le. Montaigne A kannibálokról című, gyakran idézett esszéjében fejtette ki véleményét a felfedezésekről:

*„Igen jelentős dolog egy ilyen hatalmas terület felfedezése... Nem szívesen jósolgatnék a jövő nagy kutatásairól, mert nálam sokkal különb emberek is nagyot csalódtak már. Féltő, hogy szemünk jóval mohóbb a gyomrunknál, kíváncsiságunk pedig türelmetlenebb, mint vágyunk teherbírása. Világot ölelnénk át, s csak a levegőt szorongatjuk.”*<sup>46</sup>

A francia filozófus megkérdőjelezi a felfedezők és gyarmatosítók viselkedését. Finoman, de félreérthetetlen módon utal türelmetlen mohóságukra. Sorait nyilván Kanada felfedezésének és birtokbavételének visszásságai ihlették. Az idézet utolsó mondatával pedig költői magasságokba emelkedik, és minden korabeli és jövőbeli globalizációs kísérlet kudarcos végkifejletének lehetőségére utal; a szép tervek megvalósításának lehetetlenségére.

Ugyanebben az esszéjében írja:

*„... csak mi neveziünk barbárnak mindent, ami nem hazai. Úgy látszik, az igazságot és az értelmet csak szülőhazánk szokásaihoz és ítéleteihez tudjuk mérni: mindig nálunk van az üdvözítő vallás, a tökéletes államrend, a teljes és hibátlan erkölcs.”*<sup>47</sup>

Montaigne pontosan ugyanazokat a fogalmakat használja, mint Hérodotosz. A civilizált – barbár ellentétpárt idézi, ebben gondolkodott minden görög és római, de ebben gondolkodtak az európaiak is a bennszülöttekről. Az általa használt, Hérodotosznál nem szereplő fogalmak, a hérodotoszi narratíva 16. századra alkalmazott toposzai (szokások = vallás, államrend, erkölcs). Érvelésük is azonos: a saját szokás az igaz és egyedül elfogadható szokás. A kannibálokat is említi mindkét szerző.

---

<sup>46</sup> Idézi: Boglár – Papp 2008. 59. old.

<sup>47</sup> Montaigne: Esszék. Kriterion. 1983. 92-93. old.  
Boglár – Papp 2008. is idézi: 60. old.

Nem kell Montaigne szakértőnek lennünk ahhoz, hogy pontosan rekonstruálhassuk az esszé megszületésének körülményeit. Egészen biztos, hogy 1580-ban az íróasztalán ott feküdt Hérodotosz könyve. Még az is lehet, hogy éppen azelőtt néhány perccel tette le maga mellé, mielőtt papírra vetette az idézett sorokat. Az is kísértetiesen hangzik, hogy a kétezer éves gondolat ugyanannyira volt aktuális a 16. században, mint amennyire megírásakor.

Hérodotosz és Montaigne pontosan utaltak azokra a veszélyekre, amelyek akkor jelentkeznek, ha nem a kulturális relativizmus eszméje hatja át a kultúrák találkozását.

A 16.-18. században ugyanúgy a bizonytalanság határozta meg az első találkozásokat, mint az ókorban. A különböző kultúrákhoz tartozó felek kíváncsiak voltak a másakra, de kerülték a személyes kapcsolatot. Számtalanszor ismétlődhetett meg a valóságban az a találkozás, amit Defoe így ír le regényében:

*„...jókora távolságra maradtam tőlük, ám jelekkel úgy – ahogy megértettük egymást...nem akartam megkockáztatni, hogy a partra kimenjek hozzájuk, és ők is nagyon féltek tőlünk; végül megtaláltuk a kölcsönösen biztonságos módot: ugyanis ők a partra hozták és letették az ennivalót, aztán messzire eltávoztak, mialatt mi az egészet a fedélzetre szállítottuk; majd ismét közel jöttek.”<sup>48</sup>*

Az első találkozást emellett abszurdítás is jellemezte. Itt arra, a szintén sokszor ismétlődő jelenetre utalnék csak, amikor a partraszálló felfedezők felolvasták a „kíváncsi” bennszülötteknek a királyi pátenst, - természetesen spanyol nyelven - mely szerint, az uralkodó nevében a korona tulajdonába veszik a területet. A kíváncsiságot és a kezdeti, mindkét oldalt jellemző bizonytalanságot hamarosan az európaiak által alkalmazott „erőpolitika” alkalmazása követte. Ezt nemcsak a fizikai erőszak, egyébként szintén mindvégig kölcsönös megléte jellemezte. Eszmei értelemben is beszélhetünk „erőpolitikáról”, hiszen mi más jelenthetne a „miénk a jobb, az egyedüli elfogadható” elvének állandó hangoztatása.

---

<sup>48</sup> Daniel Defoe: *Robinson Crusoe*. Európa. 1981. 31. old. Vajda Endre fordítása.

### ***A korai globalizációs törekvések***

Ha érzékletes és egyben szimbolikus jelentésű példákkal kívánjuk jellemezni a gyarmatosítás korában jelentkező globalizációs törekvéseket, akkor a rabszolga-kereskedelmet és a rabszolgatartást, a Brit kelet-indiai Társaságot, valamint az egyház missziós tevékenységét említhetjük elsősorban. Nem tudjuk pontosan hány feketét hurcoltak el ezekben az évszázadokban Afrika nyugati partvidékéről az Újvilágba, de tudjuk, hogy számukat tízmillió nagyságrendben mérhetjük csak. Azt is tudjuk, hogy az elhurcoltaknak közel a fele elpusztult az út alatt. Három jellegzetesség különböztette meg az afrikai rabszolgákat minden más kor rabszolgáitól. Egyrészt bőrük színe miatt esélyük sem lehetett arra, hogy emancipálódjanak, befogadják őket. Nagyrészt monokultúrás ültetvényeken dolgoztak, harmadrészt pedig jogilag ingóságnak minősültek. Adásvétel tárgyát képezhették, bérelhetőek és jelzálogjoggal is terhelhetőek voltak. A rabszolgák mindig az anya jogállását követték, nehogy a rabszolgatartótól született félvér gyermek valahogy apja társadalmi státusát örökölhessen. Thomas Jefferson (1743-1826) a Függetlenségi Nyilatkozat szerzője, és az Egyesült Államok harmadik elnöke szerint – aki egyébként a rabszolgatartás ellenfele volt – Virginiában a legjobb befektetés a rabszolganő, hiszen termékeny periódusában két évente gyermeknek ad életet.<sup>49</sup> Az önmagát hosszútávon megtöbbszöröző munkaerő, aki elhanyagolható költségtényezőt jelentett csak, nagymértékben hozzájárult az Egyesült Államok imponáló gazdasági eredményeihez.

A Brit Kelet-indiai Társaságot 1600-ban hozták létre. Bár magánvállalkozás volt, mégis „önálló állammá” nőtte ki magát. Saját haderővel rendelkezett, háborúkat folytatott, önálló pénzt veretett. Hamarosan az angol állam stratégiai szövetségesévé vált, de a soha nem látott mértékű korrupció és sikkasztások következtében 1773-ban állami felügyelet alá került. Ennek következtében azonban hamarosan az állam

---

<sup>49</sup> Szántó György Tibor: *Adalékok a brit gyarmatbirodalom előtörténetéhez*. In: Poór János (szerk): *A kora újkor története*. Osiris, 2009. 437. old.

hasonult az általa „felügyelt” vállalkozáshoz. A Társaság a helyi termelőket arra kényszerítette, hogy csak neki adják el, még hozzá nevetséges árakon a termékeiket. A 18. század végétől kezdve Indiában is meghonosították az ipari forradalom gépi újításait, aminek következtében hihetetlenül gyors tempóban ment tönkre az ősi indiai háziipar. Az eredeti gyökerekhez való visszatérés szimbólumaként nem véletlenül forgatott mindig szövökereket az indiai függetlenségi mozgalom vezetője Mahátma Gandhi (1869-1948).

A rabszolgatartás és a gyarmati területek kizsákmányolása a korai globalizációs törekvések nyílt kizsákmányoláson alapuló jellemzőit illusztrálják.

Eltérő a helyzet a katolikus egyház missziós tevékenysége esetében. Dél-Amerikába az 1560-as években érkeztek az első jezsuita szerzetesek, akik a mai Paraguay, Argentína és Brazília határvidékén hozták létre telepeiket. A redukcióknak nevezett ültetvényeken nomád guaraní indiánok települtek meg. A jezsuiták megtérítették, írni tanították és földművelésre, iparra oktatták őket. Mind a kereszténység felvétele, mind a „neolit forradalom” – tehát „az élelemtermelés forradalma” – körükben való meghonosítása hozzájárult a régió őslakóinak „globalizálódásához”, legalábbis annyiban, hogy az európai kultúra két alappillére elérhetővé vált számukra. Ennek természetesen tradicionális kultúrájuk elvesztése volt az ára. Az 1620-as évektől kezdve a jezsuita missziók a portugál rabszolga-kereskedők támadásainak keresztútjába kerültek. Az 1750-es madridi szerződés értelmében végül a spanyolok átengedték a portugáloknak a missziós területek nagy részét, ami az elért eredmények visszavételét eredményezte: rabszolgává tették az indiánokat. Végül 1767-ben a jezsuita-ellenes politikai légkör következményeként, mint mindenhol a világban – elkobozták a rend vagyonát, és legalábbis átmeneti időre, bár eredetileg a véglegesség

szándékával, elérték feloszlatusukat is.<sup>50</sup> Az indiánokkal való kegyetlen bánásmód indoka egyébként megegyezett a fekete rabszolgák esetében alkalmazott érveléssel: nem tekintették őket emberi lényeknek.

Meg kell azonban jegyeznünk, hogy a különböző felfedező, gyarmatosító, valamint globalizációs kísérleteknek volt még egy, nem elhanyagolható hatása az európai kultúrára. Az újkori Európa lakói első ízben tapasztalhatták meg az övékétől eltérő, archaikus kultúrák vonzerejét. Ez érhető tetten abban a – később irodalmi vándormotívummá váló eseményben, miszerint amikor James Cook elhagyta az általa 1769-ben felfedezett és a Szerellem Szigetének nevezett Tahiti-t, legénységéből ketten úgy döntöttek, hogy a bennszülöttek között maradnak. 1789-ben – ugyancsak Tahiti szigetének kapcsán, elsősorban az ott élő bennszülött lányok által kiváltott, és a legénységre tett ellenállhatatlan hatás következtében – került sor a Bounty lázadására.

Az archaikus kultúrák tisztelete természetesen nem a szexuális vonzerőn alapult csupán. Kétségtelen azonban, hogy ez is hozzájárult ahhoz, hogy a Paradicsomra jellemző állapotokat a tengerentúli, egzotikus világban vélte újra megtalálni a korabeli európai ember.<sup>51</sup>

Ezen túlmenően a feudális abszolutizmusba torkolló európai politikai és szellemi fejlődés általában vett bírálata kapott megfogalmazást Rousseau, Voltaire és mások munkásságában.

A felvilágosodás korában az európai kultúrától eltérő, és már az antikvitás korától, a görögök és rómaiak által „barbárnak” nevezett „vademberek” neve elé akkoriban került az ellenkező előjelű „nemes” jelző.

Ezt fejezte ki Rousseau „természeti emberének”, Voltaire „vademberének”, Montesquieu „perzsájának”

---

50 Ezt a történetet dolgozza fel az 1986-ban forgatott Oscar – és Golden Globe díjjal kitüntetett *A Misszió* című angol film – Robert de Niro-val, Jeremy Irons-szal és Liam Neeson-nal a főbb szerepekben. A filmet Robert Bolt írta és Roland Joffé rendezte és a São Miguel das Missões misszió történetét eleveníti fel.

A rend feloszlatusára történelmünk első, úgynevezett világ-összeszeküvés elmélete szolgáltatta az eszmei municiót. A későbbi századokban egyre nagyobb szerepet játszó, a saját törekvéseknek az ellenfélre való kivetítésén alapuló ideológiai fegyver szerint a világot nem a látható és jelenvaló hatalmak, hanem titkos erők irányítják. Ilyen vád érte a 19. században a liberalizmus élcsapatához sorolható szabadkőműves mozgalmat, majd a 20. században ennek legveszélyesebb és legdurvább formájává a náci „zsidó világ-összeszeküvés” elmélete vált, ami a náci faji alapon álló antiszemitizmusának lett az egyik legfőbb argumentuma.

<sup>51</sup> A Paradicsomnak nemcsak szexuális vonzereje volt. Az európai utópiák által évszázadok óta vizionált legendás gazdagság honát, El-Dorado-t kereste majd minden felfedező az amerikai kontinensen.

alakja. Az európai civilizáció és kultúra ekkor újjászülető kritikus szemlélete azonban csak a felfedezéseknek és az őket követő gyarmatosításnak, mint korai globalizációs kísérletnek kulturális „melléktermékeként” kaphatott szerepet. A főszólamot továbbra is az európai keresztény kultúra felsőbbrendűségébe vetett hit alkotta, amelynek nevében kizsákmányolták, illetve elpusztították a tőlük eltérő, idegen kultúrákat.

Ezek a korai globalizációs kísérletek, mint az érzékeltetésükre felhozott, jellemző példákból is láthatjuk, nélkülözték a kulturális relativizmus vezérlő eszméjét.

### ***A különböző kultúrák találkozásának típusai***

Vizsgáljuk meg a továbbiakban a különböző kultúrák találkozásának lehetséges variációit. Lényegében három típust tudunk megkülönböztetni. Az első a **kulturális asszimiláció** és az azzal ellentétes előjelű, de – a kulturális relativizmus hiányát tekintve – vele mégis egylényegű **ellen-akkulturáció**. A különböző kultúrák találkozásakor gyakran kulturális asszimiláció valósul meg, azaz a kisebbségi kultúrához tartozók feladják kulturális identitásukat és az erősebb, győztes kultúra „részesévé” váltak.<sup>52</sup> Ellen-akkulturációról akkor beszélhetünk, amikor az archaikus vagy kisebbségi kultúra elzárkózik a többségitől.<sup>53</sup>

Sem a kulturális asszimiláció, sem az ellen-akkulturáció nem ismeri el a másik kultúra értékeit, így aztán nem is preferálja a kölcsönös egymásra hatást közöttük. Mindkettő csak önmagát látja, a másikat nem.

A második – némiképp kevert, átmeneti típusba – az **akkulturáció** sorolható, ami nemcsak hasonulást, hanem a kultúrák keveredését is magában foglalja. Fogalmáról így ír Melville J. Herskovits (1895-1963), a kulturális antropológia egyik klasszikusa:

---

52 Ilyenek voltak a Kárpát-medencében élő németek, illetve a közép-európai, tehát „nyugati” zsidók Magyarországon. Ellentétben az itt élő szláv és román kisebbséggel, ők „magától értetődő természetességgel” asszimilálódtak a magyarsághoz: nyelvükben és kultúrájukban egyaránt elmagyarosodtak.

53 Kézzenfekvő példa erre a Kárpát-medencében élő „keleti”, tehát az oroszországi pogromok elől hazánkba betelepülő zsidóság esete. Ők egészen a holocaust-ig megőrizték eredeti identitásukat.

*„Az akkulturáció olyan jelenségeket foglal magában, amelyek különböző kultúrájú csoportok és egyének közvetlen és tartós kapcsolatából következnek, s hozzátartoznak még az érintett kultúra jellegzetes magatartás- és gondolkodásmintáinak ebből fakadó változásai.”<sup>54</sup>*

Az akkulturáció kultúrák egymáshoz való kölcsönös alkalmazkodását jelenti, de az alkalmazkodás eredményeként létrejövő változások még nem érik el azt a fokot, hogy egy harmadik, új kultúra megjelenéséről beszélhessünk. Az akkulturációhoz hozzátartoznak azok a saját kultúrában végbemenő változások is, amelyeket a másik kultúrával való találkozás, az ahhoz való alkalmazkodás előhívott. Az akkulturáció folyamata esetenként eltérő eredményre vezethet. Hatását messzemenően befolyásolta az érintett kultúrák rugalmassága vagy rugalmatlansága. Urs Bitterli, svájci történész szerint a hagyományaiba belemerevedett, rugalmatlan kultúrák hajlamosabbak a felbomlásra, mint azok, amelyek rendszeresen kapcsolatban álltak más, külső hatásokat közvetítő kultúrákkal. Az Antillák szigetein élő arauak indiánok kultúrája alkalmatlannak bizonyult arra, hogy kölcsönhatást alakítson ki a spanyolok kultúrájával. Az ültetvényeken dolgozó rabszolgák azonban „magukban hordozták” nyugat-afrikai történelmüknek kulturális érintkezésre vonatkozó tapasztalatait: saját kultúrájuk rugalmassága és a spanyol kultúra találkozása akkulturáció formájában valósult meg. Ilyenkor azonban azt is megfigyelhetjük, hogy a másik kultúrából átvett képzeteket a saját, ősi kultúrájuk tartalmával töltötték meg, illetve eredeti vallásukat végső soron csak kis mértékben módosították, tehát átértelmezés, „reinterpretáció” jött létre.<sup>55</sup>

Az amerikai példákkal dolgozó svájci tudós példáit kiegészíthetjük a már idézett, Kárpát-medencéből származó példákban levonható következtetésekkel. Nálunk a rugalmasabb, európai hatásoknak jobban kitett kisebbségek (a németek és a „nyugati”, tehát közép-európai zsidók) identitása és kultúrája kezdett el korábban felbomlani. Ez kezdetben akkulturációként jelentkezett, de a későbbiekben kulturális

---

<sup>54</sup> Herskovitsot idézi: Urs Bitterli: „Vadak” és „civilizáltak”. Gondolat, 1982. 208. old.

<sup>55</sup> Ilyen a Haiti szigetén kialakult vudu vallás, amely a katolikus szenteket nyugat-afrikai istenségekkel azonosítja, vagy/illetve a Jordán folyónak egyfajta „nyugat-afrikai Styx-folyamként” való értelmezése a néger spirituálékban. Lásd Bitterli idézett művét: 209. – 211. old.

asszimilációhoz vezetett. Az európai fejlődés fősodrához képest periférikusabbnak számító „archaikusabbak” pedig egészen az Osztrák-Magyar Monarchia felbomlásáig, illetve a negyvenes évekig megőrizték évszázados, évezredes múlta visszatekintő nemzeti-etnikai identitásukat és többé-kevésbé zárt kultúrájukat. Ebbe a csoportba az önálló állami kultúrával nem rendelkező, inkább nemzetiségeknek és nem államalkotó nemzeteknek számító szlávok egy részének, valamint a románoknak a kultúrája, továbbá az elkülönülésre törekvő, zárt, a tradíciók megváltoztathatatlan merevségét hirdető- és ősi, vallásos életvitelt folytató „keleti” zsidó kultúra tartozott. Az akkulturáció irányába tett lépések hiányát az önálló államnak, mint kultúra-közvetítő médiumnak a hiányában, az ennek következtében „folklor szinten” megrekedt népi-nemzetiségi kultúrában és egy sajátos ősi vallásba merevedett kultúra meglétében kereshetjük. Mind az arauak indiánok, mind a periférikus helyzetű, részben a kelet-európai történelmi régióba sorolható kisebbségek létét, hosszú évszázadokon keresztül egyfajta „hibernált” állapot, tehát olyan helyzet jellemezte, amelyben nem alakulhatott ki kulturális kölcsönhatás. Ez a történelmi „hibernáció” az Antillák esetében abból fakadt, hogy nem érintkeztek egészen a 16. századig Európával, de nem alakultak ki tartós kapcsolataik az amerikai kontinenssel sem. Saját kultúrájuk pedig nélkülözte az államot. A Kárpát-medencében élő, a kelet-európai történelmi régióba sorolható kisebbségek esetében pedig, nem a spanyol és portugál hajósok hiánya, hanem szintén a kultúra-közvetítő állam hiánya, pontosabban egy másik, ellenséges kultúra hordozójaként megélt állam – a török-izlám állam – tartós jelenléte akadályozta meg azt, hogy az akkulturáció tovább fejlődhessen a transzkulturáció irányában.

A találkozások harmadik típusába a kultúrák összefonódása, vagy más néven a **transzkulturáció** tartozik. Az összefonódás fogalmát Gilberto Freyre (1900-1987), Brazília kultúrájának egyik legismertebb kutatója használta először.<sup>56</sup> Az akkulturáció valójában igen gyakran csak egy közbülső állapot, amely vagy transzkulturációba fejlődhet tovább, vagy megrekedhet, stagnálhat, ezt követően pedig „visszafordulhat”

---

<sup>56</sup> Főbb művei: *Casa grande & senzala*. (1933). Angolul: *The Masters and the Slaves: a study in the development of Brazilian civilization* (1946), továbbá *Sobrados e Mucambos* (1936). Angolul: *The Mansions and the Shanties: the making of modern Brazil* (1963). Magyarul második fő műve olvasható: *Udvarház és szolgaszállás. A brazil család a patriarchális gazdasági rendszerben*. Gondolat, 1985. Tóth Eszter fordítása.

a kulturális asszimiláció irányába. Több tényező is szerepet játszhat abban, hogy melyik lehetőség valósul meg. Ha nagyon nagy a két kultúra közti távolság, akkor nagyobb az esély a kulturális asszimilációra: a „fejlettebb” magához hasonítja a „kevésbé fejlettet”. Ugyanakkor, ha a kapcsolatba kerülő kultúrák között sok a közös vonás, és azonos fejlődési fokon állnak, tehát kisebb a távolság, akkor a kulturális asszimilációt a kisebbségi kultúra tagjai nem kényszerként élik meg, hanem interiorizálják. Így találtak utat a polgárosuló németek, és az ősi zsidó szeparatizmust feladni kívánó közép-európai, polgárosulni kívánó zsidók, korábbi kulturális identitásukat feladva – a magyarsághoz. További tényezők: az idő, illetve az érintkezés gyakorisága vagy ritkasága. Minél rövidebb ideig tart az akkulturáció és minél ritkább az érintkezés a két kultúra között, annál kevésbé valószínű az akkulturáció transzkulturációba való átfordulása. A transzkulturáció olyan önálló, keverék kultúrát jelent, amelynek kialakulásában nagy szerepet játszott a rasszok keveredése, tehát a biológiai-etnikai nivellálódás. Ez utóbbi hidalhatta át a két „szülői” kultúra közötti távolságot. Ezt a jelenséget figyelhetjük meg Brazília esetében, ahol nem angolok, de nem is spanyolok, hanem portugálok voltak a gyarmatosítók. A fehérek és a színes bőrű rabszolgák viszonya gyökeresen különbözött az észak-amerikai helyzettől:

*„A házasságon kívül született színes bőrű utódokat nem taszították ki a társadalomból, hanem a törvényes gyermekekkel együtt nevelték őket. A fekete és indián ágyasoknak nem kellett szenvedniük a diszkriminációtól, hanem gyakran nagy tekintélynek örvendtek. Mivel a kicsiny Portugália e keveredés nélkül soha nem tudta volna irányítani Brazília mezőgazdasági feltárását, ezért nemzeti kötelességének tett eleget, aki a bennszülöttek szerelmi hajlandóságát nem utasította el, hanem igénybe vette. Ennek belátásától még a katolikus egyház sem zárkozhatott el...Néhány vonatkozásban a kereszténység inkább kedvezett a rasszok keveredésének, ahelyett, hogy megakadályozta volna azt...szentjeire bízta a feladatot, hogy örködjének a szerelmi kapcsolatok termékenysége fölött.”<sup>57</sup>*

---

57 Bitterli 218. old.

Freyre egyenesen egyfajta teljesen egyedi „luzo-trópusi kultúrának” tartja a brazíliait. Szerinte ennek hatása érzékelhető Angolában, Mozambikban, Macau-ban, tehát a legtöbb volt portugál gyarmaton is. Ennek a „portugál világmodellnek” a részét képezi a sajátos portugál nemzetkarakter is:

„A portugálok nem voltak olyan szenvedélyesen ortodoxok, mint a spanyolok, se oly szűk látókörűek, mint – faji előítéletek és keresztény erkölcs dolgában – az angolok, ráadásul Amerikában nem olyan népet találtak, amely már kiépített egy birodalmat s megalkotott benne egy elfogadott, életerős erkölcsi rendszert és anyagi kultúrát... Amerikának ebben a részében az európai gyarmatosítók mondhatni felnőtt gyerekek csapatait találták itt, akiknek még...csak akkor bújtak ki az első fogai, híján...a nagy amerikai félcivilizációk erős csontvázának...”<sup>58</sup>

Röviden: a kisszámú portugál gyarmatosítóknak szükségképpen ki kellett alakítaniuk egyfajta nagyvonalúságot, alkalmazkodniuk kellett, nem lehettek előítéleteik. A „felnőtt gyerekek csapatai” pedig a törzsi kultúra szintjén álló indiánok voltak, akik önként befogadták az új hatásokat. A luzo-trópusi kultúra másik összetevőjéről, a fekete kultúráról a következőket írja a neves brazil szerző:

„Minden brazíliai lelkében, még ha világos bőrű és szőke is, ott van...a bennszülött vagy a néger bélyege vagy nyoma...A gyengédségünk módjában, túlhangsúlyozott mimikánkban, katolicizmusunkban, amely érzéki élvezet is, zenénkben, járásunkban, beszédünkben és gyermekkorunk bölcsődalaiban – röviden: életünk minden kendőzetlen megnyilatkozásában nyilvánvaló a néger hatás.”<sup>59</sup>

Freyre nézeteihez közel állnak a neves kubai származású esszéista és népzene kutató Fernando Ortiz (1881-1969) nézetei a transzkulturációról.<sup>60</sup> Ennek kulturális jellegzetességeiről a következőket olvashatjuk Dornbach Mária írásában:

---

58 Gilberto Freyre: *A bennszülött szerepe a brazil család kialakulásában*. In: Scholz László (szerk): *Ariel és Kalibán. A latin-amerikai esszé klasszikusai*. Európa, 1984. 256. old.

59 Bitterli 219. old.

60 Magyar nyelven a *Contrapunto cubano del tabaco y el azúcar* (1940) című művének egy részlete olvasható a Scholz László által szerkesztett és fordított esszékötetben. Címe: „A „transzkulturáció” társadalmi jelensége és kubai jelentősége. 289-297. old. Továbbá megjelent egy válogatás is műveiből *Havannai karnevál* címmel (Gondolat, 1982).

*„Fehérek és négerek egyaránt kiszakítottként érkeztek az Újvilágba, eredeti földrajzi, társadalmi és gazdasági környezetüktől megfosztva... A kulturális kölcsönhatás (transzkulturáció) folyamatában eltérő motivációk sarkallták az eltérő területről származó kultúrákat a kultúra cseréire... a fehérek kultúrájában bekövetkezett változás, az afrikai kultúrákból kölcsönvett, átértelmezett elemek befogadása nem erőszakos átalakítási törekvés következménye... A hazájukból kiszakított rabszolgák mi mást hozhattak volna magukkal, mint ami a fejükben elfért. Kultúrájuk elvesztette totalitását, csak azok az elemek maradhattak fenn, amelyek funkciót találtak az új környezetben. Anyagi kultúrájuk feledésbe merült, politikai intézményeik fölöslegessé váltak. Szellemi kultúrájuktól azonban nem foszthatták meg őket: maradtak hát vallási képzeik, hiedelmeik, mágikus szertartásaik, és a rítus szellemi töltése: a mitológia, valamint az istenségeikkel kapcsolatot teremtő kommunikációs eszközüik, a nyelvük, a zenéjük és a táncuk. A spanyol, portugál és francia gyarmatokra érkező rabszolgák a partraszálláskor találkoztak a fehérek vallásával, a katolicizmussal. Tömegesen megkeresztelték őket, s a gazdákat kötelezték, hogy rabszolgáikat részesítsék a katolikus vallás szentségeiben... S hogy a rabszolgák felüdülését szolgáló dobolásból, énekekből és táncokból melyek voltak a kultikus elemek – honnan tudhatta volna a fehér gazda?”<sup>61</sup>*

Kétségtelen, hogy Amerika – és itt nemcsak Észak-Amerikára gondolunk – különösen alkalmas terepnek bizonyult a transzkulturáció számára. „Egyszerre” volt jelen a sokfajta, eredeti kultúrájából kiszakított ember, és szükségük volt a kölcsönhatásokra. A fehér – angolszász – protestáns (WASP) kultúra dominanciája az Egyesült Államokban soha nem volt annyira biztos, mind azt az első pillantásra vélénk. Amerikában a kezdetektől kezdve mindig jelen voltak az alternatív kultúrák és egyre inkább erősödnek ma is. Az angol nyelv pedig annyira elterjedt világszerte, hogy világnyelvnek, lingua franca-nak, és nem egy meghatározott nemzeti kultúrához köthető nyelvnek számít.

A kultúrák összefonódása, összeolvadása, tehát a transzkulturáció a Kárpát-medence kultúrájában is megtalálható. Ameddig nem alakult ki az önálló nemzetállam igénye a magyar szupremácia alatt élő

---

61. [http://lassonertsen.blog.hu/2011/09/08/mulatt\\_istenek\\_az\\_afroamerikai\\_vallasokban](http://lassonertsen.blog.hu/2011/09/08/mulatt_istenek_az_afroamerikai_vallasokban)

nemzetiségekben – azt gyakran épp a magyar nemzetállam „sikeres” példája ihlette – addig a transzkulturáció szabadon érvényesülhetett, és érvényesül ma is a kultúra bizonyos szféráiban. A különböző etnikumok építkezési stílusai például mindenütt hatottak egymásra, ahol ezek az etnikumok azonos időben, egymás mellett éltek.<sup>62</sup> Transzkulturációról árulkodik a manapság nagy népszerűségnek örvendő klezmer zene is.<sup>63</sup> A klezmer hazai és közép-kelet-európai népszerűsége, „fogyaszthatósága” sem véletlen. Bartók és Kodály népzene-kutatásai kimondva-kimondatlanul szintén az akkulturáció vagy a transzkulturáció jegyeit mutató autentikus és ugyanakkor szinkretikus kárpát-medencei népzene tették világszerte ismertté. Ezzel pedig megalapozták minden későbbi zenei kölcsönhatás élvezhetőségét zenekultúránkban.

### ***A turizmus és a kultúrák találkozása a globális világban***

Ennek a kérdésnek a vizsgálatánál elsősorban azt kell szem előtt tartanunk, hogy a turizmus 1945 után, tehát egy kezdetben ugyan politikailag kettéosztott, de mégis fokozatosan és feltartóztathatatlanul egységesülő, tehát globalizálódó világban vált földünk egyik legdinamikusabban fejlődő, leghatalmasabb iparágává. A kultúra ma is tartó, és ebben az értelemben legutolsó globalizációs hulláma már a hatvanas években megindult, és jelentéktelen – gyakran politikai színezetű megtorpanásoktól eltekintve – egyre inkább kiteljesedik. A turizmusnak igencsak paradox szerep jut ebben a világban, állapítja meg Jandala Csilla:

*„A fogyasztói elvárások ugyan kiegyenlítődnek, ez azonban nem követel teljes egyformaságot a turisztikai kínálatban, hiszen ezáltal a turizmus lényege, a változatosság, a különlegesség iránti igény szenvedne*

---

<sup>62</sup> Részletesebben lásd: Gilyén Nándor: *Az erdélyi Mezőség népi építészete*. Terc, 2005., továbbá Gilyén Nándor – Imre Lajos: *Erdély népi építészete. Kölcsönhatások*. Kairosz, 2006.

<sup>63</sup> *A Budapest Klezmer Band és a hasonlóképp népszerű Csik zenekar egyaránt megszólaltatja ezt a stílust. A téma monografikus feldolgozását lásd Walter Salmen könyvében: A klezmer zene és eredete. Athenaeum, 2000.*

*csorbát. Éppen ellenkező a hatás: a globalizációs folyamat következményeként az egyes desztinációk rákényszerülnek tradícióik megőrzésére, így kulturális identitásuk erősödik.*<sup>64</sup>

Ez nem kevesebbet jelent, mint hogy a globalizálódó világban az ugyancsak a globalizáció jegyeit felmutató turizmust éltető motiváció, ami utazásra készíti a turistákat nem más, mint az egyedinek, a „másnak”, a nem-globalizáltnak a keresése. Globalizálódó világunkban egyre keresettebbé válnak a múlt egyedi kultúráinak emlékei.

A turista mindig is a „mást” kereste. Már az ókori turizmus korában is azért utazott a görög-római elit Egyiptomba, hogy ne azt lássa, amit a görög-latin „globális világban” láthatott „mindenhol”. A modern kulturális turizmus és mindenfajta mai kulturális indítékú utazás, study-tour, kialakulásának újkori előfutára az angol elit európai utazása, a Grand Tour volt. A 17. századtól kezdve egészen a 19. század közepéig a szigetország lakói azért keresték fel Itáliát, hogy ott megismerkedhessenek azzal, amit többek között a reneszánsz és a humanizmus állított a művelt világ érdeklődésének középpontjába: azt, ami az antik világ kultúrájából fennmaradt, és aminek a szigetország lakói igencsak híján voltak. Az angolok példája fokozatosan áterjedt az egész művelt Európára, majd Észak-Amerikára is: az utazás a polgári műveltségismény általánosan elismert és szerves részévé vált a 19. század elejére.

---

<sup>64</sup> A kérdés elemzését lásd: Dr. Jandala Csilla: *Fogyasztói szokások változása a turizmusban*. In: Gubán Pál (szerk): *Turizmus a nemzetgazdaságban*. PTE – IGFK, 2007. 11. old.

Művelt németek ezrei keltek útra Goethe nyomán – ugyancsak Itáliába, és miközben az ő „útikönyvét”<sup>65</sup> tartották a kezükben, Mignon dala járt a fejükben:

*„Ismered-e a citromok honát?*

*Narancs tüzel sötétlő lombon át,*

*a kék egek halk fuvallata kél,*

*nem rezdül meg a mirtusz, a babér,*

*Csak dél felé!*

*Te ismered!*

*Szerelmesem oda mennék veled.”*

Goethe: A Wilhelm Meister-ből – Mignon

Vas István fordítása

Az 1840-es évektől kezdve – a vasút megjelenése következtében – demokratizálódott az utazás. Attól kezdve már nemcsak a művelt nemesség, a jobb módú polgárság, az értelmiségi elit, hanem egyre nagyobb tömegek keltek útra. 19. századi előzmények után a 20. századra kialakult a turizmus, mint tömeg-iparág. A motiváció viszont nem változott az évezredek, évszázadok folyamán: a kíváncsiság, a megismerés vágya, a kikapcsolódás, az élményszerzés és szórakozás igénye miatt keltek útra azok az emberek, akiket turistáknak nevezünk. Ezeket a szükségleteket pedig csak a más, a megszokottól eltérő elégítheti ki. A tömegturizmus-ipar okozta károk ellensúlyozására, megelőzésére jött létre az ugyancsak iparszerűen üzemeltetett és nagy méretekben hatékonyra váló kényszerülő „háttér-ipar” – a turizmust egyre inkább átható fenntartható fejlődés eszméjét szolgáló fenntartható turizmus kialakításának igénye, és az azt megvalósítani kívánó soft- és ökoturizmus.

---

<sup>65</sup> Goethe: *Utazás Itáliában. Helikon, 1961.*

A turista mindig kulturális határátlépő, a kérdés csak az, hogy mennyi időre, milyen intenzitással, milyen alapossággal és milyen attitűddel látogat el egy másik kultúrába. Az időtartam, az intenzitás és az alaposság az utazás célja, jellege, valamint a turista személyiségének függvényében változhat. A kulturális relativizmus attitűdje azonban minden esetben elengedhetetlen. Az utazónak valamennyire nyitottnak kell lennie más kultúrák iránt, készen kell állnia az akkulturációra, sőt ideális esetben az utazás hozzásegíti saját, személyes transzkulturális mikrokozmoszának felépítéséhez is.

Ha nem így lenne, akkor Hérodotosz és Montaigne „láttelele” ma is aktuális lenne, azzal a különbséggel, hogy az „önző” módon preferált hazai partikularitás helyett a szürke, mindenhol egyforma nagyvilág „foglyaivá” válnánk.

## **A GLOBALIZÁCIÓ ÉS A TURIZMUS MAI PROBLÉMÁI**

**Gondos Borbála**

Főiskolai tanársegéd, Edutus Főiskola  
Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola PhD hallgatója

### ***Összefoglalás***

A globalizáció napjainkban egyre fontosabb jelenség és egyre többen foglalkoznak ennek a folyamatnak a mindennapi életünkben betöltött szerepével. Mivel többféle meghatározás létezik erre a fogalomra, nem lehet konkrétan meghatározni azt, hogy mit is jelent, csak abban tudnak a szakértők megegyezni, hogy létezik. Mint mindennek, a globalizációnak is vannak pozitív, negatív hatásai, mely a turizmusban is érezteti hatását.

Tanulmányomban a turizmusban várható változásokat vizsgálom, továbbá a turizmusra ható globalizációs folyamatok pozitív és negatív hatásait. Mivel a globalizáció mindegyik régió, ország életére hatással van, érdemes megvizsgálni Kína esetét is, ami egyértelműen az egyik nyertes országa a globalizációs folyamatoknak. Az előrejelzések szerint elsőszámú turisztikai célpont lehet az elkövetkezendő években, továbbá az elsőszámú küldő ország is Kína lehet. Az elmúlt években történt változások nyomán ez minden bizonnyal megvalósul, hisz nagymértékű fejlesztéseket hajtanak végre az országban, továbbá fontos kapcsolatokat is kiépít más országokkal. Most még a belföldi turizmusa a meghatározó, de pár éven belül a kiutazások aránya is jelentős mértékben fog növekedni, tehát ki lehet azt jelenteni, hogy a jövő nagy reménye Kína lesz, minden szempontból.

## **1. A globalizáció fogalma**

Ahogy az összefoglalóból is kiderült, sokan sokféleképpen próbálták megfogalmazni, hogy mi is az a globalizáció, de mivel annyiféle meghatározása létezik, nem lehet egy egységes definícióval jellemezni (mindenki mást ért alatta). A szakértők szinte csak abban tudnak megegyezni, hogy létezik. A globalizáció fogalma először a hatvanas-hetvenes évek fordulóján jelent meg, amikor a egyre több környezetvédő aktivista kezdett el foglalkozni a globális környezetvédelmi problémákkal. Az eredeti jelentése a globalizációnak arról szól, hogy a környezetszennyezés nem egyszerűen helyi, hanem határokon túlnyúló probléma lett és az emberi tevékenységeknek az egész bolygóra kiterjedő hatásai vannak. Az 1980-as, 1990-es években a tömegkommunikációnak is köszönhetően már egy új jelentése terjedt el a globalizációnak, amelyben az internet fejlődésén, a kommunikáción, a kereskedelem, a pénzpiacok, a nemzetek feletti vállalatok egész bolygóra való kiterjedésén van a hangsúly (Fidrich, 2002).

Olyan szociológusok, mint Giddens vagy Bartelson is próbálták megfogalmazni, hogy mit is jelent a globalizáció, de eltérő megközelítésekkel találkozhatunk, mivel a globalizáció komplex és ellentmondásos fogalom. Giddens (1991) a globalizációt társadalmi folyamatnak tekinti, mert egyre több ember él úgy, hogy a helyi viszonyoktól sokszor független intézmények határozzák meg a mindennapi életüket. Bartelson (2000) szerint éppen azért mert sokszínű ez a fogalom, nem lehet, pontosan meghatározni, hogy mit jelent, csak azt lehet megállapítani, hogy létezik.

A globalizáció fogalmának rövid ismertetése után rátérnék a turizmusban várható változásokra, továbbá a globalizációs folyamatok pozitív és negatív hatásaira.

## **2. A turizmusban várható változások**

A globalizációs folyamatok kapcsán a turizmusban várható változásokról kell említést tenni, hisz ezek is ennek a felgyorsult folyamatnak köszönhetőek, melyek némelyike kapcsolatban áll a külső és belső globális folyamatokkal (részletesen lásd: A globalizáció és turizmus kapcsolata – jelenlegi és jövőbeli tendenciák - Gondos, megjelenés alatt).

- Fejlett országok lakossága előregszik (speciális kínálat)

- Dolgozó nők aránya növekszik
- Házasságkötések kitolódnak: egyedülállók, gyermektelenek
- Hagyományos családmódel felbomlik
- A világ „bejárható”, otthonról szervezhető
- Évi többszöri, rövid utazás
- Környezettudatosság növekszik
- Turisták aktív résztvevők
- Turisták nyelveket beszélnek, gyakorlott utazók
- Új oktatási, szakképzési igények (Jandala, 2004)

A növekvő átlagéletkor kapcsán azzal, hogy egyre öregszi a fejlett országok lakossága, új turisztikai termékek létrehozását feltételezi, vagy a meglévőeket bővíti, fejleszti. Fontos dolog, hogy szervezett utazást hozzanak létre, kényelmes, „háztól-házig” szolgáltatással, lehetőleg úgy foglalják le a szálláshelyeket, hogy az adott település vonzerői közel legyenek. Mivel sok szabadidővel rendelkeznek, nem nagyon lehet kiszámítani azt, hogy mikor utaznak, így törekedni kell arra, hogy megismerjük utazási szokásaikat, ezáltal téve kiszámíthatóvá az utazások időszakait.

A dolgozó nők arányának növekedése a család, azon belül is az egy főre jutó diszkrecionális, azaz szabadon elkölthető jövedelmének növekedésével jár, tehát akár könnyebben be tudnak kapcsolódni a turizmusba.

Manapság egyre inkább az a tendencia, hogy a nők egyre később vállalnak gyereket legtöbbször karrierjük érdekében. Azzal, hogy később szülnék, tovább maradnak aktívak, mert ha nincs gyerek bármikor utazhatnak, és ilyenkor főleg baráti társasággal teszik ezt.

A globalizációs folyamatokhoz tartozik az is, hogy felbomlik a hagyományos családmódel, sok a kisgyerekes egyedülálló szülő, tehát, ha elutaznak valahova speciális igényük támadhat arra vonatkozóan, hogy megoldott legyen a gyermekfelügyelet. Egyre több szálloda válik családbarát szállodává, illetve egyre több helyen jelennek meg animátorok is, akik a szállodában tartózkodók „jókedvéről” kellemes időtöltéséről próbálnak meg gondoskodni.

Az információs technológia fejlődéseképpen a világ bármely pontja elérhető, így az utazás szervezése sok esetben otthonról is könnyedén megszervezhető.

Az elmúlt 10-20 évben egyre inkább jellemző, hogy már nem évente egyszer utaznak hosszabb időre, hanem többször tesznek rövidebb utazásokat (például városlátogatás, síelés).

A környezettudatosságnak egyre fontosabb szerepe van, a szállodák esetében, hisz ők is próbálnak takarékoskodni, megővni a környezetet. Erre egy jó kezdeményezés az is, hogy lehet pályázni a zöld szálloda programra, ahol hoteljük zöldprogramjáról kell tájékoztatást nyújtaniuk, a vendégek bevonásáról, az energia- és vízfelhasználásról, a hulladékkezelésről és a környezetrendezésről. A pályázaton megfelelt intézmények a Zöld Szálloda címet viselhetik.

A turisták egyre aktívabbak, mert erre vágnak. A klasszikus idegenvezetés háttérbe szorul, továbbá egyre több nyelvet beszélnek a turisták, gyakorlott utazók lehetnek pontosan az által, hogy mindenről pontos információt lehet már az internet segítségével beszerezni. A diszkont légitársaságok elterjedésével pedig, több utazási forma is olcsóbbá vált (például városlátogatás).

A turizmusban bekövetkezett változások új oktatási, szakképzési igényeket támasztanak az intézményekkel szemben, így törekedni kell arra, hogy a hallgatókat megfelelően felkészítsék a várható trendekre, tendenciákra, friss, aktuális adatokat-ismereteket közöljenek.

### ***3. A globalizációs folyamatok pozitív/negatív hatásai a turizmusra nézve***

#### ***+ Megjelennek a világméretű hálózattal rendelkező szolgáltatók***

A világméretű hálózattal rendelkező szolgáltatók elsősorban a légitársaságok, szállodaláncok, melyek megjelenése azért pozitív, mert például egy szállodalánchoz tartozó szállodában az odaérkezőt megszokottság várja, tudja, mire számíthat, milyen szolgáltatásokra, kiszolgálásra, sok üzletember kifejezetten ezeket a szálláshelyeket keresi.

#### ***- A kis- és középvállalkozásoknak a multinacionális cégekkel kell felvenniük a versenyt***

Azzal, hogy megjelentek a multinacionális cégek a kis- és középvállalkozásoknak minden szempontból fel kell venni a versenyt, főleg az árak szempontjából. Mivel ezek a nagyvállalatok

sokszor olcsóbban tudják a különböző termékeket és szolgáltatásokat beszerezni, hisz nagyban vásárolnak, sok esetben alacsonyabb áron tudják értékesíteni azt, amit a kisebb vállalkozások nem.

**+ *A nemzetközi láncok megjelenése a szolgáltatások sztenderdizálását eredményezi***

Ebben az esetben egyfajta garancia van arra, hogy ismerős környezet fogadja az odaérkező vendégeket, megszokottság, ami mindenképpen pozitív azok számára, akik kifejezetten ahhoz a láncához tartozó szállodát választják. A sztenderdizálás egyfajta színvonalemelést is elősegít.

**- *Uniformizálódás, elvész a nemzeti karakter***

A szolgáltatások és szállodák sztenderdizálásának hátránya az, hogy elvész a nemzeti karakter, nem lehet megkülönböztetni egymástól ezeket a szállodákat, ezzel pont a turizmus egyik lényegét a megismerés, az egyediség elvesztését idézi elő. Sokan azért kelnek útra, hogy valami újat tapasztaljanak meg utazásuk során, a nemzeti karakter elvesztésével ezt nem fogják tudni megismerni, így egy fontos motiváció kielégítetlen maradhat.

**+ *A technikai fejlődés eredményeképp a világ minden pontja elérhető***

A technikai fejlődés által nagyon sok minden elérhető, sok dologról tudunk meg információkat, melyek elősegítik és megkönnyítik az utazást, például közvetlen foglalhatunk interneten szálláshelyet, vagy bármelyik desztinációról egy kattintással minden információ megtudható.

**- *Megnő a terrorizmus veszélye***

Az előző pozitív hatásból következően azzal, hogy a világ bármely pontja elérhető, mindenről egyszerűen és gyorsan beszerezhetőek információk, a terrorizmus veszélyét idézik elő. Nagyobb ilyen terrorista cselekmények voltak a Fülöp szigeteken, Törökországban, Londonban, Madridban, és természetesen New Yorkban.

**+ *A világ turisztikai régiói átrendeződnek***

A hagyományos régiók, desztinációk mellett az új régiók szerepe megnő. Néhány évvel ezelőttiig Európának egyértelmű vezető szerepe volt a turistaérkezések számában, de az elmúlt években egyre inkább az Ázsia-óceániai térség fejlődik, realizálnak egyre nagyobb érkezési számokat. Európa vezető szerepe ennek ellenére továbbra is megmarad, de az új, egzotikusabb területek előtérbe fognak kerülni az elkövetkezendő években.

**+ *Új desztinációk jelennek meg***

Azzal, hogy a világ turisztikai régiói átrendeződnek új desztinációk jelennek meg a turizmus piacán, ezáltal általános, gazdasági és turisztikai infrastrukturális fejlődésnek indulnak az adott területek. Az új desztinációk megjelenésével pedig kevesebb figyelem juthat a környező országokra, mely egy negatív hatása a globalizációs folyamatoknak.

**- *Nő a területi koncentráció***

Az új desztinációk megjelenésével, megfelelő marketing kommunikációval, több látogató érkezik oda, ez pedig egyértelműen területi koncentrációhoz vezet, itt főleg napjainkban divatos desztinációkra kell gondolni (például Horvátország, Dubai, Egyiptom, Tunézia). A divat kiszámíthatatlansága miatt átgondolatlan fejlesztéseket valósíthatnak meg, melyek negatív hatásait csak évekkel később érzékelhetik.

**+ *Növekvő jövedelmek segítik a turizmusba való bekapcsolódást***

A dolgozó nők arányának növekedésével a családban egy főre jutó diszkrécionális jövedelem növekszik, ezáltal könnyebben tudnak részt venni a turizmus piacán, ezt a turizmusban várható változásoknál is láthattuk.

***- Visszaesik a belföldi turizmus***

Azzal, hogy nő a diszkrecionális jövedelem, adott esetben távolabbi desztinációkat részesíthetnek előnyben ez pedig negatívan hat a belföldi turizmusra. Gondoljunk csak Magyarország esetére, amikor a rendszerváltás után drasztikusan csökkent az átlagos tartózkodási idő, szinte mindenki külföldre utazott, emiatt hozták létre az üdülési csekket, mellyel némiképp javítani tudtak ezen a negatív folyamaton és napjainkban egyre többen vették igénybe az üdülési csekk nyújtotta szolgáltatásokat. Az üdülési csekk helyett már a Széchenyi Pihenő Kártya (SZÉP kártya) lesz ami elősegítheti a belföldi turizmus élénkítését és a különféle szolgáltatások igénybevételét.

***+ Fejlett országok tapasztalatainak átvétele***

A fejlett országok tapasztalatainak átvétele azért fontos, mert ezekben az országokban tudják azt, hogy hogyan kell a turizmust irányítani, tervezni ahhoz, hogy megfelelően működjön és a lehető legtöbb bevételt hozza az adott ország számára.

***+ A telekommunikáció fejlődése új marketing módszereket, eszközöket alakít ki***

A technikai fejlődés következtében új marketing eszközök kialakítására nyílik lehetőség, például a direkt marketing, mint új kommunikációs irányzat, az egyes internetes oldalakon található hirdetések, különböző játékokban való részvételek, közösségi portálokon elhelyezett hirdetések stb., ezekkel mind-mind potenciális résztvevőket lehet megcélozni, korosztálytól függően.

***- Több desztináció küzd ugyanannak a piaci szegmensnek a megnyeréséért***

A technikai fejlődés miatti új marketing módszerek, eszközök kialakulása miatt szinte bármelyik desztináció képes arra, hogy az adott szegmensét megcélozza, ez pedig azt eredményezi, hogy sokszor lejjebb kell vinni az árakat, ahhoz, hogy a látogató minket válasszon. Ez a fajta verseny a szolgáltatók számára negatív, hisz egymás alá kell ígérni, de a turistának ez jó, mert olcsóbbá válhat egy adott területre való utazása.

**+ *A turisták egyre tapasztaltabbak, egyre több ismerettel rendelkeznek***

Az előbbi pozitív hatások eredményeképp (világ bármely pontja elérhető, új marketing eszközök) egyre több ember tud, bárminek, bármikor utánanézni, ez pedig egyre tapasztaltabbá teszi az utazókat. Mivel már évente akár többször is utaznak, ez is egyfajta tapasztaltságot eredményez, továbbá azt is feltételezheti, hogy nyelveket is beszélnek.

**- *A szervezett formákkal szemben a turizmus egyéni formáira helyeződik a hangsúly* (Jandala, 2004)**

Az előző pozitív megállapításból kiindulva, tehát a turisták egyre tapasztaltabbak, többet utaznak, nyelveket beszélnek, egyre inkább arra vágynak, hogy ne a klasszikus vonzerőket nézzék meg, hanem egy kicsit az adott desztináció mögé is lássanak. Egyre elterjedtebb, hogy az adott területet önmaguk szeretik felfedezni, nem a klasszikus vagy nem csak a klasszikus vonzerőket nézik meg, hanem olyan helyeket is, amik nem szerepelnek feltétlenül a főbb attrakciók között. Ebből kiindulva néhány országban elterjedtek például a romkocsmák látogatása vagy éppen a piros lámpás negyed meglátogatása.

#### ***4. A jövő nagy reménysége: Kína***

##### ***4.1. A nemzetközi turizmus napjainkban***

2010-ben a legnagyobb mértékű fejlődésen az Ázsia-óceáni régió ment keresztül közel 13%-os növekedéssel. 2011-ben az első 8 hónapban szinte az összes turisztikai régió érkezési adataiban növekedés tapasztalható például az Ázsia-óceániai régióban 6%-al nőtt a turistaérkezések száma 2010-hez képest.<sup>66</sup>, tehát egyértelműen látható ennek a régiónak a fejlődése.

---

<sup>66</sup> <http://media.unwto.org/en/press-release/2011-11-08/european-tourism-grows-above-expectations> (letöltés dátuma: 2011. november 17.)

#### **4.2. Kína turizmusa**

Kína a legnépesebb és az egyik legvonzóbb ország a világon, az elmúlt években pedig egyre nő a turistaérkezések száma, továbbá a kiutazások száma is.

Kína látogatóinak száma 2006-ban közel 125 millió fő volt, ebből a külföldiek száma nagyjából 23 millió.<sup>67</sup>

2008-ban 130 millió fő volt a látogatók száma, ebből 24 millió külföldi.<sup>68</sup>

2010-ben már 133 millió látogatót regisztráltak az országban, ebből a külföldi látogatók száma 26 millió fő volt.<sup>69</sup>

Az előző adatokból is lehet látni, hogy a turistaérkezések száma egyre nő, ami a különböző turizmussal kapcsolatos statisztikákban is megmutatkozik.

2010-ben a fogadó országok rangsorában Kína már megelőzte az addig előtte lévő Spanyolországot, így jelenleg a 3. helyen áll, és az USA-tól sincsen már nagyon lemaradva. Ugyanebben az évben a bevételek rangsorában Kína a 4. helyen szerepelt, amikor több, mint 15%-al nőtt a turisztikai bevételeinek összege.

Nemcsak fogadó országok és a turisztikai bevételek rangsorában szerepel előkelő helyen Kína, hanem a küldő országok rangsorában is, 2009-ben a küldő országok közül még a 4. helyen szerepelt, 2010-ben már a 3. helyen állt és az előrejelzések szerint pár év múlva még előrébb lesz.<sup>70</sup>

#### **4.3. Kína az előrejelzések tükrében**

2011 márciusában a Boston Consulting Group készített egy tanulmányt Kínáról, melyben felmérték a turizmusban betöltött jelenlegi, illetve az elkövetkezendő években lévő szerepét.

---

<sup>67</sup> [http://www.cnto.org/chinastats\\_2006MajorStats.asp](http://www.cnto.org/chinastats_2006MajorStats.asp) (letöltés dátuma: 2011. december 9.)

<sup>68</sup> <http://www.cnta.gov.cn/html/2009-2/2009-2-18-9-34-95871.html> (letöltés dátuma: 2011. december 9.)

<sup>69</sup> <http://www.cnta.gov.cn/html/2011-1/2011-1-19-8-51-57548.html> (letöltés dátuma: 2011. december 9.)

<sup>70</sup> [http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enlr\\_1.pdf](http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enlr_1.pdf) (letöltés dátuma: 2011. november 18.)

A megállapítások között szerepelt többek között, hogy:

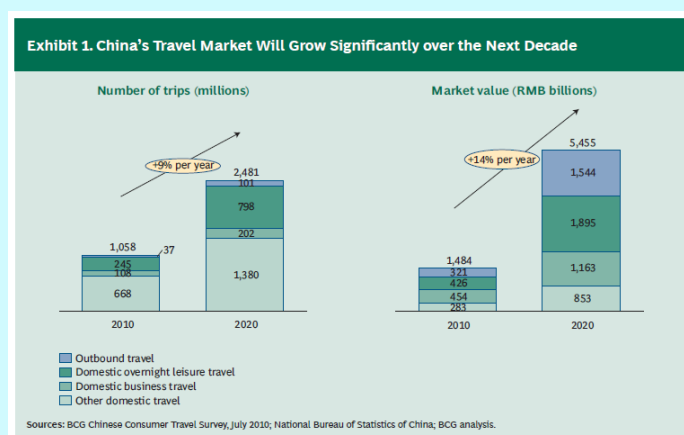
- 2013-ra az egyik legnagyobb turisztikai piac lehet a világon,
- 2020-ra megnégyszereződik a szabadidős célú utazások száma,
- nő az üzleti utazások száma, évente 10%-al,
- kiutazások száma évenként 17%-al növekszik,
- megnégyszereződik az Európába irányuló utazások száma.<sup>71</sup>

Az elmúlt évek statisztikai adatai és az országban történő fejlesztések alapján egyértelműen megvalósulhatnak a Kínával kapcsolatos előrejelzések.

A tanulmányban felvázolt előrejelzéseket az 1. számú ábra szemlélteti a legjobban, ahol látható a kiutazások száma, a belföldön eltöltött vendégéjszakák száma (szabadidős turizmus esetében), a belföldi üzleti utazások, és más célú belföldi utazások száma. Az adatokból kiderül, hogy a belföldi utazások dominálnak jelenleg is illetve a jövőben is, de a kiutazások száma is minimum megduplázódik. A bevételek nagysága az előbb felsorolt 4 tényező esetében szintén növekedni fog, jelentős mértékben, akár három-négy vagy ötszörösére is a 2010-ben realizált bevételekhez képest.

1. ábra

***Kína turisztikai piacára vonatkozó adatok az elkövetkezendő évtizedre***



Forrás: <http://www.bcg.com/documents/file74525.pdf> (letöltés dátuma: 2011. november 19.) 6. oldal

<sup>71</sup> <http://www.bcg.com/documents/file74525.pdf> (letöltés dátuma: 2011. november 18.)

#### ***4.4. A kínai lakosság utazási szokásai***

Az előbb látott előrejelzések kapcsán nem meglepő, hogy készítettek egy tanulmányt, melyben felmérték a kínai turisták utazási szokásait (a Magyar Turizmus Zrt. pekingi képviselőjének közreműködésével) elsősorban Európára fókuszálva, hisz láhattuk, hogy az elkövetkezendő években megnégyszereződik kontinensünkre érkező kínai turisták száma.

Kína kiutazó turizmusa az elmúlt 10 évben dinamikusan fejlődött, az UNWTO előrejelzése szerint 2015-re Kína a világ legnagyobb beutaztató és a negyedik legjelentősebb kiutaztató országa lesz.

A statisztikai adatok alapján Kínában a 2009. évi belföldi utazások száma 10%-kal, míg az innen származó bevétel 8%-kal nőtt. A beutazó turisták száma 3%-kal, az általuk eltöltött vendégéjszakák száma 5%-kal, a beutazó turizmusból származó valutabevétel pedig 7%-kal csökkent, mely elsősorban a gazdasági válságnak volt köszönhető. A kiutazó turisták száma pedig 3%-kal nőtt.

A kínai K&D piackutató cég 2009. nyarán, Európát az elmúlt 3 évben felkereső, illetve az elkövetkezendő 2 évben a kontinenst felkeresni kívánó utazók körében (több mint 14 ezer fő megkérdezésével) vizsgálta az Európába irányuló turizmus jellemzőit. A kontinensre látogató kínai turisták több mint 2/3-a szabadidős céllal utazik Európába, többségük egyszer már járt a kontinensen, de jelentős részük a megkérdezetteknek az elkövetkezendő években ismét tervez európai utazást. Az utazók többsége a 26-45 éves korosztályból került ki és átlagosan a 10.000-15.000 RMB (kb. 270.500-405.000Ft) jövedelmi kategóriába tartoztak. A kontinensen már járt utazók számára Európa három legfőbb turisztikai vonzereje a következő: a kontinens természeti szépségei, történelmi és kulturális öröksége és a vásárlási lehetőség.

A megkérdezettek több mint fele az utazás kezdete előtt legfeljebb 3 hónappal döntött a meglátogatni kívánt úti célról. A legtöbben utazási irodában (46,8%) foglalták le az Európába történő utazásukat. Az internet a legfontosabb marketing eszköz, amely felkelti az érdeklődést egy-egy európai utazás iránt (kevésbé fontos a TV, újság, rádió, kültéri vagy egyéb média).

A megkérdezetteket főként a kontinensről szóló releváns információk (57,1%) és a barátok ajánlása (14,5%) ösztönöz európai utazásra. A potenciális turisták 94,1%-a szabadidős céllal keresi fel a kontinenst.<sup>72</sup>

Az Mt Zrt. által készített tanulmány rámutatott, hogy a kínai utazók számára Európa számos vonzerőt rejt, az ide utazók aránya évről évre nő, különösen a szabadidős céllal történő utazás.

## **5. Konklúzió**

Azt, hogy mit is jelent a globalizáció, nagyon nehéz meghatározni egy biztos, hogy létezik és hatása minden területen érzékelhető.

A globalizáció pozitív/negatív hatásai is jelentősek a turizmusra vetítve, ahol többek között a kis- és középvállalkozásoknak is fel kell venniük a versenyt a nagyobb cégekkel láncokkal, mely rájuk nézve egyértelműen negatív. A szolgáltatások egyre inkább sztenderdizáltak, mely egyrésztől jó, hisz a megszokottság érzését kelti sok turistában, de ezzel együtt a nemzeti karakter is elveszhet, ami pont, hogy vonzerőt jelent nagyon sok látogató számára.

Európa mellett, egyre keresettebb régióknak számít az Ázsia/óceániai térség, ahol egyre nagyobb ütemben növekszik az odalátogatók száma, mely köszönhető a különböző nagyobb rendezvényeknek, eseményeknek, illetve az egzotikusabb, speciálisabb kínálatnak is, továbbá az ebből a térségből való kiutazások száma is hihetetlen mértékben növekszik és növekedni fog, ahogy ezt a fentiekben Kína példáján keresztül levezettem.

A legfontosabb küldő és fogadó országok rangsorában Kínával egyértelműen számolni kell, egyre előkelőbb helyen szerepel a legfontosabb turisztikai statisztikák tanúsága szerint. Kínával kapcsolatban sokféle megállapítás született, mely az elkövetkezendő években megvalósulhat az előrejelzések alapján, tehát számolnunk kell a jövőben ezzel a nemzettel. Minél jobban meg kell ismernünk ezt az országot, a lakosságot, szokásaikat, mert csak így tudunk kiváló turisztikai termékeket nyújtani, ha ismerjük szokásaikat, elvárásaikat. A kínálat kapcsán nem elég jól kínálni, hanem jól is kell végrehajtani, ehhez pedig kiváló ismeretekkel rendelkező szakemberekre van

---

<sup>72</sup> <http://itthon.hu/sajtoszoba/januar/europa-lesz-kinai-utazok> (letöltés dátuma: 2011. november 19.)

szükség, nem mellesleg kínaiul tudó idegenvezetőkre is. Ha pedig tényleg megvalósul, hogy az Európába érkező kínai turisták száma megnégyszereződik, akkor nagyon sok még a teendő.

### ***Irodalomjegyzék***

*Bartelson, Jens. (2000): Three Concepts of Globalization. International Sociology 15 (2):180-196.*

*Doxey GV, (1975). A causation theory of visitor-resident irritants: methodology and research inferences, Proceedings of the Travel Research Association, 6th Annual Conference, San Diego, California, USA, pp 195-8*

*Fidrich Róbert, (2002). Globalizáció és környezet, Globalizáció füzetek 1., Magyar Természetvédők Szövetsége, Budapest*

*Giddens, Anthony (1991): The Consequences of Modernity. Polity Press. Cambridge. (70-78)*

*J. Bartelson, "Three Concepts of Globalization," International Sociology 15, no. 2*

*(2000), 180-96.*

*Dr. Jandala Csilla (2004), Főiskolai jegyzet, Harsányi János Főiskola, Budapest*

*Puczkó László – Rátz Tamara (1998). A turizmus hatásai, Aula – Kodolányi János Főiskola, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest*

*<http://media.unwto.org/en/press-release/2011-11-08/european-tourism-grows-above-expectations>*

*(letöltés dátuma: 2011. november 17.)*

*[http://www.cnto.org/chinastats\\_2006MajorStats.asp](http://www.cnto.org/chinastats_2006MajorStats.asp) (letöltés dátuma: 2011.december 9.)*

*<http://www.cnta.gov.cn/html/2009-2/2009-2-18-9-34-95871.html> (letöltés dátuma: 2011.december 9.)*

*<http://www.cnta.gov.cn/html/2011-1/2011-1-19-8-51-57548.html> (letöltés dátuma: 2011. december 9.)*

*[http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enlr\\_1.pdf](http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enlr_1.pdf) (letöltés dátuma: 2011.*

*november 18.)*

*<http://www.bcg.com/documents/file74525.pdf> (letöltés dátuma: 2011. november 19.)*

*<http://itthon.hu/sajtoszoba/januar/europa-lesz-kinai-utazok> (letöltés dátuma: 2011. november 20.)*

## **A KÁRPÁT-MEDENCE TURIZMUSA**

**Dr. Jandala Csilla**

tudományos és nemzetközi rektor-helyettes  
tanszékvezető főiskolai tanár

**dr. Gubán Pál**

főiskolai docens

### ***Summary***

In 2010/2011 academic year a research has been started on the potential development of tourism in the Carpathian Basin by the Tourism Department of Harsányi János College (now Edutus College). This study is on the first results of the research, which are concerning the tourism strategies of the region's countries and the similarities and differences of their goals and opportunities.

*Key words:* region, history of the region, tourism strategy, regional co-operation

### ***Absztrakt***

A 2010/2011-es tanévben a Harsányi János Főiskola (ma: Edutus Főiskola) Turizmus Tanszéke kutatást indított a Kárpát-medence turizmusáról. Ez a tanulmány a kutatás első eredményeit ismerteti: mik a legfontosabb jellemzői a régióban érintett országok turizmus stratégiáinak, mik a kitűzött célok és a lehetőségek közti hasonlóságok és különbségek.

*Kulcsszavak:* régió, történelmi háttér, turizmus stratégia, regionális együttműködés

## ***Háttér***

Európa turizmusában kimagasló arányt képvisel a nemzetközi turizmus. Ezt –többek között- az is indokolja, hogy az elmúlt évtizedek során bekövetkezett határmódosítások sok esetben elválasztották egymástól az egy-egy nemzethez tartozókat, azonban a rokoni kapcsolatok fennmaradtak, és ezek ápolásában a turizmus speciális formája -rokon-, barát-, ismerős meglátogatása- nyújt segítséget. A természetes régiók ugyanakkor nem ismerik a mesterségesen létrehozott országhatárokat (pl. Alpok, Duna-mente, Rajna-mente, Kárpátok). Az egy-egy szubrégió belüli nemzeti különbségek nem csökkentik a kialakuló kínálat értékét, hanem éppen ellenkezőleg, gazdagítják az ún."európai turisztikai terméket".

E kategória meghatározó, versenyképes szereplője lehet a Kárpát-medence. Területi lehatárolása nem egyértelmű: a különböző szakirodalmak állásfoglalása nem egységes. Az országhatárok ugyan egyfajta határvonalat jelentenek, turisztikai szempontból ugyanakkor a határon átnyúló lehetséges projektek következtében a szomszédos országok fejlesztési stratégiáit is érdemes tanulmányozni és számításba venni.

### ***1. Területi kérdések***

Területi kérdéseket vizsgálva az első és legfontosabb lépés magának a területnek a lehatárolása. Nem könnyű feladat, hiszen az elmúlt évtizedek során sokan sokféleképpen viszonyultak a kérdéshez. Azt is kijelenthetjük, hogy meglehetősen „kényes” témának számított egy időben, inkább hallgattunk róla. Valójában a feladat megkerülhetetlen, hiszen a Kárpát-medence makro-régióként Európa turizmusában fontos, vonzó szerepet játszik/játszhat.

A területi lehatárolással kapcsolatos eddig ismert különféle nézetek:

- a) A Kárpát-medence = 7 ország teljes területével (Magyarország, Szlovákia, Románia, Ukrajna, Szerbia, Horvátország, Szlovénia), azaz Kelet-Közép-Európával
- b) A Kárpát-medence = a történelmi Magyarországgal
- c) A Kárpát-medence = a földrajzi értelemben vett területtel (1. ábra),

Az első esetben egyszerűsödik a statisztikák értékelése, az egyes országok forgalmának összevetése, de egyben értelmezhetetlenné is válnak az adatok, amennyiben nem releváns területről származnak: turisztikai szempontból egészen más adottságokkal és célkitűzésekkel rendelkezik Románia a Fekete-tenger partvidékén, vagy Horvátország Dalmáciában, mint a földrajzi értelemben vett Kárpát-medencében.

A második esetben sem pontos a lehatárolás, hiszen a „történelmi Magyarország” mindössze 1541-ig, az ország három részre szakadásáig létezett, azt követően igen változatos történeket élt át, melynek következményei, látható és láthatatlan jelei napjaink turizmusában meghatározó vonzerőket jelentenek, illetve azzá fejleszthetők.

A harmadik esetben földrajzi megközelítést követve értelmezzük a régiót, beleértjük Magyarország és Szlovákia teljes területét, Románia jelentős részét (területének csaknem 40-45%-át), Ukrajna, Szerbia, Bosznia-Hercegovina, Horvátország, Szlovénia és Ausztria kisebb részét. Voltaképpen a Kárpátok és az Alpok közötti területet vizsgáljuk, ugyanakkor figyelmet kell szentelnünk olykor-olykor a Csehországgal vagy éppen Lengyelországgal való kapcsolat lehetőségének is.

## ***2. A Kárpát-medence története és kultúrája***

A Kárpát-medence turizmusában a természeti és a kulturális adottságok egyaránt szerepet kapnak, bár az utóbbiak jelentik a valóban versenyképes termékfejlesztés alapját. A régió olyan gazdag kulturális örökséggel rendelkezik, hogy egyértelműen ezzel különböztetheti meg magát más régióktól, ettől lehet igazán egyedi, különleges, azaz olyan desztináció, ami akár Európából, akár Európán kívüli területekről speciális érdeklődésű, motivációjú turistákat vonzhat (nem tömegturizmust gerjesztve).

A Kárpát-medence turizmusának jelenéről és jövőjéről nem beszélhetünk anélkül, hogy múltjával ne foglalkoznánk.

A kulturális adottságok jelentős része a régió történelméből fakad: a történelmi múlt, annak tárgyi emlékei, maradványai, a különböző nemzetiségek együttéléséből eredő kulturális sokszínűség, a különböző korok különböző hatalmainak politikai döntéseit követő határmódosulások, mindezek nyomot hagytak a régió életében.

A régió az államalapítástól számítva 1541-ig gyakorlatilag Magyarországot, a magyar államot jelentette. Ennek a korszaknak sajátossága, hogy a turisztikai célból hasznosítható kulturális örökség szempontjából meglehetősen ellentmondásos. Az állam egy kisebb, nyugati része korábban a Római Birodalomhoz tartozott, így az antik kultúra emlékei hol nyomokban, hol teljesebben, összefüggőbben, de máig jelen vannak, részei napjaink turisztikai kínálatának. Kiváló példa erre a római limes különböző szakaszainak világörökségi helyszínné való nominálása. A kelet-római, később bizánci befolyás az állam területén soha nem volt hangsúlyos, így ez épített örökség formájában csak alig észlelhető.

Az 1526-1541 közötti időszakban a régió az Oszmán Birodalom európai terjeszkedési kísérletének megállításával volt elfoglalva, végeredményben kevés sikerrel, hiszen a folyamat a történelmi Magyarország három részre szakadásával zárult, ami egyet jelentett a Kárpát-medence három részre szakadásával. A nyugati országrész -a Dunántúl, az Alpokalja és a Felvidék nyugati része, amelynek

Pozsony volt a fővárosa- a Habsburg Birodalom részeként élt tovább, bár a sajátos magyar politikai attitűd következtében sohasem válhatott annak szerves részévé. A középső országrész, központként Buda városával, dél felé haladva, egyre szélesedve kapcsolódott a Balkán félszigetet uraló Oszmán-török Birodalomhoz, de azzal sem alkotott soha szerves egységet. A harmadik rész pedig Erdély volt, a maga magyar nyelvű és kultúrájú, de mégis teljesen egyedi (a Habsburg-Magyarországgal nem egyszer harcban álló) világával a kulturális szempontból igencsak sokszínű Kelet-Európával érintkezett. Akárcsak a magyar Délvidék: oszmán-török, tehát muszlim, és keleti (ortodox) keresztény kulturális jellemzőkkel is rendelkezett.

A török hódoltság után 1686-tól a Kárpát-medence a Habsburg Birodalom részévé vált, a kultúrájára egyfajta kettősség volt jellemző, ami abból fakadt, hogy már a XVI. századtól teret nyert a hivatalos Habsburg-katolikus kultúrával szembenálló „ellenkultúra”, a kálvinista magyar protestantizmus, s ez egy kettős kultúrájú Kárpát-medence kialakulásához vezetett. A katolikus és protestáns magyar kultúrák mellett azonban továbbra is fennmaradtak a már korábban is jelenlévő, többé vagy kevésbé marginalizálódó egyéb (délszláv-ortodox, horvát-katolikus, román-ortodox, német és zsidó etc.) szubkultúrák. Ugyanakkor, mivel a Kárpát-medencét uraló magyar állam egyes részeiben gyakran háborúk, felkelések, polgárháborúk dúltak, épített örökségünkben sajnos ez a sokszínűség kevésbé szembeötlő.

Magyarország ezzel a sokszínű kultúrával lépett a polgárosodás útjára, s lett 1867 után az Osztrák-Magyar Monarchia egyik meghatározó állama, mely teljes mértékben uralta a Kárpát-medencét. Ennek az 1918/20-ig terjedő korszaknak igen gazdag épített öröksége maradt ránk, mely turizmusunk szempontjából alapvető fontossággal bír. Ez az a kulturális örökség, melyet napjainkban is vonzerőnek tekintenek a régióba látogató turisták, s amely még számos kiaknázatlan lehetőséget jelent a turisztikai fejlesztések szempontjából.

### ***3. A regionális együttműködés lehetséges területe: a turizmus***

A regionális összefogásnak akkor van perspektívája, ha a régiót alkotó egyes önálló területek topográfiája, gazdasági-társadalmi fejlettsége hasonló, felmutathatók élő, tradicionális kapcsolatok, nincsenek nagy különbségek, feloldhatatlan ellentétek e területek között, ellenben van közös akarat a régióként való együttes fellépésre, a közös fejlesztésekre (JANDALA, 2011). Az együttműködés lehetséges területei között a klasszikusnak mondható gazdasági együttműködés, a közös tudományos kutatások, a kulturális – oktatási kapcsolatok (tanár, diákcserek, távoktatás), a sport (közös bajnokságok), számos speciális terület -pl. humán és állategészségügy, növényvédelem, természet- és környezetvédelem, katasztrófa elhárítás - és végül, de nem utolsó sorban a turizmus nevezhető meg.

A földrajzi fekvés a turizmus kialakulása, fejlődése szempontjából meghatározó elem. Minél inkább csatlakozik egy-egy adott terület a fő közlekedési útvonalakhoz, minél közelebb fekszik más, turisztikai szempontból kedvelt, látogatott térséghez, annál több esélye van a turizmus odacsalogtatására. A periférikus földrajzi fekvés –ez jellemző a Kárpát-medencére- azonban gátolhatja a turizmus fejlődését. Ebben az esetben sokat segíthet a regionális összefogás, a más településekkel való együttes piacra lépés. Ugyanakkor a turizmus nemzetközi trendjei azt mutatják, hogy a világban egyre inkább az eddig kevésbé ismert, nem tömegturizmus által jellemzett területek iránt egyértelműen és tartósan növekszik a kereslet, az ilyen desztinációk közé sorolhatjuk potenciálisan a Kárpát-medencét is. Napjainkban e régió egyes területei (országai) turizmusának attraktivitása azonban igen eltérő. Infrastrukturális színvonaluk, szolgáltatásaik színvonala nem egységes, ráadásul a rendszerváltozás körüli hirtelen megindult kereslet-növekedés mára megcsappant. Az érdeklődés visszaesett, hiszen az imázsuk kissé megkopott, már nem számítanak „különlegesnek” a régió országai.

E kérdéseket, dilemmákat figyelembe véve kell az adottságokat és lehetőségeket feltárni, értékelni ahhoz, hogy javaslatot lehessen tenni versenyképes közös termékek kialakítására.

#### ***4. A kutatás célja és módszertana***

Az említett adottságok feltárását kezdtük meg a Harsányi János Főiskolán (jelenleg Edutus Főiskola) a Danubius Zrt. támogatásával a 2010/11-es tanévben (JANDALA-GUBÁN, 2011). Arra törekedtünk, hogy feltárjuk a stratégiai prioritásokat, melyek lehetővé teszik a tágan értelmezett turizmus gazdaság esetében a lehetséges közös preferenciák áttekintését, s ezek mentén a közös fejlesztések kijelölését. Arra törekedtünk, hogy a nemzetközi keresleti-kínálati trendek tükrében vizsgáljuk a folyamatokat, és ennek megfelelően a megszokottól eltérő léptékű javaslatokat tegyünk.

Első lépésként a turizmus-vendéglátás szakos hallgatók bevonásával internetes forrás-keresést indítottunk, melynek célja a főként angolul (esetenként németül) elérhető gazdaság- és turizmus-fejlesztési stratégiák, egy-egy turisztikai terméket felölelő részstratégiák dokumentálása volt. Ezután mi magunk, akik a témával már évek óta foglalkozunk, áttekintettük a vizsgált országok fejlesztési stratégiáit, illetve egyéb, a témával foglalkozó dokumentumokat (melyek rendelkezésre álltak angol nyelven). A kutatás folytatásában természetesen támaszkodni kívánunk azon hallgatóinkra is, akik a környező országokból érkezve hozzánk, beszélnek a szomszédos országok nyelveit, így még részletesebb tényfeltárássra, meglévő elemzéseink kiegészítésére, esetleg kijelölt résztémák alapos feldolgozására is lehetőségek nyílnak.

Az elmúlt évtizedben határon túli rendezvények szereplőiként (konferenciák, workshopok, közös kutatások), valamint kulturális, turisztikai és üzleti eseményeken is szereztünk információkat, tapasztalatokat, valamint kiterjedt szakmai kapcsolatokra is szert tettünk. Helyszíni tapasztalatainkat a hallgatókkal együtt szervezett tanulmányi kirándulásokon, illetve olykor idegenvezetőként, utaskísérőként is elmélyíthettük. Az Utazás Kiállításokon évek óta nyomon követjük potenciális versenytársaink kínálatának alakulását, az általuk alkalmazott marketingeszközöket, kommunikációs anyagaikat, üzeneteiket.

Mindezek a tényezők fontos módszertani lehetőségeket biztosítottak számunkra. A különböző szakmai rendezvények, fórumok, a személyes, többoldalú látogatások során mód nyílt a „szakértői megkérdés” módszereivel is élni. Az így szerzett ismeretek szintén beépültek az anyagba.

A Főiskola az elmúlt tanévben a Kárpát-medence számos jeles felsőoktatási intézményével kötött közös képzésre, oktató- és hallgató-cserére, közös kutatásokra és pályázatokra. szóló együttműködési megállapodást, s ezeket azóta is folyamatosan bővíti. A kutatás első fázisának lezárásaként 2011 májusában nemzetközi konferenciát rendeztünk, melyen nemcsak a tudomány, hanem a régió turisztikai vállalkozói is képviseltették magukat, s e közös fellépés eredményeként szándéknyilatkozatot írtak alá a résztvevők egy *Kárpát-medencei Turisztikai Kutatóközpont* létrehozására, az elkezdett munka közös folytatására. Azon is dolgozunk, hogy további felsőoktatási intézményekkel, szakmai és civil szervezetekkel, önkormányzatokkal, vállalkozókkal erősítsük, bővítsük a hálózatunkat.

## **5. Megállapítások, eredmények**

Összességében tekintélyes mennyiségű releváns dokumentumot tekintettünk át: nemzetgazdasági stratégiákat, turizmusfejlesztési stratégiákat, az érintett országok területfejlesztési dokumentumait, az EU csatlakozásra váró országok – gyakran külföldi szakértők által készített, csatlakozást elősegítő projektjeit-szakértői tanulmányait.

Megvizsgáltuk országonként, hogy saját értékelésük szerint országuk nemzetgazdasági prioritásai között hogyan szerepel a turizmus, milyen fő célokat fogalmaznak meg a turizmus fejlesztésével kapcsolatban, illetve mely vonzerőit értékeli úgy, hogy azok nemzetközi piacokon is versenyképes termékké és szolgáltatásokká fejleszthetők legyenek.(1-3.sz. táblázatok) Módszertanilag e szándék megvalósulása nem zökkenőmentes, mert nagyon különböző szintű, mélységű, szakmai színvonalú értékelésekkel dolgoztunk. Gyakran az anyagok eltérő céllal készültek, eltérő szakmai színvonalon, részletezettségükben is

különbözőek, szóhasználatuk, nyelvezetük (a kategóriák használatában csak külső, nyugati elvárásoknak eleget téve), de a tartomelemzésekből kiderül, hogy a fogalmakat egészen más értelemben használják. Nem ismerik az adott turizmus formák fejlődési körülményeit, a jelenlegi nemzetközi trendeket, az UNWTO jövőre vonatkozó prognózisait, az egyes piaci szegmensek sajátosságait, a fogyasztói profilokat, az egyes piaci szegmensek motivációit.

Azt meg az anyagok jelentős része teljesen figyelmen kívül hagyja, hogy ezek az ismérvek az egyes küldő országok esetében is jelentős különbségeket mutatnak fel (pl.: nem ugyanazok az elvárások a „spa” fogadókörzetekkel kapcsolatban, az e helyszínek létesítményeivel, kínálati palettájával szemben a svéd, észak-amerikai, arab, vagy éppen a német piacokon).

Mindezek révén a cél az volt, hogy a minden országban fellelhető közös pontok, a kapcsolódási – együttműködési lehetőségek feltárhatók legyenek. Így nyilvánvalóvá válhat, hogy számos ponton – csupán a gazdaság-rationális szempontokat, a politikaiakat most nem mérlegelve –a közös érdekek egyértelművé tehetők. A közös, egyeztetett fejlesztési programok előnyeit a komplementer fejlesztésekben, a diverz kínálatok kialakításában, a kölcsönös kíméletlen verseny (döntően árverseny) kiküszöbölésével, az inputfüggőségek csökkentésében, a harmadik piacokon, illetve a long-haul utazások esetében, a tengeren túli piacokon az összehangolt piaci cselekvésekben, marketingben, a megfelelő méretgazdaságosságban és költséghatékonyságban minden ország megtalálhatja és eredményeit is élvezheti.

A közös múlt, kultúra és felelősségvállalás a világgazdasági paradigmaváltás idején ezt a felelősséget tovább növeli, de egyben új lehetőségeket is teremt. E tájon mindig más népekkel együtt élt a magyarság, a kultúrák átszőtték egymást; ezen kölcsönhatások évezredes gyökerűek és máig kitapinthatóak. A mindenkori aktuálpolitikán felül emelkedve a közös múlt, az együttélés tapasztalatai lehetőséget kínálnak a nyílt párbeszédre, a felismert kölcsönös érdekek alapján a szoros együttműködésre is.

Az áttanulmányozott dokumentumok erre számos területen egyértelműen mutatják és kínálják a lehetőségeket. Sokkal több az egy irányba mutató, közös érdekeket jelző ismérv, a csak közösen megoldandó és megoldható feladat, mint azok a területek, ahol az érdekek ellentétesek lehetnek. Ilyen konkrét együttműködésre jelentenek példát a határokon átnyúló kétoldalú projektek (pl. nemzeti parkok együttműködései), a kulturális tematikus utak (Mária-út, Sissi-út), az aktív turizmus kezdeményezései (EuroVelo program) vagy az ifjúsági turizmus (osztálykirándulások) kapcsolatrendszere. További közös, ma még kiaknázatlan fejlesztési lehetőséget rejtenek az egyes országok turizmus fejlesztési stratégiáiban hol kiemelten, hol kevésbé hangsúlyozottan megjelölt egészségturisztikai (gyógy és wellness) adottságok, az örökségturisztikai vonzerők (kulturális attrakciók, világörökségek), valamint a természeti kincsek (Duna, vizek, hegyek, barlangok).

Egy nép azzal tudja a legnagyobb szolgálatot tenni az egyetemes emberiségnek, ha megőrzi saját kultúráját, hagyományait, tudja mindezeket a kor követelményeinek megfelelően bemutatni, megismertetni, adaptálni azzal a földrajzi térrel egyetemben, ahol ez a kultúra kifejlődött, alakult, változott a történelme során. Így nyomon követhető az is, hogyan sáfázkodott természeti erőforrásaival, értékeivel, hogyan alkalmazkodott a környezetéhez, a haszonvételek rendje – módja, minősége, mindezek jellemzik kultúráját, civilizációs szintjét „élőhelyéről” vallott nézeteit, felfogásait. Ugyancsak tanulságos a szomszédos népekhez való viszonya, a velük való összehasonlítás is.

Itt a Kárpát-medencében – egyelőre – még nem felismert szükségszerűség, hogy a történelem folyamán a szomszédos népek mindig is sorsközösségben éltek. Ez számos területen tetten érhető. A kultúrákban, zenében, táncban, viseletben, gasztronómiában, de a viselkedéskultúrában és a gondolkodásban, mentalitásban is. Számos előremutató példát tudnánk sorolni a szomszéd népek történelméből, kultúrájából, zenéjéből, és még a politikájából is, ahol ezek a kölcsönhatások jelentkeznek.

A fentieket összegezve a Kárpát-medence, mint új, egységes nagy térségi desztináció sokkal hatékonyabban és eredményesebben léphetne színre, versenyre készítve, masszív kihívást jelentve a

turizmus világpiacon az érett piacok számára is. Ilyen nagy térségi együttműködéseknek már van gyakorlata, működő kísérletei Európában: Balti-tengeri Stratégia, Duna Stratégia, ezek deklaráltak makroregionális stratégiák.

Ugyanebbe a sorba illeszthető – noha indíttatása más -, a biodiverzitás megőrzése, különleges értékeinek fenntartható hasznosítására szóló „*Protocol on Sustainable Tourism to the Framework Convention on the Protection and Sustainable Development of the Carpathians*” című dokumentumban foglaltak is.

Fontos megjegyeznünk azt is, hogy ezen programok többségében a vizsgálatunk tárgyát képező országok szintén érintettek, résztvevők, kifejezett érdekük tehát a kölcsönös előnyökön nyugvó, harmonikus együttműködés. Ezek alapján úgy gondoljuk, hogy kialakítható nagytérségi stratégiai együttműködés a Kárpát-medence országai között. A meglévő együttműködések is tovább erősítheti, még intenzívebbé teheti a hálózatosodás, és szinergiái révén hatványozott előrehaladás, versenyképesség növekedés, piaci térnyerés lehet a közös jutalom.

A jószomszédi viszonyok erősödésével a partnerországok egymás számára is jelentős küldő országok lehetnek. Ne feledjük, hogy csupán a magyar turisták 436 milliárd forintot költenek külföldi utazásaik során jelenleg, igen fontos küldő országa vagyunk Horvátországnak, Romániának, Szlovákiának, Kárpátaljának, Szerbia bizonyos területeinek, amit tovább erősít a „Határtalanul Program” is, mert a jövő turistáit is felkészíti, tanítja, közvetlen és személyes kapcsolatok kialakítását is lehetővé téve az ifjúság számára. Hazánk számára viszont a szomszédos országokból érkező látogatók száma és költsége is jelentősen felértékelődött az elmúlt évtizedben.

## ***6. A kutatás folytatása***

A megkezdett kutatást természetesen a jövőben is folytatni kívánjuk. Erre lehetőséget teremt a Nemzetgazdasági Minisztérium Kárpát-medencei Térség Gazdaságfejlesztési Főosztályától. kapott

felkérés, mely szerint módunk lesz csatlakozni a készülő egységes Kárpát-medencei Gazdaságfejlesztési Stratégiához a jövőben: Hasonló együttműködés alakult ki a Vidékfejlesztési Minisztériummal is.

A megkezdett régiós kutatásunk illetve eddigi tapasztalataink szerint -a minisztériumok elképzeléseihez is illeszkedve- az elvégzett nemzetközi forráskutatáson túl a következő kutatásokat tudnánk sikeresen elvégezni:

- A kkv-k Kárpát-medencei pozícióinak erősítése (K+F+I tevékenységek, kutatások végzése, stratégiák kidolgozása, tudástranszfer, új oktatási tananyagok és képzési programok kidolgozása)
- Termékfejlesztések: Történelmi jelentőségű épületek, műemlékek turisztikai célú programjaira, világörökségek fejlesztésére, menedzsmentjére tett javaslatok
- A természeti örökség és nemzeti parkok, védett területek tervezése, fejlesztése, menedzsmentje
- A határon túli magyar vonatkozású turisztikai kapacitások kihasználtságának növelésében (termékfejlesztés, marketing)
- Kárpát-medencei szak- és felnőttképzési programok kidolgozása és végzése
- Az együttműködésre határon túlról érkezett javaslatok közös kidolgozása: egészségturizmus, öko-, rurális, kulturális, bor- és gasztronómiai turizmus, vallási turizmus témaköreiben, termékfejlesztés, tematikus utak, marketing

Meggyőződésünk, hogy hasznos résztvevői tudnánk lenni olyan szakmai teameknek, melyek a perifériák, peremvidékek komplex fejlesztésével foglalkoznak. Azon területeken, melyek a helyi gazdaság diverzifikálásával, a tájgazdálkodással, helyi közösségek, valamint, a multifunkcionális vidék gazdasági fejlesztésével, innovatív lehetőségeivel, a szinergiák kihasználásával foglalkoznak.

E terveink többéves kutatás-sorozatot vetítenek előre, melyben kollégáink, együttműködő partnereink és hallgatóink egyaránt szerepet kaphatnak, ezáltal is bizonyítva és erősítve az oktatás-kutatás egységének létjogosultságát a főiskolán.

*Felhasznált irodalom jegyzéke*

*DR.ANDRÁSFALVY BERTALAN: 2011. Tájkép és életforma a Kárpát – medencében. Kézirat.*

*.BERGHAUER SÁNDOR: A gyógyturizmus helyzete Kárpátalján. -*  
*<http://www.karpatszemele.uz.ua/termtud/te060301.htm>.letöltés ideje:2011.08.13.*

*.DEKIC, S. – JOVANOVIĆ, S.:2009. Rural Development Strategy in the Light of Serbia Joining European Union. UDC 338. 43. 01(4-672EU:497:11)*

*.DEKIC, S. – VUCIĆ, S.:2002.Contemporary Rural Tourism and Recreation. Rural Tourism and Sustainable Development of Balkan. Association of Experts of Eco and Rural Tourism, Faculty of Science, Faculty of Economics, Kragujevac.*

*. DR. JANDALA CSILLA – DR. GUBÁN PÁL: "Environmental and Socio-Economic Aspects of Rural Development in Hungary's Tourism" , előadás a "Sustainable Tourism for the 21st century" konferencián, Portugália, 1994. november 21-26. In: "Sustainable Tourism for the 21st century" (Algarve, Portugal 1994.) konferencia kötete /p.14/*

*DR. JANDALA CSILLA – DR. GUBÁN PÁL: "Regionális marketingterv készítésének módszere a turizmusban , In: Marketing&Menedzsment 1995/2 /p.7/*

*DR. JANDALA CSILLA: Regionális együttműködés szükségessége és lehetősége a turizmusban - „Kárpát-medence turizmus fejlesztési konferencia”, Harsányi János Főiskola 2011. május 9-10.*

*DR. JANDALA CSILLA – DR. GUBÁN PÁL: A Kárpát-medence turizmus fejlesztése – hasonlóság és különbség a fejlesztési stratégiákban, Forráskutatás a Danubius Zrt. megbízásából, 2011*

*SUSAN WARREN: 2004.A Brand Strategy for Serbian Tourism. Selling Serbia and Belgrade to the World. USAID for SEDP.*

*Development Plan and Policies of Slovene Tourism 2007 – 2011. Ljubjana, 2006.*

*Local Communities and Management of Protected Areas of Serbia. 2010. Macura, B. at all.*

*National Spatial Development Strategies and Plans. 2008. The Carpathian Project 2.10, by PPB, 27.01. 2008., Centre for Regional Studies, Hungarian Academy of Sciences, Pécs.*

*.Project for Sustainable Agriculture and Rural Development in MountainRegions (SARD – M).National Assessment of Policies,Institutions and Processes for SARD in Serbian Carpathian Mountain. 2007. Dragan Tar, UNEP, MOUNTAIN POLICY PROJECT.*

*.TRASSYLVANIA, ERDÉLYI TÁJÉKOZTATÓ, több évfolyam különböző számai.*

*.Tourism Development Strategy of the Slovak Republic until 2013.approved by the Slovak Government in Resolution No.632 of 24 August 2005.*

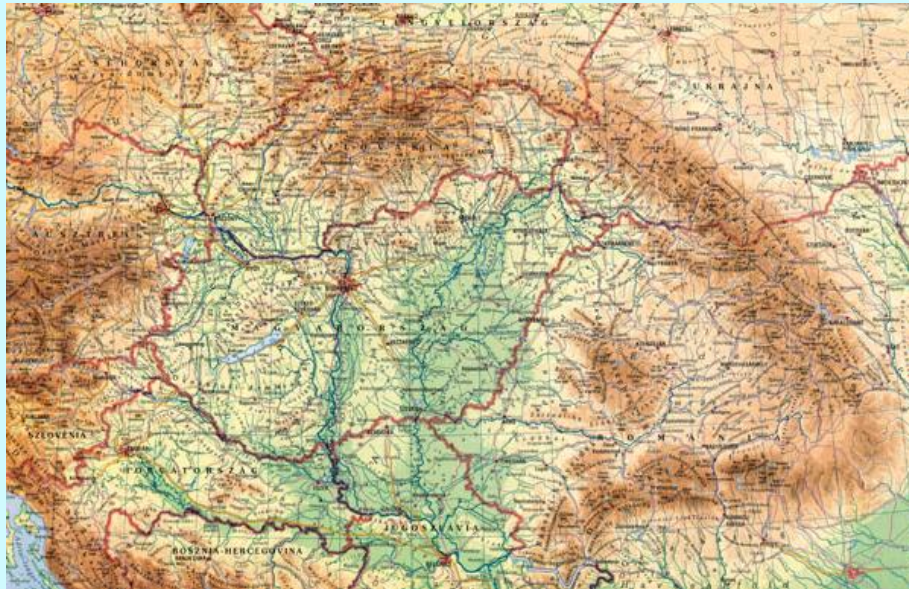
*.Tourism Strategy of the Republic of Serbia. Horwath Consulting Zagreb - Belgrade University Faculty of Economics ( dátum nélkül )*

*.<http://www.CARPATIA.GOV.UA>*

## Mellékletek

1.sz. ábra

A Kárpát-medence térképe



1.sz. ábra

## PRIORITÁSOK A NEMZETGAZDASÁGI STRATÉGIÁKBAN

|                          | Magyarors<br>zág | Horvát<br>o. | Szerb<br>ia | Ukraj<br>na | Szlové<br>nia | Román<br>ia | Szlová<br>kia | Lengye<br>lo. | Cseh<br>o. |
|--------------------------|------------------|--------------|-------------|-------------|---------------|-------------|---------------|---------------|------------|
| Fenntartható<br>fejlődés | ++               | ++           | ++          | ++          | ++            | ++          | ++            | ++            | ++         |
| Belső perifériák         | ++               | ++           | ++          | ++          | ++            | ++          | ++            | ++            | ++         |

|                                                                               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| felzárkóztatása                                                               |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Gazdasági<br>diverzifikáció                                                   | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
| Munkahelytere<br>mtés,<br>foglalkoztatás<br>bővítés                           | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
| Hegyvidékek<br>speciális<br>fejlesztése                                       |    | +  | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | +  | +  |
| Folyók<br>forrásvidékének<br>vízgyűjtő<br>területeik<br>speciális<br>kezelése | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
| Helyi termelés,<br>helyi termékek                                             | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
| Helyi piacok                                                                  | ++ | +  | ++ | +  | ++ | ++ | ++ | +  | +  |
| Hozzáadott<br>értéktartalom<br>növelése                                       | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |

|                                                 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Rurális vidékek<br>sajátosságainak<br>erősítése | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
|-------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|

( ++ → A stratégia szerint kiemelt szereppel bír

+ → A stratégiában szerepel

→ A stratégiában nem szerepel)

***Forrás:***

*DR. JANDALA CSILLA – DR: GUBÁN PÁL: A Kárpát-medence turizmus fejlesztése – hasonlóság és különbség a fejlesztési stratégiákban, Forráskutatás a Danubius Zrt. megbízásából, 2011*

**A TURIZMUSFEJLESZTÉSSEL ÖSSZEFÜGGŐ CÉLOK ÉS FELADATOK**

|                                                | Magyarors<br>zág | Horvá<br>to. | Szerb<br>ia | Ukraj<br>na | Szlové<br>nia | Romá<br>nia | Szlová<br>kia | Lengye<br>lo. | Cseh<br>o. |
|------------------------------------------------|------------------|--------------|-------------|-------------|---------------|-------------|---------------|---------------|------------|
| Szezonalitás<br>oldása                         | ++               | ++           | ++          | ++          | ++            | ++          | ++            | ++            | ++         |
| Térbeli<br>koncentráció<br>méréséklése         | ++               | ++           | ++          | ++          | ++            | ++          | ++            | ++            | ++         |
| Kutatás –<br>fejlesztés                        | ++               | +            | ++          | +           | ++            | ++          | ++            | +             | +          |
| Képzés –<br>tréning,<br>speciális<br>képzések  | ++               | +            | ++          | ++          | ++            | ++          | ++            | +             | +          |
| Célzottabb,<br>alaposabb piaci<br>szegmentáció | +                | +            | ++          | ++          | ++            | ++          | ++            | +             | +          |
| Magasabb<br>költségű<br>szegmensek<br>elérése  | +                | +            | ++          | +           | ++            | +           | +             | +             | ++         |

|                                                       |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Komplex szolgáltatások                                | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
| Hálózatosodás<br>ösztönzése                           | +  | +  | ++ | +  | ++ | ++ | +  | +  | +  |
| ICT széles körű<br>elterjesztése                      | ++ | +  | ++ | +  | ++ | ++ | ++ | +  | ++ |
| Szervezeti –<br>intézményi<br>rendszer<br>átalakítása | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
| Versenyképessé<br>g növelése                          | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
| Piaci<br>részarány/részesedés<br>növelése             | +  | +  | ++ | +  | ++ | ++ | ++ | +  | ++ |
| Infrastruktúra<br>fejlesztése                         | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
| Importfüggőség<br>csökkentése                         | +  | +  | ++ | +  | +  | ++ | +  | +  | +  |

( ++ → A stratégia szerint kiemelt szereppel bír

+ → A stratégiában szerepel

→ A stratégiában nem szerepel)

**Forrás:** DR. JANDALA CSILLA – DR. GUBÁN PÁL: A Kárpát-medence turizmus fejlesztése – hasonlóság és különbség a fejlesztési stratégiákban, Forráskutatás a Danubius Zrt. megbízásából, 2011

3.sz. táblázat

**KIEMELT VONZERŐK – TERMÉKFEJLESZTÉSI IRÁNYOK**

|                                           | Magyarorszá<br>g | Horvát<br>o. | Szerb<br>ia | Ukraj<br>na | Szlovén<br>ia | Román<br>ia | Szlovák<br>ia | Lengyel<br>o. | Cseh<br>o. |
|-------------------------------------------|------------------|--------------|-------------|-------------|---------------|-------------|---------------|---------------|------------|
| Természeti<br>örökségek<br>(flóra, fauna) | ++               | ++           | ++          | ++          | ++            | ++          | ++            | ++            | ++         |
| Kulturális<br>örökségek                   | ++               | ++           | ++          | ++          | ++            | ++          | ++            | ++            | ++         |
| Szellemi<br>örökségek                     | ++               | +            | ++          | +           | ++            | ++          | ++            | +             | +          |
| Rurális<br>vidékek                        | ++               | ++           | ++          | ++          | ++            | ++          | ++            | ++            | ++         |
| Geológiai<br>értékek                      | ++               | ++           | ++          | ++          | ++            | ++          | ++            | ++            | ++         |
| Folyók,<br>vizek                          | ++               | ++           | ++          | ++          | ++            | ++          | ++            | ++            | ++         |
| Tengerparto<br>k                          |                  | ++           | +           |             | ++            | ++          |               | +             |            |

|                                           |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Egészség-,<br>gyógy-,<br>wellness         | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
| Világöröksé<br>gek                        | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
| Nemzeti<br>Parkok,<br>védtet<br>területek | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |
| Natura 2000-<br>es területek              | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ |

( ++ → A stratégia szerint kiemelt szereppel bír

+ → A stratégiában szerepel

→ A stratégiában nem szerepel)

***Forrás:***

*DR. JANDALA CSILLA – DR. GUBÁN PÁL: A Kárpát-medence turizmus fejlesztése – hasonlóság és különbség a fejlesztési stratégiákban, Forráskutatás a Danubius Zrt. megbízásából, 2011*

## TESTVÉRVÁROSI KAPCSOLATOK SZEREPE A TURIZMUSBAN

**Hercz Ágnes**

Főiskolai adjunktus  
Edutus Főiskola

Az Európai Unió Town-Twinning projektje újabb lendületet adott a testvérvárosi kapcsolatok elmélyítésének, újabb szerződések megkötésének. Az együttműködések hatékonyabb kiaknázása hozzájárulhat a település ismertségének, látogatottságának növeléséhez. Jelen tanulmány keretében bemutatásra kerül a kapcsolatok jelenlegi tartalma és értékelése, valamint az ezek által indukált turisztikai forgalom volumene. A partnerkapcsolatok egy jelentős része napjainkban még alig lépi túl az önkormányzati- illetve diákcseré programok kereteit, jóllehet ezeket lehetséges valóban élettel, tartalommal megtölteni. A kutatás célja annak megalapozása, hogy hogyan válhatnak néhány év alatt a testvértelepülési programok egy város életének szerves részévé, úgy hogy azok a partnertelepülés, a saját lakosság, valamint a belföldi turisták érdeklődésére is méltán számot tartsanak.

A téma jelentőségét bizonyítja, hogy a települési partnerséget a „Europe for Citizens” program keretében az Európai Unió minden évben anyagilag is támogatja.

**Kulcsszavak:** testvérváros, települési partnerség, turizmus

### *Bevezetés*

A testvérvárosi kapcsolatok jelentőségének vizsgálatával, különösen a település turizmusára való hatásával Magyarországon még nem sokan foglalkoztak. Olykor maguknak a települések polgárainak sem jut más az eszébe a testvérvárosokkal kapcsolatosan, mint az ünnepnapokon bemutatkozó folklór

csoportok, esetleg diákcseré programok a települések között. Azok azonban, akik a testvérvárosi kapcsolatokkal, azoknak a települések életére gyakorolt hatásaival behatóbban is foglalkoznak, tisztában vannak azzal, hogy a szerződéses kapcsolatok látványos elemei mellett, olykor milyen sokrétű munka folyik a színpalak mögött. Az önkormányzati diplomácia, a település polgárainak együttműködése révén a térségek sok területen, többek között a turizmusban is profitálhatnak a testvérvárosi együttműködésekben.

Jelen tanulmány célja annak bemutatása, hogy hazánk kisebb- és nagyobb településeinek vannak-e testvérvárosi kapcsolatai, és ha igen akkor ezekből milyen turisztikai előnyei származnak a településnek. A vizsgálat kiterjedt a partnerkapcsolatok tartalmának, intenzitásának és irányának vizsgálatára is. A kutatás egyik érdekes tapasztalata, hogy habár csak a települések 1/3-a esetében mondható az el, hogy kimondottan turisztikai jellegű együttműködésük van egymással, de a kölcsönös programok, látogatások révén valós turisztikai forgalom a két település között szinte minden esetben realizálódik.

## **1. *Testvérvárosi kapcsolatok***

A testvérvárosi kapcsolatok a települések közötti kapcsolatok olyan speciális formáit jelentik, melyek alapja egy formális – szerződéses – kapcsolat. A testvérvárosi kapcsolatok legtöbb esetben a nemzetközi kapcsolatok kiépítése érdekében jönnek létre, melyet természetesen mindkét fél részéről intenzíven ápolni kell annak érdekében, hogy ez minél tovább fennmaradhasson, és valóban tartalmas legyen. Ezek az együttműködések akár további együttműködésekre is hatással lehetnek, továbbá az adott város gazdasági politikai, kulturális vagy akár turisztikai kapcsolatait is pozitív irányba befolyásolhatják.

A kapcsolatok előzményei az ókorig illetve a középkorig nyúlnak vissza, de a hivatalos forma és elnevezés csak a II. Világháború után terjedt el. Az első érdekszövetségek kialakulása a szomszédos görög városállamok között figyelhető meg (Amfiktionia), a következő lépést a középkorban a városok közötti barátságot írásos formában is megerősítő Paderborn és Le Mans (836) tette meg. Az első – már valóban - testvérvárosi kapcsolat 1920-ban jött létre, de a szerződéses kapcsolatok csak a II. világháború után (az 1950-es évektől kezdődően) terjedtek el Nyugat-Európában, annak érdekében, hogy a népek

közötti megbékélést, az Európai értékek közös képviseletét megvalósítsák. 1951-ben az Európai Önkormányzatok Tanácsának (CEMR – Council of European Municipalities and Regions) megalakulásával a települések közötti nemzetközi kapcsolatok kiépítése új, intézményesített keretek között zajlott tovább. A testvérvárosi kapcsolatok kialakításának újabb lendületet adott az Európai Unió TownTwinning programja, melynek fő célkitűzése az volt, hogy támogassa az újonnan, egyszerre csatlakozó 10 tagállam beilleszkedését az Unió vérkeringésébe.

A testvérvárosi kapcsolatok szerveződése jellemzően alulról jövő kezdeményezésként indul, de a partnerek kiválasztásához az érdeklődők segítséget is kaphatnak, hiszen a Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége (TÖOSZ) egy adatbázissal segíti a települések egymásra találását.

Hazánkban, napjainkban a települések több mint felének van testvérvárosi kapcsolata, sajnos azonban nem áll rendelkezésre teljes körű adatbázis a kapcsolatokra vonatkozóan. A legutóbbi felmérést a TÖOSZ (Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége) végezte 2007-ben<sup>73</sup>. Ekkor a felmért tagtelepülések 51,1%-a rendelkezett testvérvárosi kapcsolattal, átlagosan 2,2 településsel. Az elmúlt évek során mind a kapcsolatok mind pedig a kapcsolatrendszerbe bevont települések száma növekedett, a későbbiekben részletesen elemzett kutatásunk szerint a testvérvárosi szerződések 16,2%-át a kutatás utáni időszakban kötötték.

A kapcsolatok kialakításának oka elsősorban kulturális (45%) és gazdasági (29%), de a kapcsolatok építésében évről-évre nagyobb szerepet kapnak az oktatási kapcsolatok is. (GICZI J. – SIK E., 2004). A kapcsolatok jellegét sok esetben a közös gondok és feladatok is jelentős mértékben befolyásolják, az együttműködések tartalmasabbak lehetnek abban az esetben, ha azokat sikerül valamilyen valós hasonlóságra alapozni. Jellemzően ilyen azonosságok lehetnek pl. a határmenti fekvés, a jelentős helyi kisebbség jelenléte a településen, a hasonló ökológiai problémák, adottságok, turisztikai adottságok vagy

---

<sup>73</sup> TÖOSZ felmérés 2007: Magyarország megyéinek és településeinek testvérkapcsolatai

gazdasági jellemzők. Ugyancsak sikeres együttműködések alapjai lehetnek a településeken működő hasonló típusú felsőoktatási intézmények vagy speciális néprajzi adottságok.

A kapcsolatok jellege, a találkozók gyakorisága a települések adottságaitól függően igen eltérő lehet, a legjellemzőbb kapcsolódási formákat a kutatásról szóló fejezet értékeli.

### **1.1. *A testvérvárosi kapcsolatokból eredő turisztikai hatások***

A testvérvárosi kapcsolatok a civil- és közélet számos területére kitejedhetnek, ezek a témák egymással összefonódhatnak, a települések adottságaitól, érdeklődésétől, a kapcsolatok intenzitásától függően. A megfelelő partner kiválasztása esetén a testvérvárosi kapcsolatoknak számtalan, legtöbb esetben pozitív hatása van, melyből nemcsak az önkormányzatok, hanem a helyi lakók is profitálhatnak. Minél változatosabb tartalommal sikerül megtölteni a szerződést, annál többen érezhetik ennek hatásait, és annál élénkebb lehet az együttműködés a két partner között. Ahogy az majd a későbbiekben látható lesz, az élő kapcsolatokkal rendelkező települések kivétel nélkül azt mondták, hogy rendszeresen zajlanak utazások a partnerek között. Éppen ezért nem mindegy, hogy a települések milyen távolságra találhatók egymástól. Minél közelebbi térségben sikerül megfelelő partnert választani, annál nagyobb az esélye annak, hogy a formális szerződést valós együttműködésekkel tölthessük meg.

Mivel a kapcsolatok jellege is sokféle, így a testvértelepülési kapcsolatok által generált turisztikai hatások is igen változatosak lehetnek. Minél szorosabbra sikerül fűzni a kapcsolatokat a testvértelepülések között, annál jelentősebb előnyöket jelenthet ez a turizmus területén is, hiszen az élő kapcsolatokhoz minden esetben szükség van személyes találkozásokra, nem csak a hivatalos (önkormányzati) delegációk, hanem a lakosság különböző csoportjai között is.

A leggyakoribb turisztikai formák, és a lehetséges érintettek, partnerek köre

1. számú táblázat

| Turisztikai forma                                                            | Lehetséges érintettek                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hivatásturizmus - klasszikus üzleti utazások                                 | Befektetők, beruházók, helyi vállalkozók, nemzetközi kereskedelemmel foglalkozó cégek, önkormányzat- és egyéb non-profit szervezetek hivatalos kapcsolatainak kiépítése                                                                                                                          |
| MICE – konferenciák, kongresszusok, kiállítások, vásárok                     | Non-profit szervezetek képviselői, önkormányzatok, helyi vállalkozások, utazási szolgáltatók, tudományos élet résztvevői (oktatók, egészségügyi intézmények, kutatóközpontok), közép- és felsőoktatási intézmények                                                                               |
| Kulturális turizmus                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Kirándulás, városlátogatás</li> </ul> | Lakosság, kulturális egyesületek és szervezetek (zenekarok, színjátszó egyesületek, tánccsoportok, hagyományőrző egyesületek), egyéb helyi szervezetek és egyesületek tagjai (iskolák, szakkörök ...) valamint kísérőik (oktatók, felkészítők...) és baráti körük (szülők, rajongók, érdeklődők) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Fesztiválok</li> </ul>                | Lakosság, kulturális egyesületek és szervezetek (zenekarok, színjátszó egyesületek, tánccsoportok, hagyományőrző egyesületek), valamint kísérőik (oktatók, felkészítők...) és baráti körük (rokonok, rajongók, érdeklődők)                                                                       |
| Sportturizmus                                                                | Oktatási intézmények, sportegyesületek tagjai és kísérőik, egyesületek baráti köre, szurkolótábora                                                                                                                                                                                               |
| Ifjúsági turizmus                                                            | Oktatási intézmények diákjai (iskolák, művészeti iskolák)                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                  |                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | csereprogramjai, osztálykirándulások) és kísérőik, ifjúsági szervezetek (DÖK, HÖK ...) és egyesületek (pl. klubok)                                               |
| Egyéb turisztikai formák         | Térség adottságaitól függően                                                                                                                                     |
| • Ökoturizmus                    | • Lakosság, környezet- és természetvédelmi egyesületek, tudósok/kutatók, oktatási intézmények, természetjáró szakosztályok- és egyesületek, ifjúsági szervezetek |
|                                  | • Amatőr sportegyesületek, klubok, ifjúsági szervezetek                                                                                                          |
| • Aktív turizmus                 | • Szakemberek és érdeklődők                                                                                                                                      |
| • Bor- és gasztronómiai turizmus |                                                                                                                                                                  |

Forrás: Gondos-Hercz: Testvérvárosi kapcsolatok kiaknázási lehetőségei a turizmusban

Az érintett turisztikai termékek komplexitása, a kapcsolatok körének változatossága szinte valamennyi célcsoport elérését lehetővé teszi. Az eltérő jellegű programok más-más célcsoportokat vonzanak a városba, illetve az események megfelelő szervezésével csökkenthető a turizmus szezonálitása, illetve növelhető az átlagos tartózkodási idő. A testvérvárosi kapcsolatokban rejlő lehetőségek hatékonyabb kiaknázása tovagyrűző hatásokat is jelenthet a település turizmusa számára, amennyiben sikerül olyan programokat összeállítanunk, mely külső szemlélők számára is érdekes lehet.

## **2.     *A kutatás***<sup>74</sup>

### **2.1.   *A kutatás célja, módszere***

Kutatásunkat kvantitatív módszerrel végeztük, kérdőíves megkérdezéssel. A mintavétel során arra törekedtünk, hogy a települések hazánk valamennyi megyéjét képviseljék, illetve minden megyében felmérhessük a kistelepüléseket csakúgy, mint a nagyvárosokat. A 118 kiküldött kérdőívből 79 érkezett vissza, és közülük csupán 15 jelezte, hogy nem rendelkezik testvértelepülési kapcsolattal. Így a feldolgozása során 64 település összesen 329 testvérvárosi kapcsolatáról kaphattunk képet.

### **2.2.   *A kutatás eredményei***

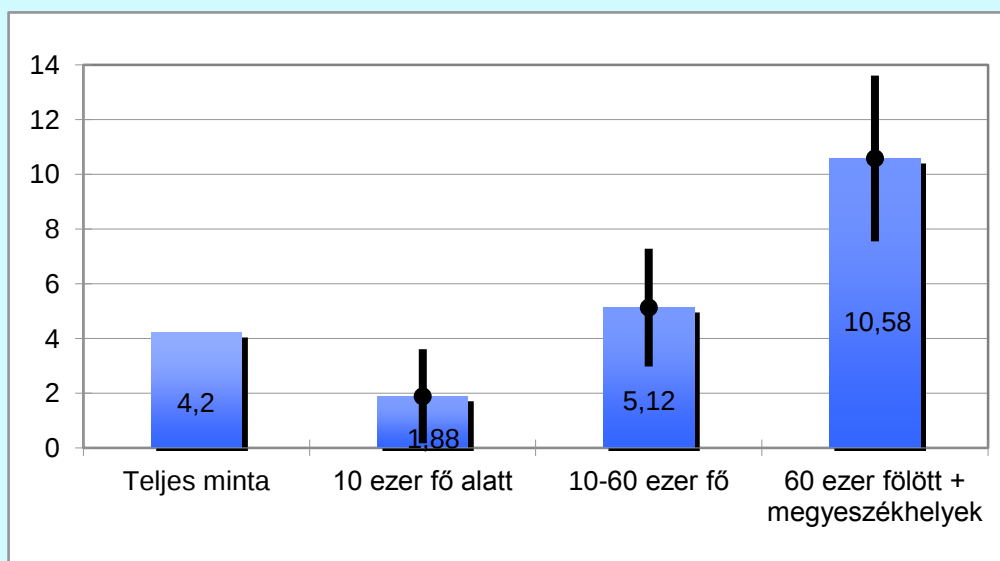
#### **2.2.1. ,+**

A kérdőív elemzése során először a testvérvárosi kapcsolatok számára kérdeztünk rá a települések esetében. A visszaérkezett válaszok alapján a települések 19%-a jelezte, hogy egyáltalán nem rendelkezik testvérvárosi kapcsolatokkal. A vizsgált 79 település esetén a szerződéssel is alátámasztott kapcsolatok átlagos száma 4,2 volt, viszonylag magas szórás érték mellett (3,7). Ez azt jelenti, hogy a kapcsolatok száma a településeken igen változatos értékek között mozog. A legtöbb partnerrel a válaszadók közül Szeged rendelkezik, ők 17 testvértelepülésről számoltak be.

A kapcsolatok száma a település nagyságával jelentős összefüggést mutat, míg a 10.000 fő alatti településeken nem éri el a kettőt (1,88), addig a 10-60 ezer fő közötti települések esetében meghaladja az ötöt (5,13), és a nagyvárosok illetve megyeszékhelyek jellemzően tíznél is több (10,58) szerződéses kapcsolattal rendelkeznek. A települések méretének növekedésével arányosan csökken a kapcsolatok számának relatív szórása is.

---

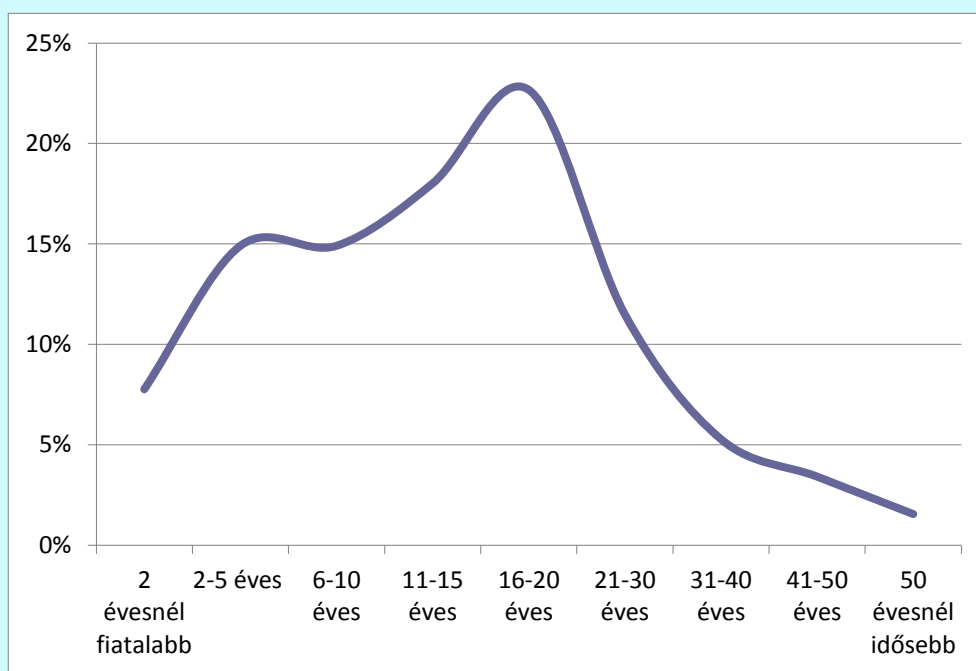
<sup>74</sup> *A jelen tanulmány alapjául szolgáló kutatás Gondos Borbála és Hercz Ágnes közös kutatása, az itt bemutatott eredmények ebből a kutatásból származnak*



1. ábra – A szerződéses kapcsolatok száma és szórása a település mérete alapján

Mivel a kutatás alapvető célja a testvérvárosi együttműködések vizsgálata, ezért a későbbiekben a testvérvárossal nem rendelkező településekkel már nem foglalkoztunk.

A vizsgált kapcsolatok átlagosan 15 éve állnak fenn, a kapcsolatok közel negyede (22,67%) 5 évnél fiatalabb, 7,76%-ot az utóbbi 2 évben kötöttek meg. A görbe másik oldalán a több mint 30 éve megkötött szerződések aránya meghaladja a 10%-ot (10,25%). A testvérvárosi kapcsolatok között igazi kurióznak számít a Szeged és Rahó (Ukrajna) között 1939-ben aláírt megállapodás. Kiugróan sok megállapodás született az Európai Unió csatlakozás évében (kb. kétszer annyi mint az előtte illetve utána következő években), a rendszerváltást követően 1990-ben (másfél-kétszer annyi, mint az előző és következő évben), illetve 1993-ban (ennek oka lehet többek között a Kárpátok Eurorégió megalakulása, hiszen a kapcsolatok 1/3-a a régió tagállamaival (különösen Romániával) jött létre ebben az évben.

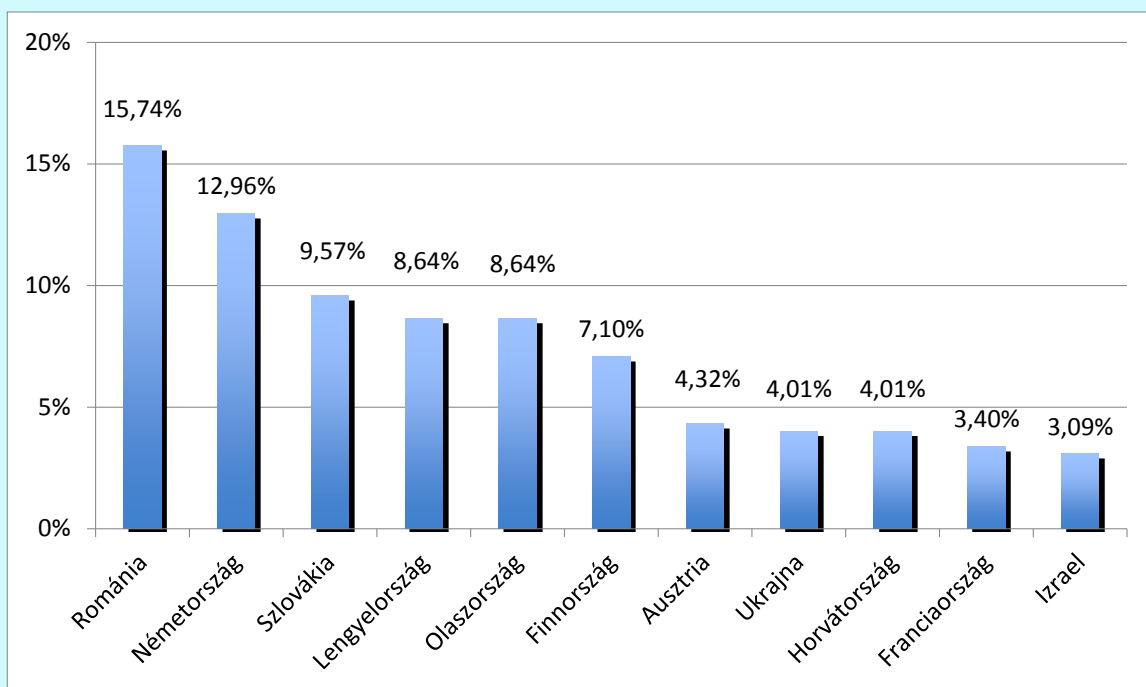


2. ábra – A testvérvárosi szerződések átlagos “életkora”

A testvérváros kapcsolatok hatékony működéséhez – ahogy erre már több esetben utaltunk is – alapvetően két dolog szükséges. Egyrészt a közös téma, érdeklődés, problémakör, amin együtt gondolkodni mindenképpen van értelme, vagy ami mindenképpen szorosabbra fűzi a szálakat nem csak formális, hanem informális értelemben is, másrészt a leküzdhető távolság, hiszen az élő, tartalmas együttműködés még az információs technológia mai fejlettsége mellett is nélkülözhetetlenné teszi a rendszeres találkozókat. Éppen ezért nem meglepő, hogy a kapcsolatok jelentős részét a környező országok településeivel, illetve olyan „baráti” országokkal kötik (Lengyelország, Finnország) kötik a települések, melyek hagyományaik, történelmük miatt sok szállal kötődnek hazánkhoz.

A testvérvárosi kapcsolatok 37%-át a szomszédos országokkal való kapcsolatok teszik ki, míg a legtöbb együttműködést inkább kicsit távolabbi Európán belüli országokkal kötik (56%), az Európán kívüli országokkal való kapcsolat pedig elenyésző számban (7%) jelenik meg az előző két kategóriához képest. A tengeren túli térségekből 3 ország megjelenését érdemes külön is megemlítenünk, Izrael (3%), Kína és az Egyesült Államok (2-2%) fért be a vezető távoli területek közé. Az első 3 helyezett sorrendje a 2005-

ben illetve 2007-ben készült felmérésekben is a mostanihoz hasonló módon alakult (jelenleg Románia a kapcsolatok 15,74%, Németország 12,96%, Szlovákia pedig 9,57% tudhatja magáénak). Az első 10 országon belül is csak a sorrend átalakulásával találkozhatunk a vizsgálatok kezdete óta.



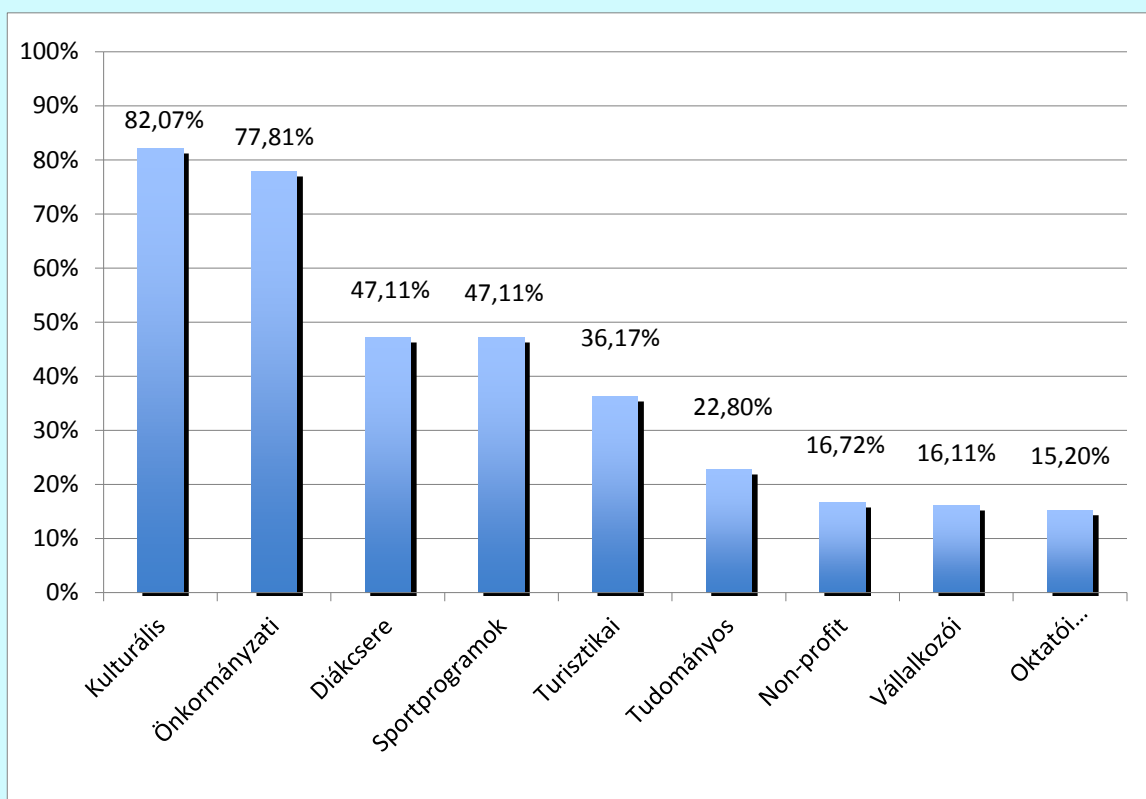
3. ábra – A leggyakoribb partnerországok megoszlása

### ***A kapcsolatok tartalma és megítélése***

Ahogy a következő ábra is szemlélteti, a kapcsolatok leggyakoribb tartalmi elemei között elsődlegesen a kulturális együttműködéseket nevezték meg a települések. Öröndetes, hogy az élő kulturális kapcsolatok szinte valamennyi testvérvárosi kapcsolatban jelentős szerepet játszanak – és mivel a kultúra valóban a lakosság érdeklődését tükrözi – jó alapot jelenthet az erősödő személyes találkozásokhoz, ezáltal a turizmus élénküléséhez és az életminőség javulásához a települések között. Az önkormányzati együttműködések második helyre szorultak, jóllehet önkormányzati szerepvállalás nélkül egyetlen szerződés sem jöhetne létre, illetve működhetne sikeresen. Bízható, hogy a diákok közötti csereprogramok és közös sportprogramok említésének gyakorisága közelíti az 50%-ot. Ez különösen

annak fényében fontos, hogy az ifjúsági szegmens a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiában is kiemelt szerepet kapott, hiszen a náluk elért eredmények (akár turisztikai, akár kulturális, akár társadalmi téren) hosszú távú befektetésként is értelmezhetők.

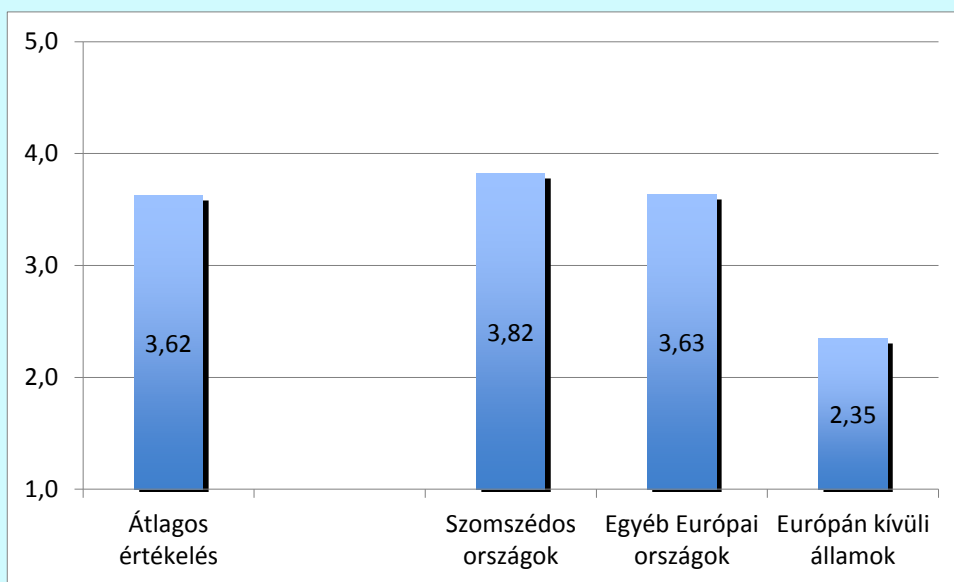
A kutatásunk témája szempontjából fontos turisztikai kapcsolat a többi kategóriához képest gyengébb mutatóval rendelkezik (36,17%), ez azonban csalóka, hiszen a turizmus, az utazások a kapcsolatok legszélesebb palettáját fogják át. A kulturális, sport, diákprogramok, tudományos együttműködések, stb. mind-mind utazásokat indukálnak a két térség között.



4. ábra – A testvérvárosi együttműködések tartalmi elemei

A testvérvárosi kapcsolataikat a települések annak erőssége szerint egytől ötig terjedő skálán is értékelhették. Természetesen az értékelést külön-külön kellett elvégezniük minden partner esetén, hiszen a kapcsolatok erőssége sok tényezőtől függ. Nem meglepő, hogy, ha az értékelést a közvetlen szomszédos

országokkal való kapcsolatok esetében vizsgáljuk, akkor az átlagnál magasabb értéket (3,82) láthatunk, míg az egyéb európai országok esetében az átlaghoz közeli értékkel találkozhatunk (3,63). Az Európán kívüli államok 2,35-ös értéket értek el, melyből levonhatjuk azt a következtetést, hogy minél közelebbi országgal, országokkal van egy adott településnek kapcsolata annál szorosabbra értékelik ezeket az együttműködések.



5. ábra – A kapcsolatok értékelése a távolság függvényében

Az országok rangsorát tekintve a legmagasabb pontértéket a németországi kapcsolatok (4,33) kapták, ezt követte Szerbia (4,14) és Románia (4,1), négyes feletti osztályzatot kapott ezen kívül Lengyelország (4,07) is. A rangsor alján állnak külön-külön is az Európán kívüli térségek, illetve meglepő módon Ukrajna (3,08) is.

### ***Megvalósult találkozások***

A kutatás során arra is választ kerestünk, hogy egy év alatt mennyi megvalósult találkozó, közös program zajlott a települések között, és ez mekkora turisztikai forgalmat jelentett a települések számára. A válaszokból egyértelműen kiderült, hogy a települések általában a gyakorlatban is fontosnak tartják

ezeket az együttműködéseket, hiszen a szerződéses partnerek kb. 80%-ával találkoztak a település képviselői egy éven belül. A találkozások részben itthon, részben a testvérvárosban zajlottak, közel hasonló arányban.

A leggyakoribb, hogy valamelyik emúgy is megrendezésre kerülő rendezvényre, fesztiválra hívják meg díszvendégként a partnereiket, így átlagosan a települések életében 3 eseményen jelent meg valamelyik testvérváros. Ugyancsak átlagosan 3 rendezvényre utaztak ki a település képviselői/polgárai a testvérvárosi együttműködések keretében. Az események átlagos időtartama itthon- és külföldön is 3 nap, de ezt sok esetben megtoldották a résztvevők egy-két nappal, így a tényleges utazások átlagos időtartama 4 nap volt.

A vendégek számát vizsgálva átlagosan 100 főt hívtak meg a testvérvárosokból, de ez – a kísérőkkel, partnerekkel együtt – közel 150 fő tényleges utazását jelentette. Itt tapasztalhatjuk az első aránytalanságot a megkérdezések során, mert a települések válaszai alapján az derül ki, hogy meghívást a testvérvárosoktól kb. 40 fő kapott egy év alatt. Ez azokat a meghívásokat tartalmazza, melyekről az önkormányzatnál hivatalosan tudnak, így pl. ha az iskolák közötti együttműködések már saját kezdeményezésre folynak, akkor a diákcseré programokról az önkormányzat nem is értesül. Habár statisztikai szempontból mindenképpen szerencsés lenne ezen programokról is információkhoz jutni, szakmailag azonban öröndetes, ha a kapcsolatok kiszélesedésével olyan személyes/intézményi együttműködések is kialakulnak, melyek már az önkormányzatok közreműködése nélkül is életképesek.

### ***A testvérvárosi kapcsolatok lehetséges jövőbeli fejlődési iránya***

A vizsgálatok alapján kiderült, hogy a települések többsége fontosnak tartja, hogy testvérvárosait a település valamelyik kiemelkedő rendezvényén vendégül lássa. A válaszadók több mint 90%-a díszvendégként fogadja testvérvárosait a Város Napján, Falunapon, az augusztus 20-i ünnepségeken vagy egyéb települési eseményeken. A válaszadó települések egyharmadában pedig (31,3%) külön ünnepet, rendezvényt is szerveznek testvérvárosaiknak. Érdekes, hogy ezek elsősorban nem az egy-két

kapcsolattal, hanem a kiterjedt kapcsolatrendszerrel rendelkező települések közül kerülnek ki, szerződéses kapcsolataik száma átlagosan 6,3. Véleményünk szerint a testvérvárosok dominánsabb jelenléte a települések életében a jelenleginél szorosabb turisztikai kapcsolatokat is eredményezne, mely mindkét partner számára előnyös lehet. Javaslatunk szerint minden település életében szükség lenne a Testvérvárosok Ünnepeinek (Hetének) megrendezésére, mely egy olyan komplex esemény sorozat lehetne, mely érinti a tudományos- és civil közéletet, a kultúrát, a gazdálkodási, vállalkozási szektort csakúgy, mint a helyi lakosságot, a település polgárait. Azon városok esetében, ahol a testvérvárosi kapcsolatok száma meghaladja a hármat, célszerű lenne évente egy-egy díszvendéget választani, aki a programokon belül is kiemelt szerepet játszik. A programsorozat tartalma igen változatos lehetne, minden esetben a partnerek adottságaitól, aktuális feladataitól függően lehetne tematizálni, de rendelkeznének állandó elemekkel is Legfontosabb programelemei lehetnének:

- Önkormányzati programok (tapasztalatcserék, önkormányzatisággal kapcsolatos programok, esélyegyenlőségi, fenntarthatósági konferenciák ...)
- Tudományos programok (konferenciák, közös tudományos diákköri konferenciák ...)
- Oktatási programok (diákcserek, nyelvi táborok, oktatói mobilitási programok ...)
- Vállalkozásfejlesztési programok (konferenciák, befektetői fórumok, közös projektek, kereskedelemélénkítő programok ...)
- Kulturális rendezvények (művészeti bemutatók, kiállítások, vendéghjátékok, zenei programok, népművészeti bemutatók – élő kézműves programok ...)
- Közös részvételen alapuló sportrendezvények

A rendezvény célja egymás jobb megismerésén túl a lakosság aktívabb bevonása a programokba, a település ismertségének növelése a testvértelépüléseken, illetve a testvértelépülések ismertségének javítása a helyi lakosság körében.

### ***A testvérvárosi kapcsolatokat elősegítő pályázatok***

A testvérvárosi kapcsolatokat tartalommal megtölteni természetesen nem lehetséges anyagi ráfordítások nélkül, de véleményünk szerint, amennyiben az egyes programokat az egyébként is megszervezett eseményekre építik rá – pl. a tudományos konferencia vagy kulturális fesztivál díszvendégei a testvérvárosok – akkor a költségek optimalizálhatók, a növekvő turisztikai forgalomból és a helyiek élénkülő érdeklődéséből fedezhetőek.

A Europe for Citizens program (EURÓPAI BIZOTTSÁG OKTATÁSÜGYI ÉS KULTURÁLIS FŐIGAZGATÓSÁG, 2007-2013) keretén belül az Európai Unió is rendszeresen támogatja a testvérvárosi kapcsolat kialakítására, és hatékony működtetésére vonatkozó törekvéseket. A 2007-2013-ra vonatkozó második „Európa a Polgárokért” program (EURÓPAI BIZOTTSÁG OKTATÁSÜGYI ÉS KULTURÁLIS FŐIGAZGATÓSÁG, 2007-2013) 1. alprogramja az „Aktív polgárokat Európának”, melyen belül első helyen szerepelnek a testvérvárosi kapcsolatokon alapuló azon projektek, melyek célja a települések lakosságának, civil szervezeteinek aktív bevonása az együttműködésekbe, hogy ezáltal erősödjön az Európai identitás, illetve a tolerancia a kulturális és nyelvi sokszínűség elfogadása.

A 2010-es és 2011-es pályázati kiírások között is több helyen megjelennek olyan kiírások, melyek segítségével a testvérvárosi kapcsolatokat erősíteni lehet. Úgy gondoljuk, hogy a felkínált lehetőséggel élni mindenkinek érdeke lenne.

### ***Összegzés***

A kutatásunkból egyértelműen kiderült, hogy a hazai települések is felismerték a testvérvárosi kapcsolatok kialakításában rejlő sokoldalú lehetőségeket. A hazai kapcsolatok változatos tartalommal működnek, melyek közül szinte mindegyik hatással lehet az adott település turizmusára, az ott élők életminőségére is. Bebizonyosodott az is, hogy a kapcsolatok jelentős részét a környező országok

településeivel kötik, melyek hagyományaik, történelmük miatt sok szállal kötődnek Magyarországhoz, és hogy a közös „kapocs” természetes módon segíti a kapcsolatok valós tartalommal való megtöltését is.

A települések polgárai közötti közeledések már rövid távon is érzékeltethetik jótékony hatásukat a helyi közösségekre (bővülő gazdasági kapcsolatok, nyelvismeret, tudományos tapasztalatszerések, utazások, stb.), hosszú távon azonban hozzájárulhat a népek közötti falak lebontásához, a kölcsönös megértéshez és elfogadáshoz is. Véleményünk szerint minél több településnek kellene élnie ezzel a kapcsolati lehetőséggel, melynek nem csak a helyi önkormányzat, de a helyi lakosság is élvezheti előnyeit.

A testvérvárosi kapcsolatok szerveződése, az együttműködések jellege azonban napjainkban átalakulóban van. Ahogy az élet minden területét egyre inkább át-meg átszövik a különféle közösségi hálózatok, úgy alakulnak át a testvérvárosok bilaterális kapcsolatai is testvérvárosi hálózatokká. Ez a hálózat lassan behálózza Földünket. Reméljük, hogy ebből az új „közösségi játékból” a magyar települések sem maradnak ki.

## **Irodalom**

*ANNE-LAURE LEGENDRE. 2005/2006: Town twinning as a tourism market*

*BUDAI ÉS BARTA TANÁCSADÓ KFT. 2009: Kulturális Turizmusfejlesztési Stratégia*

*DR. MARIÁN MIKLÓS: Testvérvárosi kapcsolatok építése Európában*

*EURÓPAI BIZOTTSÁG OKTATÁSÜGYI ÉS KULTURÁLIS FŐIGAZGATÓSÁG. 2009: Harmóniában Európával – Projekt Útmutató*

*EURÓPAI BIZOTTSÁG OKTATÁSÜGYI ÉS KULTURÁLIS FŐIGAZGATÓSÁG: Europe for Citizens program 2007-2013 – Programismertető,*

[http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/programme/documents/EACEA\\_2008\\_0185\\_HU.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/programme/documents/EACEA_2008_0185_HU.pdf) (letöltés

dátuma: 2010. október 29.)

*EUROPEAN TWINNING: <http://www.twinning.org>*

*GICZI J.–SIK ENDRE. 2004: Testvértelépülések Szociológiai Szemle 2004/1*

*GONDOS BORBÁLA-HERCZ ÁGNES: Testvérvárosi kapcsolatok kiaknázási lehetőségei a turizmusban (Megjelenés alatt)*

*Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2005-2013*

*PARTNER IN TOURISM. 2005: „Miskolc +” – Testvérvárosi rendezvények*

**SZÁLLODAIPARI AKTUALITÁSOK NAPJAINKBAN,  
MAGYARORSZÁGRA FÓKUSZÁLVA  
ACTUAL TENDENCIES OF HOTEL INDUSTRY, FOCUSED ON  
HUNGARY**

**Márton Magyar<sup>75</sup>**

college senior lecturer, Edutus College – college of modern sciences, Tourism Department  
University of Debrecen, Károly Ihrig Doctoral School of Management and Business  
Administration, PhD student

***ABSTRACT***

Tourism is a dynamic growing economic sector all over the world, but the global economic crisis influences it, as well. It's perform was not so well in 2009, but before and after this year a good performance was in the international tourist arrivals and the contribution of GDP, too. How can be a 9 % achievement of GDP realized continuously? The reason can be the level of tourism services, e.g. hotel services, which will be analysed in this study by some actualities in our touristic region, focused on Hungary beside the neighbouring Austria.

***KEYWORDS***

hotels, actualities, trends, tourism experiences, family-friendly operation, hotel entertainment

---

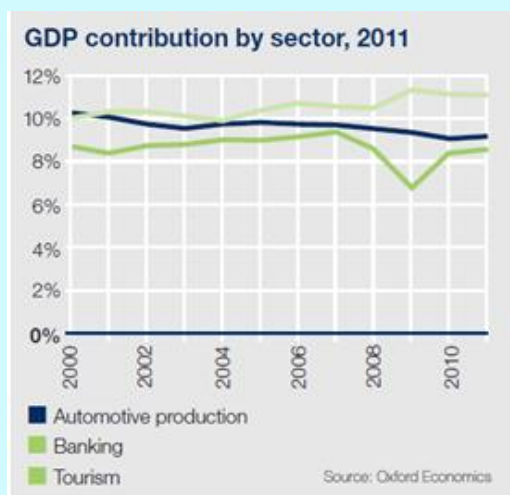
<sup>75</sup> Főiskolai adjunktus, Edutus Főiskola, 1037 Budapest, Bécsi út 324, e-mail: magyar.marton@edutus.hu.hu Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola PhD hallgatója

## 1. BEVEZETÉS

Ahogy már az Absztraktban is említettem, a 2009. év kivételével folyamatosan jó és növekvő gazdasági teljesítmény jellemző a turisztikai iparágra. A WTTC statisztikái alapján megállapítható, hogy a nemzetközi turistaérkezések száma globálisan 6,76 %-kal nőtt a 2009. évről a 2010. évre, egy 4,48 %-os csökkenés után 2008-hoz képest; amelyen belül a legnagyobb turistaszám minden évben az Európai desztináció felé irányult. (Magyar Turizmus Zrt. adatai alapján)

Az alábbi 1. sz. diagram áttekintésével megállapítható, hogy a 2009. évi gazdasági recesszió hatása a turizmus GDP-ből való részesedésén is érezhető volt, ám a kilábalás jeleként 2010-től kezdődően folyamatosan közelít a korábban megfigyelhető átlagos 9%-os jó szint felé.

### 1. diagram: A turizmus szektor részesedése a GDP-ből a világban



Forrás: Travel & Tourism 2011, WTTC, pp. 3.

A turizmus folyamatosan jó gazdasági teljesítménye nem egy automatikusan létrejövő jelenség, hiszen a fogyasztók, vagyis a turisták mind érzékenységüket, mind pedig szolgáltatás-kritikusságukat szem előtt

folyamatosan a jó turisztikai teljesítményt várják el a szolgáltatóktól, hogy a XXI. században ún. „élmény-fogyasztásukat” fokozatosan jobb és jobb szinten érhessék el.

Ebben az „élmény-menedzsmentben” hangsúlyos szerep hárul a szolgáltatókra, akiknek folyamatos fejlesztéseket kell véghez vinniük, a szolgáltatások minőségét szinten tartani, illetve javítani, hiszen a turisták külföldi és belföldi utazásaik során mindig új és újabb tapasztalatokat szereznek, így a minőség-elvárási szintjén is folyamatosan növekszik. Vagyis a szolgáltatóknak mindig figyelniük kell a turisták elvárásait, és a konkurencia-harcban a versenytársakhoz igazodóan a szolgáltatásaikat a saját igénybevevőik elvárásaihoz igazítani.

Jelen tanulmányban a világ és a hazai tendenciák alapján próbálom áttekinteni ezeket a legfontosabb trendeket, amelyek főként a magasabb kategóriás szállodák (4 csillagtól felfelé) támasztanak speciális elvárási szinteket a folyamatos termékfejlesztések során. A trendektől való eltérés kevésbé indokolt, hiszen az a piaci versenyben való elmaradást eredményezheti.

## ***2. TENDENCIÁK A SZÁLLODAIPARBAN***

Jelen tanulmány nem képes számba venni és áttekinteni az összes, jelenleg a szállodaiparban jelentkező trendet, ám a legfontosabbakat az alábbiakban kiemelem.

### ***2.1. Egészségturizmus térhódítása a szállodaiparban***

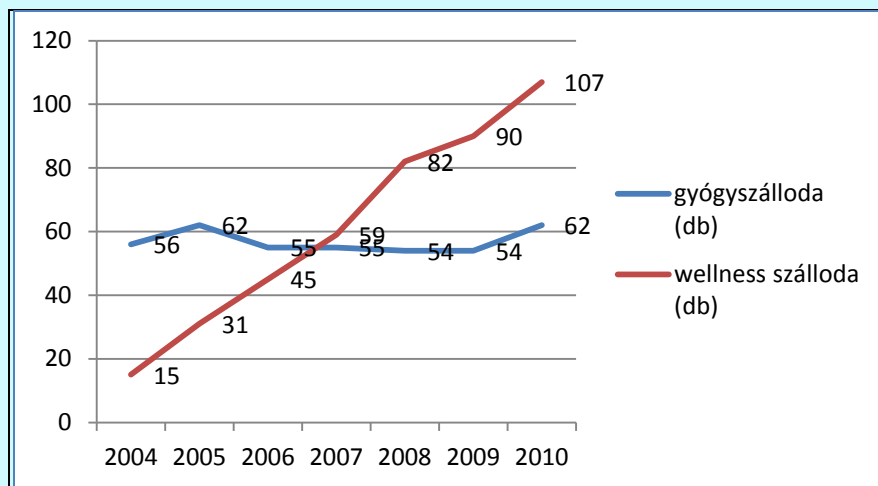
A 2004/2005. évtől kezdődően figyelhető meg hazánkban is a wellness szolgáltatások iránti bővülő kereslet, amelyben nagy szerepe volt annak, hogy a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium által

kiadott 54/2003. (VIII.29.) GKM rendelet hivatalosan is deklarálta Magyarországon a wellness szállodák alapítását, meghatározva a kínálati elemeket (2. számú melléklet, I. F) pont):

1. A szálloda minimum 1 beltéri fürdőmedencével rendelkezik.
2. A szálloda rendelkezik minimum 2-féle szauna vagy gőzfürdő létesítménnyel.
3. A szálloda az arc-, test-, kéz-, láb- és hajápolási szolgáltatások közül legalább négyféle szépségápolási lehetőséget nyújt.
4. A szálloda legalább 6-féle masszázs, relaxációs és egyéb közérzetjavító - vizes és száraz - szolgáltatást kínál.
5. A szálloda gasztronómiai kínálatában szerepelnek a régióra jellemző, hagyományőrző magyar, továbbá reform- és vegetáriánus étel és italajánlatok.
6. A szálloda rendelkezik kardiogépekkel is felszerelt fitness-teremmel és sportedzővel, sportoktatóval, vagy testnevelő tanárral.
7. A szálloda minimum 4-féle szabadidős sportolási vagy keleti mozgásprogramot kínál, és további minimum 1-féle aerobik jellegű tréninget.
8. A szálloda minimum 3-féle közösségi, kulturális, zenei, művészeti programlehetőséget nyújt, illetve folyamatosan ajánlja a környék nyújtotta lehetőségeket.
9. A szálloda a nappali és a délutáni műszakban rendelkezik legalább 1 fő wellness végzettségű vagy azzal egyenértékű végzettséggel rendelkező dolgozóval.

A jogszabályi alapok megalkotása után az egészségprofilú szállodák megoszlottak gyógy-, illetve wellness szállodákra, amelyek közül az utóbbiak száma folyamatosan emelkedett, ahogyan a 2. sz. diagram mutatja.

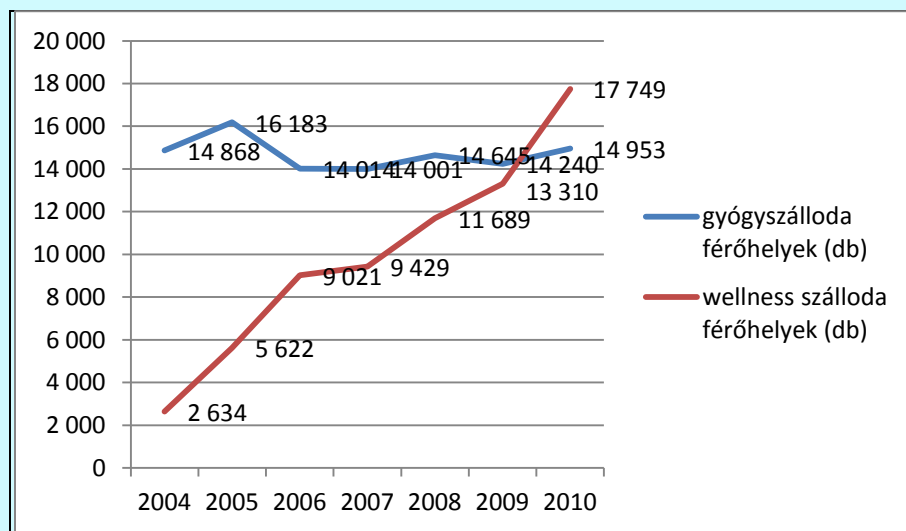
## 2. Diagram: Egészségprofilú szállodák Magyarországon (2004-2010)



Forrás: KSH statisztikák és Magyar Turizmus Zrt. statisztikái alapján saját szerkesztés

A 3. sz. diagramon szemléltetem, hogy az egészségprofilú szállodák férőhelyeinek száma is rohamos növekedést mutat, főként a 2006. évtől kezdődően.

## 3. Diagram: Hazai egészségprofilú szállodák kapacitása (2004-2010)



Forrás: KSH statisztikák és Magyar Turizmus Zrt. statisztikái alapján saját szerkesztés

A 2004. évi bázishoz képest a hálózat több mint hétszeresére változott (613%-os bővülési ütem), míg kapacitásában +405%-os változási ütem figyelhető meg.

A kapacitás növekedésével együtt, bővülő wellness szolgáltatási kínálat is megfigyelhető a piacon. Hogy csak a legfontosabbakat emeljem ki:

- *selfness* (legjelentősebb példája hazánkban az elsőként erre a profilra kialakított Zichy Park Hotel, ahol a 2011. évben negyedik alkalommal rendezték meg az országos Selfness Konferenciát)
- *medical wellness* (például a Hotel Atlantis\*\*\*\* superior hajdúszoboszlói szállodában a beteg állapotfelmérését követően az orvostudomány által igazolt eljárások szerinti, személyre szabott wellness-kezeléseket biztosítanak mint amilyen például az Atlantisi tengeri sós olajos masszázsz, Paprika pakolás, My Hsin-Ni Beauty Mask arckezelések, vagy a Gumiköpőlyös masszázsz; vagy másik jelentős példaként említhető meg a hévízi Naturmed Hotel Carbona\*\*\*\*superior szállodában biztosított ún. „Királyi kezelés”, amely egésztest-masszázszt jelent egy több mint 30-féle növényből faszén fölött 4 hétig főzött, kézi keverésű „királyolajjal”, a sri lankai maharadzsa receptje alapján)
- *alternatív gyógyászat*: ide sorolhatjuk például a biokibernetikai kezeléseket, vagy az olyan terápiás eljárásokat, mint amilyenek a hévízi Hunguest Hotel Helios\*\*\*\*superior-ban biztosított Sonoterápia (alacsony frekvenciájú hangrezgésekkel gyógyít érlemeszesedés, érszűkület esetén), bőrbetegségekre (mint a pikkelysömör) hatásos halfürdő, illetve a quantum gyógyászat, amely utóbbi keretében egy speciális testelemző készülékkel felméri a test sejtjeinek gyenge, kiegyensúlyozatlan mágneses mezőit, mindössze 2 perc alatt, s ezeket állítják helyre elektromágneses sugárzással.

A fenti példák is mutatják, hogy az egészségipar fejlesztéseit folyamatosan integrálják a szállodák a csomagajánlataikba, s ezzel az egészségtudatos potenciális vendégkörüket próbálják becsalogatni

szállodájukba. Az egészségre alapozott szolgáltatások a hétköznapiakban is egyre jobban terjednek, s elősegítik ezt a különböző média-kampányok is.

## **2.2. Modernizálódó üzemeltetési szemléletek a szállodaiparban**

Az üzemeltetési koncepciók között a piacon az elmúlt néhány évben bekövetkezett változásokat szemlélve megállapíthatjuk, hogy a *time sharing* (időmegosztásos üdülés) mellett a *management szerződések*, valamint a *szállodaláncokhoz történő csatlakozás* terjed el tendencia szerűen, amely a válság idejében is egyfajta „üzemeltetési biztonságot” képes nyújtani a szállodatulajdonosok számára egy bevált „recept” alkalmazásával.

A szállodai Sales trendek közül feltétlenül érdemes kiemelni a *kupon-értékesítés* előretörését, amelyben sajnos negatív tendenciák is megfigyelhetők. Az érzékeny magyar vendégek szívesen regisztrálnak kuponos oldalakon, amely egyfajta reklám és újfajta értékesítési csatorna a hotelek számára, ám magában rejt kétféle veszélyt is: először is, hogy a jóval kedvezőbb szobaár kifizetése mellett a térítéses kapcsolódó (kapcsolható) szolgáltatásokat már nem szívesen veszi igénybe ez a vendégkör, illetve hiába a lelkiismeretes személyzeti munka, nem feltétlenül válnak lojális, visszatérő vendégekké.

A szállodák értékesítési és marketing területén egyre nagyobb előretörést mutatnak az online, értékesítési felületek és közvetítők. Az *OTA-k* (Online Travel Agencies, vagyis Online Utazási Ügynökségek) a saját online árképzés / pricing mellett egyre több szálloda életében fontos partnerségi viszonyt mutatnak, hiszen minimális közvetítői jutalék fejében jobban megközelíthetővé válnak a XXI. század utazói, akik az internetes vásárlást is már megszokták a mindennapokban, így szívesen használják ki az OTA-k online csomagajánlatait, amelyekben helyet kapnak utazási és szállodai, valamint egyéb kapcsolódó szolgáltatások is.

A Kutatócentrum 2011-ben végzett felmérése szerint, amely a 2011. október 25-én megrendezett „Turizmus Akadémia - Ügyféllojalítás és közösségi vásárlás a turizmusban című konferencián” hangzott el, az online vásárlók több mint fele (59%) belföldi szálláskeresésre használja a világhálót, illetve a belföldre utazók nagyon jelentős hányada (88%) keres szállást az Interneten, míg külföldre ugyanez az arány csak 30%-os, a repülőjegy-keresés pedig még ennél is kisebb hányadú (24%).

Mindemellett szükséges kiemelni még a Yield & Revenue management egyre nagyobb fontosságát a szállodákban, amely területre külön Managert alkalmaz már több top-kategóriás szálloda Magyarországon is.

Végül, de nem utolsó sorban a szállodai szobák területére jellemző trendeket szeretném megemlíteni. Elsőképpen a *szállodai szobabelsők modern design*-ját, amely a vendégek számára élményt a privát szférában szeretne nyújtani. A szobák színvilágában, főképp a butik, vagy design szállodák esetében az élénk színek szerepe emelhető ki, úgymint a lila, a zöld, avagy a pirosas színek különböző árnyalatai, amelyek főként a fiatal, illetve a középkorú utazók számára jelentenek kuriózumot, szemben a senior korosztály többségével, akik a hagyományos (például barna) színvilágot kedvelik. A bútortat tekintetében a tendenciák a stíl-bútorok, a különböző – akár extrém – formájú asztalokban, ülőbútorokban, valamint ágyformákban fedezhetők fel. Egy különleges terméket is szeretnék megemlíteni, Alexis Paoutoff francia bútortervező szabadalmaztatott találmányát, amely a Conference© bútorcsalád. A budapesti székhelyű CIM GROUP által forgalmazott ágyak könnyedén felnyithatóak, s mint egy szekrény, a falba süllyeszthetők, ezáltal a hálószobában nagyobb terület válik szabaddá, amely a cég javaslata szerint főként az üzleti turizmus számára lehet hasznos, amennyiben az üzletember nem egy külön kis szekció teremben vagy a bárban szeretné fogadni üzleti partnereit, hanem egy bensőségebb, talán barátságosabb helyszínen.

A *fürdőszobai trendek* sem kerülnek el a szállodaipart. A HOVENTA és más szakmai kiállítások alkalmával is bemutatják termékeiket az egyes forgalmazók, amelyek segítségével privát spa-k alakíthatók ki a szállodai szobákban. Különböző élményzuhanyok, élménykádak testesítik meg ezt a funkciót, ám nem hagyható figyelmen kívül az az egyelőre talán még a magyar vendégek számára furcsa koncepció, hogy a lakó vagy hálósobát egy üvegfal választja el a fürdőszobától.

Utoljára hagytam a számunkra szintén szokatlan koncepció, az „*okos szállodai szoba*” (Smart Room) gondolatát, a high-tech varázsát, amely egy futurisztikusnak is nevezhető újítás. A szemlélet a vendég által programozható szolgáltatásokra épül, amely nem merül ki a szoba világítása, a légkondicionálás területével, hanem magában foglalja például a falak színének, vagy éppen a mini bár italkínálatának egyedi igények szerinti kialakítását. A high-tech abban nyilvánul meg, hogy a vendég „okos telefonja” segítségével küldheti el az igényét.

E koncepció első releváns példája a 2011 júliusában Londonban megnyílt Eccleston Square Hotel. Az első High Tech, luxus színvonalú, 40 szobás design szálloda szolgáltatásai között megtalálható a modern technika széles skálája, amelyet iPadről irányíthat az itt megszálló vendég. A fürdőszoba is teljes egészében iPad-vezérelhető formában lett kialakítva, a tükörbe épített LCD-televízió még fürdőzés közben is élvezheti a vendég a különböző TV-csatornák széles választékát. A hálósoba kialakítása során gondoltak a HDMI-csatlakozóra is, melynek segítségével a vendég a laptopját a TV-hez csatlakoztathatja a jobb képernyőfelbontás és –hatás érdekében; a legmodernebb képi és hanghatásokat biztosító Blu-ray lejátszás is biztosított. Az iPad-vezérlés alá vonták a fények, a tévé hangerejének kezelését, valamint a függönyök össze-, illetve széthúzását is, akárcsak a fürdő és a háló közötti üvegfal beállítását is (átlátszóvá, vagy éppen ellenkező állapotúvá tehető így a fal).

### ***2.3. A minőség kérdése napjaink szállodaiparában – Hotelstars vagy sem?***

A 2009. évtől jelentős változások figyelhetők meg a szállodaiparban hazánkban, illetve a tágabban értelmezett turisztikai régiókban. Hazánkban a 239/2009. (X. 20.) Korm. rendelet a szálláshely-szolgáltatási tevékenység folytatásának részletes feltételeiről és a szálláshely-üzemeltetési engedély kiadásának rendjéről a 2006//123/EK (2006. december 12.) európai parlamenti és tanácsi irányelv 9-11. cikkének való megfelelés érdekében jött létre. A Kormányrendelet kiadásával egyidejűleg hatályát veszítette a korábbi 54/2003. GKM-rendelet, amely a minőségi szempontok (csillag-kategóriák) mellett a wellness szállodai profil minimális követelményeit is meghatározta. Gyakorlatilag az új Kormányrendelet a szállodai nemzeti védjegy létrehozásáig konkrétan semmilyen minőségi szempontrendszert nem írt elő.

A nemzeti védjegy a tanulmány megírásakor sem lépett még hatályba, s egy érdekes hármas rendszer alakult ki a hazai (és a KKE-i) szállodaszektorban: egyszerre éltek még a korábbi besorolások szerinti csillag-osztályú, az új Kormányrendelettel nem ellentmondásban saját döntés alapján besorolt házak, valamint a 2009. decemberében Prágában életre hívott ún. Hotelstars Union előírása szerint minősített szállodák.

2009. december 14-én Prágában hét ország (Ausztria, Cseh Köztársaság, Hollandia, Magyarország, Németország, Svájc és Svédország) szállodai szakemberei alkották meg az ún. Hotelstars Union rendszerét, amellyel céljuk volt, hogy egy ellenőrzött, és több országban is megbízható besorolási, minősítési kritérium-rendszer jöjjön létre, ezzel egy permanens szállodai minőséget tapasztalhasson meg a vendég, legalább ezekben az országokban. Ugyanis korábban nagyon eltérő szempontok szerinti minőségi rendszerek uralkodtak a világon, amely a turisták vendégek számára is minőségi problémákat

eredményeztek: az egyik országban található például 3 csillagos szálloda a másik ország kritériumai szerint alacsonyabb besorolást érdemelt volna.

A rendszer 2010-2014 közötti időszakra garantálta az új, megbízhatóbb minőséget a csatlakozott szállodák számára, amely csatlakozás önkéntességi alapon működött / működik. (A Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének folyamatos lobbyja következtében várhatóan a 2012. évben a kormány is elfogadja ezt a rendszert nemzeti védjegyként, s attól az időponttól kezdődően minden hazai szállodának csatlakoznia szükséges majd e rendszerhez.)

Időközben további országok csatlakoztak a Hotelstars Union rendszeréhez, így 2011-ben Észtország, Lettország, Litvánia és Luxemburg szállodaszövetségeivel együtt összesen 11 országban alkalmazzák az irányelveit. További országok is kifejezték csatlakozási szándékukat (Norvégia, Ciprus, Szlovákia, Törökország, Izrael, Szerbia, Ukrajna), valamint érdeklődésüket (Spanyolország, Franciaország, Dánia, Szlovénia, Lichtenstein, Horvátország, Lengyelország, ám Európán kívüli országok is, mint például Dél-Amerika), így a rendszer rohamos fejlődésnek indult.

A tanulmány megírásakor a rendszer még nem nagy mértékben terjedt el sem hazánkban, sem a szomszédos Ausztriában. Az összehasonlítást bemutató alábbi 1. sz. táblázat áttekintésével megállapítható, hogy bár több szálloda sorolta be magát az új rendszer szerint Ausztriában, amely az ország hazánkhoz képesti nagyobb területére is visszavezethető, részarányában a teljes szállodai hálózathoz képest nincs nagy eltérés a két ország között.

## 1. táblázat: Hotelstars Union szállodák hálózata Magyarországon és Ausztriában

| Kategória                      | Hotelstars HU |               | Részesedés    | Kategória                      | Hotelstars AT |               | Részesedés    |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                | db            | %             | % (szállodák) |                                | db            | %             | % (szállodák) |
| hotel*                         | 0             | 0,0%          | 0,0%          | hotel*                         | 21            | 0,5%          | 0,4%          |
| hotel* <sup>superior</sup>     | 0             | 0,0%          | 0,0%          | hotel* <sup>superior</sup>     | 0             | 0,0%          | 0,0%          |
| hotel**                        | 3             | 1,6%          | 2,1%          | hotel**                        | 255           | 6,6%          | 4,6%          |
| hotel** <sup>superior</sup>    | 1             | 0,5%          | 0,7%          | hotel** <sup>superior</sup>    | 0             | 0,0%          | 0,0%          |
| hotel***                       | 62            | 33,9%         | 13,1%         | hotel***                       | 1 596         | 41,5%         | 29,0%         |
| hotel*** <sup>superior</sup>   | 21            | 11,5%         | 4,4%          | hotel*** <sup>superior</sup>   | 7             | 0,2%          | 0,1%          |
| hotel****                      | 69            | 37,7%         | 31,2%         | hotel****                      | 1 773         | 46,1%         | 70,9%         |
| hotel**** <sup>superior</sup>  | 20            | 10,9%         | 9,0%          | hotel**** <sup>superior</sup>  | 137           | 3,6%          | 5,5%          |
| hotel*****                     | 2             | 1,1%          | 8,7%          | hotel*****                     | 57            | 1,5%          | 2,3%          |
| hotel***** <sup>superior</sup> | 5             | 2,7%          | 21,7%         | hotel***** <sup>superior</sup> | 4             | 0,1%          | 0,2%          |
| <b>Összesen:</b>               | <b>183</b>    | <b>100,0%</b> | <b>20,4%</b>  | <b>Összesen:</b>               | <b>3 850</b>  | <b>100,0%</b> | <b>28,5%</b>  |

Forrás: saját szerkesztés (www.hotelstars.hu; MT Zrt. és Sternehotels 2011 Katalog alapján)

A Hotelstars Union nem csak a minőségi kritériumok meghatározásával foglalkozik csillag-osztályok szerint, hanem a korábban megszüntetett wellness szállodai előírásokkal is.

A Hotelstars szerinti wellness hotel az alábbi követelményeket szükséges, hogy teljesítse:

## 2. táblázat: Hotelstars Union előírások wellness szállodák részére Magyarországon

| Terület        | Ssz. | A Wellness-szállodák kötelezően előírt kritériumai                                                                                                                                                                                            | Pontok     | *** | **** | ***** |
|----------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----|------|-------|
| Általános      | 1    | A szálloda rendelkezik saját területére vonatkozó stratégiával, melyben a cél és eszközrendszer megfogalmazásra került üzemeltetési és marketing szempontból                                                                                  | 5          | M   | M    | M     |
|                | 2    | A szálloda belső tereinek kialakításánál figyelembe veszi a szálloda wellness jellegét, és ezzel biztosítja a vendégek részére a kikapcsolódásra való helyeket, kellemes környezetet biztosít, melyben a vendég kiegyensúlyozottan érzi magát | 5          | M   | M    | M     |
|                | 3    | A szálloda rendelkezik spa recepcióval (min. 8 óra, min. 2 idegen nyelv vendégkörnek megfelelő), ***** esetén min. 100 szoba felett kötelező*                                                                                                 | 5          |     | M*   | M     |
| Szolgáltatások | 4    | Diétás és reform-konyha, az egészséges táplálkozás szabályai szerint elkészített étel-, és italválaszték                                                                                                                                      | 5          | M   | M    | M     |
|                | 5    | fitness terem min. 3 féle kardiogéppel és egyéb izomfejlesztő                                                                                                                                                                                 | 3          |     | M    | M     |
|                | 6    | egyéb sportolási lehetőségek (min. 5féle) (1                                                                                                                                                                                                  | 5          | M   |      |       |
|                | 7    | egyéb sportolási lehetőségek (min. 8féle) (1                                                                                                                                                                                                  | 8          |     | M    |       |
|                | 8    | egyéb sportolási lehetőségek (min. 10féle) (1                                                                                                                                                                                                 | 10         |     |      | M     |
|                | 9    | keleti mozgásprogramok közül min. 1 féle (pl. jóga, tai chi, qi                                                                                                                                                                               | 3          |     | M    | M     |
|                | 10   | min. 2 féle body & mind típusú mozgásfajta (pl. pilates,                                                                                                                                                                                      | 3          |     | M    | M     |
|                | 11   | Medical wellness szolgáltatások: állapotfelmérő módszerek közül min. 1 vizsgálat (diagnosztikai berendezéssel) és hozzá                                                                                                                       | 5          |     | M    | M     |
|                | 12   | min. 7féle masszázsfajta (1 pont/típus max.                                                                                                                                                                                                   | 7          | M   |      |       |
|                | 13   | min. 9féle masszázsfajta (1 pont/típus max.                                                                                                                                                                                                   | 9          |     | M    |       |
|                | 14   | min. 12féle masszázsfajta (1 pont/típus max.                                                                                                                                                                                                  | 12         |     |      | M     |
|                | 15   | masszázshelyiségek egymástól elválasztva (nem függöny)                                                                                                                                                                                        | 3          | M   | M    |       |
|                | 16   | masszázshelyiségek egymástól fallal elválasztva                                                                                                                                                                                               | 5          |     |      | M     |
|                | 17   | egyéb relaxációs technikák közül min. 2féle (autogen training,                                                                                                                                                                                | 4          | M   |      |       |
|                | 18   | egyéb egészségjavító kezelések közül min. 4féle (rituálék, keleti terápiák, kádifürdők) (1p/típ max. 8)                                                                                                                                       | 4          | M   |      |       |
|                | 19   | egyéb egészségjavító kezelések közül min. 6féle (rituálék, keleti terápiák, kádifürdők) (1p/típ max. 8)                                                                                                                                       | 6          |     | M    |       |
|                | 20   | egyéb egészségjavító kezelések közül min. 8féle (rituálék, keleti terápiák,                                                                                                                                                                   | 8          |     |      | M     |
|                | 21   | jacuzzi vagy más élményelemekkel ellátott medence                                                                                                                                                                                             | 3          | M   | M    | M     |
|                | 22   | min. 1 beltéri vagy 1 kültéri medence normál vízzel                                                                                                                                                                                           | 4          |     |      | M     |
|                | 23   | min. 1 termál- vagy gyógyvízes medence                                                                                                                                                                                                        | 5          |     |      |       |
|                | 24   | úszómedence – külső vagy belső (min. 12 m hosszú, vagy                                                                                                                                                                                        | 4          |     |      |       |
|                | 25   | min. 1 féle szauna (gőz, finn, infra) (1 pont/típus                                                                                                                                                                                           | 1          | M   |      |       |
|                | 26   | min. 3 féle szauna (gőz, finn, infra) (1 pont/típus                                                                                                                                                                                           | 3          |     | M    |       |
|                | 27   | min. 5 féle szauna (gőz, finn, infra) (1 pont/típus                                                                                                                                                                                           | 5          |     |      | M     |
|                | 28   | szaunához kapcsolódik külön pihenők, ahol csend, nyugalom                                                                                                                                                                                     | 3          |     | M    | M     |
|                | 29   | szaunamester ügyel a szaunarend betartására, szauna-szeánszokat végez                                                                                                                                                                         | 3          |     | M    | M     |
|                | 30   | min. 5féle kozmetikai kezelést kínál (1 pont/típus                                                                                                                                                                                            | 5          | M   |      |       |
|                | 31   | min. 8féle kozmetikai kezelést kínál (1 pont/típus                                                                                                                                                                                            | 8          |     | M    |       |
|                | 32   | min. 10féle kozmetikai kezelést kínál (1 pont/típus                                                                                                                                                                                           | 10         |     |      | M     |
|                | 33   | egyéb szépségápolási kezelést kínál (pl. manikűr, pedikűr, fodrászat),                                                                                                                                                                        | 1          |     |      |       |
|                | 34   | hidroterápiás vagy egyéb fürdő kezelést kínál, kezelésenként 1,                                                                                                                                                                               | 1          |     |      |       |
| Egyéb          | 35   | a szálloda saját honlapján megjelenteti a teljes spa-kínálatot leírásokkal, képekkel, árakkal                                                                                                                                                 | 5          | M   | M    | M     |
|                | 36   | információs rendszer házon belül kialakított, vendégtájékoztatók a vendégek részére biztosítottak (pl. tv, nyomtatott anyagok szobákban, vendégterekben, táblák)                                                                              | 5          | M   | M    | M     |
|                | 37   | több nyelvű feliratok a szállodán belül (magyar + 1 a vendégkörnek                                                                                                                                                                            | 3          | M   | M    | M     |
|                | 38   | szállodából a wellness részleg közvetlen fedett helyen elérhető                                                                                                                                                                               | 3          | M   | M    | M     |
|                | 39   | szálloda rendelkezik min. 1 spa szolgáltatásaira vonatkozó                                                                                                                                                                                    | 3          |     |      |       |
| Személyzet     | 40   | szakorvos van a szállodában, felelős az egészségfejlesztő módszerekért                                                                                                                                                                        | 5          |     |      | M     |
|                | 41   | a wellness manager szakirányú végzettséggel felügyeli a                                                                                                                                                                                       | 5          |     | M    | M     |
|                | 42   | személyi edző                                                                                                                                                                                                                                 | 3          |     | M    | M     |
|                | 43   | dietetikus                                                                                                                                                                                                                                    | 3          |     |      |       |
|                | 44   | animátor (vendégek szórakoztatásáról, programajánlatokról, kulturális                                                                                                                                                                         | 3          |     |      |       |
|                | 45   | dolgozóknak min. évi 1x tréning (szakmai és kommunikációs)                                                                                                                                                                                    | 3          | M   | M    | M     |
|                | 46   | dolgozók nyelvismerete: wellness területen min. 2 vendégkörnek megfelelő                                                                                                                                                                      |            | M   | M    | M     |
|                |      | <b>Elérhető összpontszám:</b>                                                                                                                                                                                                                 | <b>153</b> |     |      |       |
|                |      | <b>Minimum kritériumok összpontszáma:</b>                                                                                                                                                                                                     |            | 62  | 91   | 133   |
|                |      | <b>Minimum pontszám:</b>                                                                                                                                                                                                                      |            | 75  | 110  | 140   |
|                |      | <b>„M” kritériumok száma:</b>                                                                                                                                                                                                                 |            | 17  | 26   | 28    |

A 2. sz. táblázat áttekintésével megállapítható, hogy a rendszerben olyan kritériumokat dolgozták ki, amelyek az egészségprofilú szolgáltatások tudatosabb, minőség-centrikusabb megvalósítását ösztönzik a hazai szállodaiparban. Néhány előírás megegyezik a korábbi, 54/2003. GKM-rendeletben meghatározott szemponttal (beltéri medence, szaunák, masszázs), viszont vannak olyan új szempontok is, amelyek hangsúlyosabbá, fontosabbá váltak a 2004 óta eltelt 7 év során a vendégelvárásokhoz és az egészségtrendekhez igazodóan (medical wellness, diétás ételmezés, speciális szakszemélyzet – dietetikus, szakorvos, személyi edző, animátor), s vannak olyan kritériumok, amelyek jobban megfogalmazottak, mint korábban voltak (keleti mozgásprogramok típusai).

### **3. VENDÉGELVÁRÁSOK – SZÁLLODAI SZOLGÁLTATÁSOK**

A tendenciák követése mellett, illetve azok kiegészítésére, igazolására szükséges időről időre felmérni az igénybevevők (folyamatosan változó) elvárásait, igényeit.

Jandala (2006) szerint napjaink turizmusában is „A hangsúly a kínálat által megszerezhető élményen, tapasztalaton van”, vagyis a turisták által, az egyes turisztikai szolgáltatások igénybevételekor átélt, tapasztalt érzéseken.

Élmények, azaz Smith (2006) szerint egy olyan komplex érzés-halmaz, amelynek kialakulásában szerepe van az embereknek, akikkel találkozunk, a hely(szín)ek, amelyeket meglátogatunk, a tevékenységeknek, amelyekben részt veszünk, illetve az emlékeknek, amelyek ezek hatására keletkeznek.

A szerző és a szakirodalom meglátásai alapján is az előzőek mellett az élmény, elsődlegesen a pozitív élmény, a kellemes emlékek létrejöttének folyamatában ugyanúgy szerepet kell tulajdonítanunk a vendégek egyéni érték-ítéletének, az előzetes ismereteik és elvárásaik együttes hatásának; hiszen a

turizmusban tapasztalt szolgáltatások minőségét, jellegét ezekhez hasonlítják, s így alakul ki elégedettségük, avagy elégedetlenségük, amely a szállodai menedzsment napjainkban egyre inkább karakteresebb területe.

2011. július 1-jén Gondos Borbálával egy olyan empirikus kutatásba kezdtünk, amelynek középpontjában a szállodai élmények és az életminőség állt. Célunk egy reprezentatív, 1000 fős mintavételi eljárás során a hazai utazó lakosság turisztikai, szűken értelmezve szállodai élményeinek kialakulásának feltérképezése, s ebből a megfelelő következtetések levonása után a „szállodai élménymenedzsment” XXI. századi feladatait meghatározni.

A kutatásba a tanulmány elkészültéig, 2011. november 10-ig 591 magyar lakost sikerült bevonnunk kényelmi mintavétel technikájával. Az emailben történő írásbeli megkérdezés mellett szóbeli megkérdezést is alkalmaztunk kérdezőbiztos segítségével, valamint a „Tiszta Dili” animációs rendezvényszervező cég nyári szállodai programjai során az animátorok is megkérdeztek üdülő vendégeket.

Az adatfeldolgozás az SPSS Statistics 17.0 szoftver segítségével történt, a kinyerhető adatok reprezentatívvá tétele érdekében az adatok súlyozására a Központi Statisztikai Hivatal 2011 évi demográfiai kimutatásai szolgáltak (lakhely és nemek szerinti lakosság megoszlás).

A kutatásban eddig részt vett 591 fő megoszlása a következő:

- nemek szerint: 69,0% nő, 31,0% férfi
- életkor szerint: 18-24 éves (27%), 25-40 éves (41%), 41-60 éves (27%), valamint 60 év felett (5%)
- lakóhely szerint: főváros (33%), vidék (67%)

A válaszadók szegmenseinek áttekintésekor jól látszódik, hogy többségében az aktív utazó, valamint az animációs programokon is gyakrabban résztvevő életkori szegmentumok adatai szerepelnek ebben a rész kutatási jelentésben is, amely a reális kép megalkotásában fontos.

A kutatásban résztvevők adatai alapján megállapítható, hogy a vendégek előzetes elvárásai a kínált szállodai szolgáltatásokkal szemben az alábbi rangsort mutatják (zárójelben az átlagos elvárási érték szerepel egy 1-5 Likert skála alapján, ahol az 1 a 'legkevésbé fontos', az 5 pedig a 'leginkább fontos' szempontot jelöli):

1. kedvező árszínvonal fontossága (4,35)
2. új élmények fontossága (4,31)
3. társsal, barátokkal utazás fontossága (4,03)
4. vízpart, medence fontossága (4,02)
5. családdal utazás fontossága (4,01)
6. sok benne foglalt szolgáltatás fontossága (3,80)
7. zöld természet közelsége (3,70)
8. fakultatív programok fontossága (3,54)
9. korábbi, jó helyek fontossága (3,20)
10. egyéb szempont fontossága (2,96)
11. magas csillagszámú szálloda fontossága (2,39)
12. animációs programok fontossága (2,30)
13. családbarát szolgáltatások fontossága (2,29)
14. helyi idegenvezető fontossága (1,98)

Egy másik kérdésben azt vizsgáltuk, hogy önkéntes / válaszadó módon melyik szolgáltatások hagytak maradandó pozitív emléket a legutóbbi nyaralás alkalmával.

*Belföldön az alábbi rangsor alakult a leginkább pozitív befolyású szállodai szolgáltatásokról:*

1. Wellness szolgáltatások (427 db említés)
2. Rooms' Division szolgáltatások - a Front Office és a Housekeeping tevékenységével, illetve a vendégszobával kapcsolatos tapasztalatok (349 db említés)
3. F&B (vendéglátó) szolgáltatások (345 db említés)
4. Egyéb szállodai szolgáltatások (330 db említés)
  - Egyéb szolgáltatások (149 db említéssel)
  - Fitness és sport szolgáltatások (90 db említéssel)
  - animációs élmények (91 db említéssel)
5. Személyzet (172 db említés)
6. Elhelyezkedés (153 db említés)
7. Fakultatív programok (88 db említés)
8. Ár-élmények (64 db említés)
9. Egyéb élmények (41 db említés)

*Külföldi nyaralásra vonatkozóan az alábbi rangsor rajzolódott ki a leginkább pozitív befolyással bíró szállodai szolgáltatásokról:*

1. F&B (vendéglátó) szolgáltatások (210 db említés)

2. Egyéb szállodai szolgáltatások (209 db említéssel)
  - Egyéb szolgáltatások (89 db említéssel)
  - Fitness és sport szolgáltatások (40 db említéssel)
  - animációs élmények (80 db említéssel)
3. Rooms' Division szolgáltatás-együttes (178 db említés)
4. Elhelyezkedés (162 db említés)
5. Személyzet (140 db említés)
6. Wellness szolgáltatások (131 db említés)
7. Fakultatív programok (61 db említés)
8. Egyéb élmények (36 db említés)
9. Ár-élmények (30 db említés)

A külföldi és belföldi rangsor között jelentős különbségek rajzolódnak ki. Bár a magyar gasztronómia is folyamatos fejlődésen esett át az elmúlt években, külföldön még mindig az étkezéssel kapcsolatos pozitív emlékek maradandóak a magyar turisták számára, amelynek egyik indoka a hazánkban még kevésbé alkalmazott all-inclusive ellátás lehet.

Dicséretes, hogy hazánkban is elindult az egészségtudatosság kiépítése a hétköznapiakban, valamint a (belföldi) turizmus keretében is, amelyet bizonyít a főként víz-alapú, ám más wellness-szolgáltatások tárházának bővülése. Magyarország kevésbé alkalmas a klasszikus klubiturizmus megvalósítására, így ezzel egy sikertényezőt, a wellness-turizmust mint hazai terméket alakított ki, s ezzel minőségi szolgáltatásokat kínál a vendégeknek.

A családbarát turizmus azonban még gyermekcipőben jár Magyarországon, a minőségi kiépítettsége is mindössze a hévíz-alsópáhoki Kolping Hotel Spa & Family Resort\*\*\*\* szállodában valósul meg nemzetközi szinten. Emiatt lehetséges, hogy még nem szerepel a magyar turisták elsődleges utazási döntési kritériumai között az ilyen jellegű szolgáltatás.

### ***KONKLÚZIÓ***

A XXI. század turistája egyre cél- és minőségtudatosabb, folyamatosan új és új, maradandó pozitív élmények átélésére vágyik, amely a mindennapjait is jobbá teszi, „kvázi” az életminőségét javítja.

A turisztikai élmények menedzselése a szolgáltatói oldalról ezáltal egyre fontosabb szerepet kap, így a termékfejlesztések előtt új területek nyílhatnak meg.

A szállodai kapacitásbővülés, mint extenzív fejlesztés mellett egyre inkább teret nyernek az intenzív fejlesztések is, amelyek között a szolgáltatási skála szélesítése, racionalizálása, modernizálása is helyet kap.

A fejlesztések során szükséges, hogy a vendégek előzetes elvárásait, illetve az általuk eddig megtapasztalt pozitív szolgáltatási élményeket figyelembe vegyük, beépítsük a projektekbe, amellyel a napi szállodai üzemeltetés sikeressé, gazdaságilag is kivitelezhetővé válhat.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

239/2009. (X. 20.) Korm. rendelet a szálláshely-szolgáltatási tevékenység folytatásának részletes feltételeiről és a szálláshely-üzemeltetési engedély kiadásának rendjéről

54/2003. (VIII.29.) GKM rendelet a kereskedelmi és a fizetővendéglátó szálláshelyek osztályba sorolásáról, valamint a falusi szálláshelyek minősítéséről szóló 45/1998. (VI. 24.) IKIM rendelet módosításáról

Geek szálloda nyílik Londonban - iPad jár a szoba mellé. [http://life-style.hu/hirek/2011/6/15/20110615\\_eccleston\\_london\\_geek](http://life-style.hu/hirek/2011/6/15/20110615_eccleston_london_geek) (Letöltés: 2011. augusztus 20.)

<http://hotelatlantishajduszoboszlo.hu/hu/info/wellness-kozpont-20.html> (Letöltés: 2011. november 18.)

<http://www.cim-eu.com> (Letöltés: 2011. november 19.)

<http://www.hotelsterne.at/> (Letöltés: 2011. november 19.)

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/tourismus/beherbergung/betriebe\\_betten/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/tourismus/beherbergung/betriebe_betten/index.html) (Letöltés: 2011. november 19.)

<https://www.hotelstars.hu> (2011-11-19)

Jandala Csilla, Dr. (2006): Fogyasztói szokások változása a turizmusban, pp. 12.  
[www.marketing.hu/doc/Eloadasok\\_2006\\_07\\_05/4\\_jandala\\_csilla.pdf](http://www.marketing.hu/doc/Eloadasok_2006_07_05/4_jandala_csilla.pdf) (03 / 08 / 2011)

Magyar Turizmus Zrt.: Turizmus Magyarországon 2008 végleges adatokkal. <http://itthon.hu/szakmai-oldalak/letoltesek/turizmus-magyarorszag> (Letöltés: 2009. május 22.)

Magyar Turizmus Zrt.: Turizmus Magyarországon 2009 végleges adatokkal. <http://itthon.hu/szakmai-oldalak/letoltesek/turizmus-magyarorszag> (Letöltés: 2010. május 10.)

Magyar Turizmus Zrt.: Turizmus Magyarországon 2010 végleges adatokkal. <http://itthon.hu/szakmai-oldalak/letoltesek/turizmus-magyarorszagon> (Letöltés: 2011. április 17.)

Molnár Gergely: Az okos szállodai szoba – Közeleg a jövő. <http://trendmagazin.hu/cikk/az-okos-szallodai-szoba> (Letöltés: 2011. szeptember 20.)

N. A.: Világhálóban – Szállodai salestrükkök és kihívások. In.: Turizmus Panoráma, XI. évfolyam 10. szám, 2011. október, p. 34-35.

Smith, William L.: Experiential Tourism Standards: The Perceptions of Rural Tourism Providers. In: International Journal of Services and Standards, Vol. 2, No. 3, 2006, pp. 273-285.

Sternehotels in Österreich. [http://www.sternewelt.at/downloads/Sternehotels\\_2011.pdf](http://www.sternewelt.at/downloads/Sternehotels_2011.pdf) (Letöltés: 2011. november 19.)

Wagner Zsuzsa: Vitalizátorok – Medical wellnessben utaznak. In.: Turizmus Panoráma XI. évfolyam 11. szám, 2011. november, p. 48-50.

WTTC: Travel & Tourism 2011. [http://www.wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/traveltourism2011.pdf](http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/traveltourism2011.pdf) (Letöltés: 2011. november 20.)

## **THE MOTIVATION FOR THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL LITERACY IN THE SME SECTOR**

**Laszlo Bottyan**

collage master teacher

The SME sector, the majority of businesses in the financial accounting functions to resolve the problem with linking. The efficient solution of the financial functions of a fully competent, experienced professional background requires a tailored financial strategy, and even established and assumes the financial culture embedded in the body. Mainly SMEs, affect the growth of large claims (over 30 days to file claims in this sector is more than a thousand billion), borrowing difficulties, the increasingly complex economic, respectively. financial environment. What is the compass? In my opinion, is a professionally based financial literacy, and from financial strategy, the consolidation could help fuel an economic event is not only economic, but also examine the financial aspects of the business. Not only the revenue and cost comparison (the coverage determination) should be based. Adapted to the specific situation of SME-s in financial literacy to help stabilize the situation and help the growth path of the launches a recessive economic environment. The presentation is designed to – the importance of financial literacy in addition to pointing - tries to give practical advice for businesses in this sec.

# **A PÉNZÜGYI KULTÚRA KIALAKÍTÁSA ÉS MEGSZILÁRDÍTÁSA A KKV SZÉKTORBAN**

**Bottyán László**

Edutus Főiskola, főiskolai mestertanár

## ***Bevezetés***

A KKV szektorban a vállalkozások többsége a pénzügyi feladatok megoldását összeköti a számviteli feladatokkal. A pénzügyi feladatok hatékony megoldása azonban nagymértékben felkészült, gyakorlott szakmai háttérrel, megfelelően kialakított pénzügyi stratégiát igényel, sőt feltételezi a megalapozott és a szervezetbe beágyazódott pénzügyi kultúrát. Főleg a KKV-kat érinti a követelések nagyságának növekedése (a 30 napon túli követelésállomány ebben szektorban az ezer milliárdot is meghaladja), a hitelfelvétel nehézségei, az egyre bonyolultabb gazdasági, ill. pénzügyi környezet. Mi lehet az iránytű? Álláspontom szerint egy szakmailag megalapozott pénzügyi kultúra, majd abból pénzügyi stratégia kialakítása, annak megszilárdítása segíthet abban, hogy egy gazdasági eseményt ne csak üzemgazdasági, hanem pénzügyi szempontból is megvizsgáljon a vállalkozás. Ne csak az árbevétel és a költségek összehasonlítása (a fedezet megállapítása) legyen a döntés alapja. A speciális helyzetre adaptált pénzügyi kultúra segít a KKV helyzetének a stabilizálásában és segít a növekedési pályán történő elindításban még recesszív gazdasági környezetben is. A tanulmány célja, hogy - a pénzügyi kultúra fontosságára történő rámutatás mellett – igyekszik gyakorlati tanácsokat adni ennek a szektornak a vállalkozásai számára.

### ***A vállalati kultúra néhány összetevője***

Ahhoz hogy véleményt alkossunk egy vállalkozás kultúrájáról, indokolt megismerni, hogy milyen tényezők hatnak rá. Egyes szerzők külső és belső kultúraalakító tényezőkről tesznek említést, mások összességében vizsgálják a kultúra befolyásoló tényezőit.

Négy nagy csoportját különbözteti meg a befolyásoló tényezőknek:

- Tényezőfeltételek
- Vállalati stratégia, szervezeti felépítés és verseny
- Keresleti feltételek
- Kapcsolódó és támogató iparágak

A **tényező ellátottság** tekintetében a következők vizsgálandók:

- humán források (munkaerő, ára, mennyisége, képzettsége)
- pénzügyi források, rendelkezésre áll-e, ha nem milyen feltétellel lehet igénybe venni.
- természeti erőforrások (minősége, ára, földrajzi elhelyezkedés)
- infrastruktúra (közlekedési és kommunikációs rendszer)
- tudásbázis (tudományos, műszaki ismeretek birtoklása)
- hagyományok a vállalatnál (nagy elődök, példaképek)
- vállalat jelenlegi vezetői, domináns személyiségek

A **humán források** tekintetében azt kell vizsgálni, hogy van-e a piacon olyan munkaerő, amelyik a vállalati tevékenység eredményes végzéséhez szükséges. Ehhez természetesen szükséges vizsgálni a vállalati tevékenységet. Általában a vállalati főbb operatív feladatok közé tartozik a megrendelések kezelése, a teljesítés majd a további tevékenységhez szükséges anyagok, energia, stb. beszerzése. A vállalati adminisztrációs tevékenység eléggé speciális, de könnyen megtanulható. Valószínű, hogy a vállalkozás alapításakor, a tevékenységi rendszer megtervezésekor sok feladatot kellett megtervezni, de a hosszú évek gyakorlata kialakított egy dolgozói bázist, akik tökéletesre, professzionálisra alakították ki az előbb ismertetett tevékenységeket. Ezek a tevékenységek érettségivel (jobb esetben középfokú érettségi utáni közgazdasági OKJ-s képzettséggel) rövid idő alatt hatékonyan betanulhatók, utána pedig termelékenyen végezhetők. Az igényelt képzettségű munkaerő-állomány hazánkban rendelkezésre áll. Mivel 10% körüli a munkanélküliség és ennek a rétegnek kb. 30-40%-a érettségizett és gyakorlattal rendelkező, ezért a cég növekedése esetén munkaerő hiány nem lehet. Ennek a rétegnek a bérigénye sem tér el a szokásos minimálbér szinttől.

A **pénzügyi források** tekintetében azt kell vizsgálni, hogy rendelkezésre áll-e, ill. milyen feltételekkel lehet igénybe venni azt a pénz, ill. tőke összeget, amellyel a vállalati termelő vagy szolgáltató mechanizmus jól működtethető.

A **természeti források** vizsgálata során annak minőségét, árát, földrajzi elhelyezkedését kell vizsgálni. A természeti erőforrások milyensége sokszor erőteljesen kultúraalakító tényező. Gondoljunk csak a mezőgazdasági munka jellegzetességeire, hogy pl. a növénytermesztésben másoktól távol kell a tevékenységet végezni.

Az **infrastruktúra** a közlekedési és kommunikációs rendszert együttesen jelenti. A közlekedési rendszer fejlettsége számottevően befolyásolja a vállalati kultúrát. A munkahely elérésére egyesek hosszabb időt is utazással töltenek. az együtt utazók között mikro kulturális kapcsolatok szövődnek.

Kiemelten fontos a kommunikációs rendszer fejlettsége. A vállalati honlap üzemeltetése fontos a tájékoztatás, a vállalati kapcsolat, ill. a forgalom növeléséhez kapcsolódó marketingfeladatok teljesítése érdekében. Vajon a vállalat munkatársai ismerik-e egymás telefonszámát, tartják-e a kapcsolatot egymással a munkaidőn kívül is?

A **tudásbázis** tudományos és műszaki ismeretek birtoklását jelenti. Gondoljuk csak meg, hogy mekkora K+F teljesítmény egy külföldi példa alapján egy törvényi lehetőséghez kapcsolódóan egy vállalkozás, egy tevékenységi és operatív rendszer felépítése. Nem elég azonban a felépítés, a kialakítás, hanem állandóan figyelni kell a jogszabályi változásokat és a rendszer működésében bekövetkező tanulságokat. Figyelni kell a külföldi (különösképpen a német) példákat és ki kell építeni, ill. meg kell erősíteni a monitoring rendszert. Általában a vállalatoknál személyes elismerés övezi azt, aki kiemelkedő ismeretekkel rendelkezik.

A **hagyományok** kultúraalakító szerepét nem lehet kétségbe vonni. Minden szervezetben emlékeznek nagy elődökre, példaképekre – bár ennek a kultúraépítő szerepével sok vállalatnál nincsenek tisztában. Ha a hagyományokat meg szeretnénk változtatni, új pozitív szokásokra és példaképekre lesz szükség.

A vállalat jelenlegi **vezetőinek, ill. domináns személyeinek** a szerepét nem nehéz elemezni, hiszen a szerep kialakította kultúrával a dolgozók nap, mint nap találkoznak. Itt a vezetőségnek van kiemelkedő szerepe, hogy a domináns személyek szerepét hogyan értékelik.

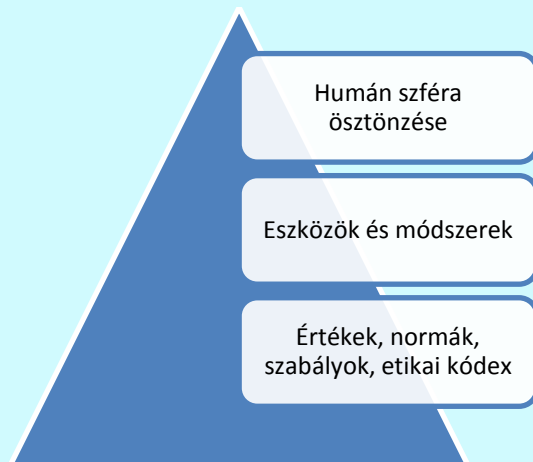
### ***A vállalati kultúra kialakításának lépései***

Szent Györgyi Albert mondta a mindenki által ismert aforizmát: „mindig és mindenhol hatékonyak kell lenni”. Ehhez a hatékonysághoz tartozik a vállalati kultúra kialakítása és megszilárdítása is. Ez legtöbbször csak tudatos és fáradtságos munkával végezhető el. Ennek is mint minden tudatos tevékenységnek, megvannak a lépései (1. ábra).

Egyrészt célszerű meghatározni azokat az **elveket**, amelyeket a vállalati kultúrával kapcsolatosan érvényesíteni szeretnénk: egymás megszólítása, formális és informális kapcsolatok kérdése. Ami nem könnyű – ezek megfogalmazása, sőt leírása. Az elvárásokat pl. etikai kódexbe célszerű gyűjteni.

Másrészt biztosítani kell azokat az **eszközöket** (belső intranet rendszer, faliújság, közösségi helyek) és **módszereket** (értekezletek, ünnepségek, csapatépítő tréningek), amelyek segítségével biztosítható ez a kapcsolat.

Harmadrészt **ösztönözni** kell a dolgozókat annak érdekében, hogy szabályszerűen alkalmazzák az eszközöket, segítve ezzel a vállalatnál a hatékonyság érdekében megvalósuló információáramlást.



**1. ábra**

### **A vállalati kultúra kialakítása**

*Saját szerkesztés*

### ***A vállalati stratégia megvalósítási folyamata, mint a kultúra beépítésének lehetősége***

Napjaink tevékenységei közül kiemelkedik a tervezési feladatok lebonyolítása. Nem kell különösen részletezni, hogy a tervezés és főleg a stratégiai tervezés nagyon nehéz a mai szervezetekben.

A stratégia alkotása és menedzselése be kell, hogy épüljön az ún. stratégiai vezetés felsővezetői tevékenységébe. A stratégiai tervezés kérdéskörét jelen tanulmányban nem érintjük, hanem a cél a megvalósítás folyamatainak az elemzése.

A stratégia megvalósítását, ill. lebonyolítását vizsgálva a következő részfunkciók emelhetők ki (1):

- Erőforrások meghatározása, biztosítása és elosztása,
- A szervezet és a vezetési rendszer fejlesztése
- A vállalati kultúra fejlesztése
- A stratégiai és az operatív menedzseri tevékenység összehangolása

Az **erőforrások megtervezését** általában a stratégiai terv tartalmazza. Az erőforrások (gépek, eszközök, munkaerő, tőke, stb.) szükséges ahhoz, hogy a stratégiai terv megvalósítható legyen. Ebben a szakaszban bizonyosodik az be, hogy jó terv készült vagy sem. Sok vállalatra jellemző, hogy a tervezési időszakban alul tervez. Az alultervezés azt jelenti, hogy valamely erőforrásból kevesebbet, mint amennyi valójában szükséges. A stratégiai terv erőforrásainak tervezésekor a meglévő tényezőkből kell kiindulni. Mivel a tervezők pontos eszközlistával kell, hogy rendelkezzenek – a kiinduló állapot ismerete nem lehet gond. A beszerzendő erőforrások listájának az összeállítása, valamint a szükséges források megtervezése jelent feladatot. Általában a tervezés során a pontos beszerzési árra és a beszerzés átfutási idejére vonatkozóan csak nagyvonalú tervezés történik.

Ebben a lépésben célszerű még egyszer pontosítani a szükséges erőforrások listáját, a rendelkezésre álló erőforrások listáját és a beszerzendő (megszerzendő) erőforrások listáját. Ehhez mindenképpen kell

rendelni egy finanszírozási tervet is. A valós idő számbavételére pedig egy időtervet (leginkább ajánlható tervező módszer a Gantt-diagram) kell készíteni.

A **szervezet és a vezetési rendszer fejlesztése** során sokszor alkalmazzák egy vállalatnál a szervezetfejlesztést. Sokszor tartják azt a felsővezetők, hogy „új stratégiához új szervezetre van szükség”. Nem biztos, hogy jó ha a szervezet mindig átalakításra kerül, módosításra azonban lehet szükség.

Valószínű, hogy a stratégiai terv erre vonatkozó kidolgozást is tartalmaz. Már csak arra kell vigyázni, hogy kellő odafigyeléssel oldjuk meg az átszervezést. A szervezet átalakítását lehet belső és külső irányítással megoldott. A belső irányításnak az alacsonyabb költségek és az óvatosabb eljárasmód lehet az előnye. A külső tanácsadó segítségével történő átalakítás viszont sokkal elterjedtebb, mert zökkenő mentesebben, általában gyorsabban megy végbe. A külső tanácsadó általában a stratégia kialakításában és a bevezetésben is segítséget tud nyújtani. Célszerű olyan tanácsadót választani, amelyik megfelelő referenciával rendelkezik.

Általában a hagyományos szervezetet érdemes új típusú szervezetre cserélni. A mátrix szervezet vagy a projekt szervezet igazán eredményesen alkalmazható.

Hiába a legjobb stratégia, ha a **vállalati kultúra** nem alkalmas a stratégia megvalósítására. A vállalati kultúra fejlesztése hosszú, de nélkülözhetetlen folyamat. Ennek a kifejtését a tanulmány következő része tartalmazza.

A **stratégiai és az operatív menedzseri tevékenység** összehangolása azért fontos, mert már egy korszerű szervezetben a stratégiai és az operatív szint elválik. A stratégia kialakítását és a szervezet stratégiai irányítását a stratégiai szervezet végzi, de a stratégia ún. „apró pénzre váltását” az operatív szervezet. Gyakori hiba azonban, hogy a két szervezeti egység nem kommunikál, a feladatait nem hangolja össze. Ennek a kapcsolatnak a kialakítására nagy gondot kel fordítani.

A stratégiai és az operatív menedzseri tevékenység összehangolását többek között értekezletek, projektmunkák vagy információs rendszer segítségével segíthetjük elő.

Az állandó **munkaértekezletek** segítenek az aktuális stratégiaelem operatív megvalósítási folyamatában. Ezek a stratégialebontó értekezletek gyakran nélkülözhetetlenek, hiszen egyébként a munkavállalók nem biztos, hogy egyeztetnék a stratégiát a napi feladatokkal.

A **projektmunkák** olyan időszakos szervezetben végzett tevékenységek, amelyek az állandó szervezeti tevékenységek mellett a stratégiai feladatok folyamatos operatív megvalósítását feltételezi.

A legkorszerűbb módszer az **információs rendszer** segítségével végezhető, amely a stratégiai feladatok taktikai, ill. operatív feladatokká történő lebontását végzi. Az információs rendszeren megfelelő jogosultság biztosítása után bárki láthatja a stratégia megvalósításában való szerepét és kapcsolódását más megvalósító személyhez.

### ***A munkaadók szerepe a vállalati kultúra változtatásában***

Rendszerelméletű megközelítéssel a gazdaságot az együttes társadalmi és kulturális élettel, valamint a természeti környezettel kölcsönhatásban, mint emberek, szervezetek, ökoszisztémák kapcsolatrendszerét kell vizsgálnunk.

Az embert ebben a szemléletben a gazdasági folyamat végső céljának kell tekintenünk, és meg kell ismernünk azokat az értékeket, amelyeket az ember választ, amelyek (gazdasági) cselekedeteinek erkölcsi tartalmát adják, s meg kell ismerni azokat az értékeket, amelyeket a szervezet (vállalat) választ.

Ha az ember erkölcsiségét a kultúra hordozza, mondható, hogy az ember által alkotott szervezet (a vállalat) erkölcsiségét a vállalati kultúra hordozza.

Az erkölcs, illetve a vállalati kultúra szerepének felismerése már századunk 40-50-es éveiben megjelent. Viharos gyorsaságú elterjedése a fejlett országokban a 70-es évek közepétől figyelhető meg.

Ennek okát a következőkkel magyarázzák:

- A szervezeti (vállalati) tevékenység iránti bizalom megrendülése. ( Csernobil, különböző tőzsdei botrányok)
- Az élet minőségének előtérbe kerülése, amit különféle társadalmi csoportok (környezetvédő, fogyasztói, helyi érdekvédelmi csoportok) egyre erőteljesebben képviselnek. ( Az élet minősége fogalom tágan értelmezendő: nem egyszerűen a magas szintű fogyasztási és testi-szellemi egészséget foglalja magában, hanem különböző etikai elvek érvényesülését és a tiszta környezethez való jogot is, ami a WHO egészség- definíciójával közelíthető.)
- Az a társadalmi elvárás, hogy a közjó ellenére cselekvő vállalatokat és vezetőiket súlyosan büntessék meg. ( Vagyis ne csak enyhe büntetést kapjanak.)
- A különleges érdekeltségű csoportok növekvő szerepe a befektetésekben. (Intézményi befektetők, etikai elveket érvényesítő befektetők, kisebbségi érdekek megjelenítői.)
- Mindezek következtében a téma publicitásának növekedése.

Ezen okok hatására a gazdasági felfogás változása: a rövid távú profit maximalizálástól (a formális, célracionális, egoista cselekvéstől) a hangsúly áthelyeződése a mások (kockázatvállalók) érdekeit is figyelembe vevő szubsztantív (lényeges), értékracionális, altruista (emberszerető) gazdálkodásra. (Természetesen ez nem válik kizárólagossá, de megnő a szerepe.)

A kultúra szerepének felismerését erősíti a társadalmak értékítéletének változása. Az anyagi jólét kiterjedésével már nem a fogyasztás minden áron való növelése az elsődleges szükséglet, hanem előtérbe kerülnek más, a Maslow-i szükséglet-hierarchia szerint magasabb rendű igények, mint például az egészséges életre vagy az önkiteljesítésre való törekvés.

A vállalati kultúra fogalmával bővül az eszköztár, amely figyelembevételével a vállalkozás a környezeti kihívásokra választ adhat.

A vállalkozás sikere függ tehát attól, hogy:

- Milyen kulturális szinten áll a társadalom? ( Milyen az emberek, a vállalt, a társadalom erkölcsisége? )
- Hogyan viszonylik a nemzet a kulturális színvonala más nemzetek kultúrájához (erkölcsiségéhez)?
- Milyen vállalati kultúrát sikerül kialakítani összhangban a környezettel?
- Ebbe a környezetbe hogyan integrálhatók a különböző vezetési szisztémák?

Az emberek és a vállalat kulturáltsága a feltétele annak, hogy állandó és sikeres kapcsolatot tudjon egy cég fenntartani a külső felekkel, a vevőkkel, a szállítókkal, a részvényesekkel, az alkalmazottakkal, a társadalommal és az állammal. Az ember és a vállalat kulturáltságtól függ, hogy tud-e alkalmazkodni a sokarcú világhoz.

A vállalati kultúra elnevezése a szakirodalom és a gyakorlatban nem egységes. Találkozhatunk a szervezeti klíma, vállalati stílus, vállalati ethosz, üzleti etika, vállalati térkép stb. szóhasználattal.

Az erkölcsnek a szervezetre való kiterjesztése annak a ténynek az elismerése, hogy az egész több mint részeinek összessége. Sok intelligens ember nem alkot intelligens szervezetet. Az intelligenciát strukturálni kell, meg kell osztani és komplex feladatokban újra kell egyesíteni a célok érdekében. A vezetéstudomány régen bizonyította, hogy a szervezetek tulajdonságai, sikerei és kudarcai olyan jelenségek, amelyek az emberek tulajdonságainak koordinálásából erednek. Az ilyen jelenségek magyarázata az egyén szintjén túlmenő elemzési és leírási kategóriákat tesz szükségessé. Az erkölcsi felelősség éppúgy megnyilvánul a szervezetekben, mint a szakértelem vagy a hatékonyság.

Mivel a vállalat, mint jogi személy bizonyos esetekben tud úgy cselekedni, mint egy természetes személy, úgy joggal elvárható, hogy más esetekben is ekként viselkedjen. Ha tehát az egyéntől elvárjuk az erkölcsös- etikus magatartást, akkor megtehetjük ezt a szervezetek esetében is.

### ***A vállalati kultúra változtatásának társadalmi szerepe***

A vállalati kultúra szerepének a bemutatását számtalan szakkönyv szemlélteti (pl.: 2). Egy közösség tagjai felelősséggel tartoznak egymásnak, ez a felelősség az erkölcsben mutatkozik meg. Az emberi erkölcs az emberi kultúrában (az egyes ember kultúrájában) mutatkozik meg, a vállalat erkölcsé pedig a vállalati kultúrában. A vállalati kultúra egy ún. nagyobb egység a szervezeti kultúra része, de a nem vállalkozói szervezetek kultúrájával e helyen nem foglalkozunk.

A vállalati kultúra jelentőségének a felszínre kerülése leginkább a vállalatok előidézte gazdasági válságok, a vállalati környezetszennyezések, a fogyasztóvédelem előtérbe kerülése során mutatkozott meg.

A kultúrát leginkább a társadalom, a szervezet és az egyén viszonylatában vizsgálhatjuk. A témakörünk szempontjából kihagyhatók azok az elemek, amelyek nem a vállalattal kapcsolatosak.

Tehát a vizsgálandó lehetőségek a következők:

- a vállalat és a társadalom kulturális viszonyai, valamint
- a vállalat és az egyének kulturális viszonyai.

A vállalati kultúra és a társadalom kérdését kétféle megközelítés alapján vizsgálhatjuk:

A vállalatnak miért előnyös figyelembe venni a társadalmi kultúrát?

A társadalomnak miért fontos, hogy erkölcsös vállalatok alkossák a vállalkozói szférát?

A vállalat sikere jelentősen függ attól, hogy a társadalom milyen kulturális szinten áll. Gondoljunk csak a társadalmi válságok nagy részére. Egyes országokban azért van társadalmi probléma, mert a vállalkozások (és a magánszemélyek) nem akarnak adót fizetni. A vállalkozásoknak jól megy, de az

államnak nem. Van természetesen olyan példa is, amikor mind a vállalkozók, mind pedig az állam megtalálják a számításukat az adórendszerben. A vállalkozásoknak fel kell ismerniük azt a helyzetet, hogy neki akkor megy jól, ha az államnak is jól megy.

Vizsgálható az is, hogyan viszonyul a nemzet kulturális színvonala más nemzetek kultúrájához? Hogyan függ ez össze a vállalkozásokkal? Gondoljunk csak az adóparadicsomok kérdéskörére! Egy vállalkozás más – kedvezőbb adózást biztosító – országban végzik a vállalkozói tevékenységüket (persze lehet, hogy csak papíron).

Szintén kérdés, hogy hogyan sikerül kialakítani a vállalati kultúrát a környezettel összefüggésben?

A vállalati kultúra megváltoztatása – mint láttuk – társadalmi érdek is, de nem könnyű, hiszen számtalan olyan feltétele van, amelyet a vállalat önmagában nem tud megoldani, nézzünk ezek közül néhányat: a pénzügyi kultúra pozitív megnyilvánulásának elősegítése, a hagyományok pozitív jellemzőinek a beágyazása, példaképek választása, nem személyhez, hanem eseményhez kötődő példák elterjesztése, ünnepek, stb.

A tanulmány korlátos jellege miatt a következő fejezetben csak a pénzügyi kultúra fejlesztésének jelentőségét fejtjük ki.

### ***A pénzügyi kultúra fejlesztésének jelentősége***

A KKV szektorban a vállalkozások többsége a pénzügyi feladatok megoldását összeköti a számviteli feladatokkal.

A pénzügyi feladatok hatékony megoldása azonban nagymértékben felkészült, gyakorlott szakmai háttérrel, megfelelően kialakított pénzügyi stratégiát igényel, sőt feltételezi a megalapozott és a szervezetbe beágyazódott pénzügyi kultúrát.

Főleg a KKV-kat érinti a követelések nagyságának növekedése (a 30 napon túli követelésállomány ebben a szektorban az ezer milliárdot is meghaladja), a hitelfelvétel nehézségei, az egyre bonyolultabb gazdasági, ill. pénzügyi környezet. Mi lehet az iránytű? Álláspontom szerint egy szakmailag megalapozott pénzügyi kultúra, majd abból pénzügyi stratégia kialakítása, annak megszilárdítása segíthet abban, hogy egy gazdasági eseményt ne csak üzemgazdasági, hanem pénzügyi szempontból is megvizsgáljon a vállalkozás. Ne csak az árbevétel és a költségek összehasonlítása (a fedezet megállapítása) legyen a döntés alapja.

A speciális helyzetre adaptált pénzügyi kultúra segít a KKV helyzetének a stabilizálásában és segít a növekedési pályán történő elindításban még recesszív gazdasági környezetben is. Az előadás célja, hogy - a pénzügyi kultúra fontosságára történő rámutatás mellett – igyekszik gyakorlati tanácsokat adni ennek a szektornak a vállalkozásai számára.

### ***A pénzügyi kultúra fejlesztésének módszerei***

A pénzügyi kultúra belső és külső irányból fejleszthető. A belső fejlesztés valamilyen indukcióval indul (lehet vezetőváltás, stratégiaváltás, de csak egyszerűen szemléletváltás is.).

A belső kezdeményezés sokszor nehezebb, mint a külső, hiszen az együtt dolgozó munkatársak gyakran nehezítik egymás ötleteinek a kibontakoztatását, megvalósítását.

A külső kezdeményezés hatékony lenne („a messze földről jött azt mond, amit akar” – gondolják a munkatársak), de lehet, hogy drága.

A pénzügyi kultúra külső fejlesztésére direkt és indirekt módszerek ismeretesek. A direkt módszerek tk. kötelező jellegűek. A továbbiakban néhány módszert ismertetek.

A Magyar Könyvelők Országos Egyesülete már régóta szorgalmazza egy **e-Bank, e-Számla és e-Elszámolóház rendszer** kialakítását. Ennek a rendszernek a lényege az, hogy értékesítéskor minden számla egy elektronikus rendszerbe kerülne és ennek a gazdasági eseménynek az útja így könnyen végigkísérhető. Leginkább a pénzügyi teljesítés, ill. a követelések alakulása. Természetesen ez azután az adóhatósági, ill. az egyéb rendszereknek is az alapját jelentené.

Pénzügyi vállalkozások egész sora végez **tanácsadást** részben a vállalkozások, részben a lakosság számára. Egyik legnagyobb pénzügyi tanácsadó cég a Brókernet, amelyik mind a pénz, ill. tőkeigény, mind pedig a befektetések területén kiemelkedő aktivitással és eredménnyel segíti a szolgáltatást igénybe vevőket!

A **pénzügyi tanácsadás** területe már szegmentálódott is, mert pl. a Privat FX Investment cég csak hölgyeknek (főleg **vállalkozó hölgyeknek**) kínál pénzügyi tréninget. álláspontjuk szerint a pénzügyek útvesztőiben könnyű eltévedni, annál nehezebb visszatérni a helyes útra. Ebben segít egy kifejezetten nőknek szóló, 110.000 Ft-ba kerülő gazdasági tréning.

Nagyon hatékonyak a különböző **tréningek**. Ez jó szakmai (nem túlélési vagy összekovácsoló) tréning esetén a cég munkatársai megismerik a pénzügy fontosságát a vállalkozás életében. Jellemző gyakorlat pl. az, hogy szemlélteti az adatok, számlák, jelentések, stb. időben történő le nem adásának hátrányait. igenis tudniuk kell a munkatársaknak azt, hogy ők a vállalat kis fogaskerekét alkotják, de ennek a fogaskereknek is nélkülözhetetlen a szerepe a vállalati hatékonyság kialakításában.

Az **átfogó ügyfélszolgálati megoldások** olyan komplex rendszert jelentenek, amely bár az ügyfél érdekét tartják szem előtt, azok legteljesebb segítségét tűzik ki célként, de a vállalkozás tevékenységének a hatékonyságát is nagymértékben segítik.

Vezessük be a témát egy egyszerű példával. Adott egy szolgáltatást nyújtó vállalkozás, amelynek létezik egy ügyfélszolgálati telefonszáma. A telefonvonal osztott, azaz a hívó a gombok megfelelő lenyomásával szabályozhatja a megfelelő témakörhöz tartozó információ elérését.

A szolgáltató vállalatnak előnyös a módszer, hiszen sokkal kevesebb kezelőt kell alkalmazni, mivel a kért információs nagy (vagy legnagyobb része) általános tájékoztatás, pl. a megtakarítási formákról egy banknál. Csak speciális információ felmerülésekor van vagy lehet szükség a kezelővel történő közvetlen kapcsolatra.

A szolgáltatást igénylő számára ismételt előnyös a módszer, hiszen a várakozási idő – remények szerint – jelentősen lecsökken.

Az ügyfélszolgálatot **könnyen megközelíthető helyen** célszerű létesíteni, még akkor is, ha nem alapvetően a személyes kapcsolattartásra épül az ügyfélszolgálat működése.

Az ügyfelekkel történő kapcsolat színtere és a hozzá tartozó eszköz és munkaerő állománya a **front-office** néven ismert rendszer. A rendszer értelemszerűen az ügyfélszolgálati irodában üzemel, amelynek kialakítása fogyasztóbarát lehet. Újabban az alacsony pult rendszer alakult ki, amely esetén az ügyfél ülve intézi az ügyeit a cég munkatársával. Ez jelzi azt, hogy az ügyfél számunkra egyenrangú partner. A front-office rendszerben gyorsan az ügyfél előtt történik az ügyintézés. Ez a rendszer feltételezi a hatékony back-office támogatást. A hosszadalmas ügyeket nem szabad az ügyfél előtt végezni.

A **back-office** rendszerben már kellő gyakorlattal rendelkező munkatársakat szabad az ügyfél személyes ellátásával megbízni. A back-office rendszer az ügyfél, ill. a vállalat támogatásának azt a részét végzi, ahol nem szükséges az ügyfél közvetlen jelenléte.

Jól működő ügyfélszolgálat nélkülözhetetlen eleme a jó szoftver, a fejlett hardver rendszer és az **egész IT-rendszer**. Az informatikai piac ma Magyarországon olyan fejlett, hogy bármilyen IT-elem beszerzése

megoldott. A magas fokú betanításra azonban szükség van ahhoz, hogy ez a terület professzionálisan működjön.

A vállalati professzionális működés csak **leírt sztenderdek** alapján képzelhető el. Írásban és gyakorlati betanítással is meg kell mutatni a dolgozóknak az üzleti pénforgalom szabályait. A szabályok betartása és a rugalmasság együttesen garantálja azt, hogy az ügyfelek elégedettek legyenek.

A sztenderdekhez ezer szállal kapcsolódnak az **etikai kódex** szabályai. Ezeket jól be kell tanítani a munkatársaknak, de a nyomtatott változatát az állandó használhatóság érdekében rendelkezésre kell bocsátani.

Vezessük be a **munkanaplót**, ami azt jelenti, hogy minden hívást és internetes ügyintézés (kifelé történő) a naplóban jegyezni kell. Először nem lesz sikeres a munkatársak körében a bevezetés, de ügyintézés közben a fontosabb adatok feljegyzése később segítségükre lehet. Alkalmazható természetesen a számítógépes feladat nyilvántartási rendszer is.

Ugyancsak az kultúraépítő jelleggel működtethető a vállalat **minőségbiztosítás rendszere** is. Ennek kialakítása a minőségügyi kézikönyv létrehozásával kezdődik. Célszerű, ha a minőségbiztosítási rendszert képzett, diplomás munkatárs tartja kézben. Meg kell követelni azonban bármely dolgozótól a problémák azonnali kezelését és ennek dokumentálását.

### ***A társadalmi felelősségvállalás kérdésköre***

A társadalmi felelősségvállalás (CSR = Corporate Social Responsibility) önkéntes elköteleződés a közjó fejlesztése mellett, az üzleti gyakorlatokon keresztül a cég előírásainak bevonásával (3).

A legszélesebb körben hozzáférhető szakirodalom Tóth Gergely (8) munkája a társadalmi felelősségvállalás kérdéséről.

Tulajdonképpen a hatások vizsgálata során a fenntartható fejlődés és a társadalmi felelősségvállalás kérdésköre kapcsolódik össze.

### ***A fenntartható fejlődés kérdésköre modern vállalatoknál***

Ha a fenntartható fejlődés kérdéskörét vizsgáljuk, akkor azt kell megállapítanunk, hogy a vállalatok alapvető célja a dinamikus eredmény, ill. vagyonnövelés.

Az eredménynövelésen az adózott vagy inkább a mérleg szerinti eredmény állandó növelését értjük. Tehát dinamikus viszonyszámot alkalmazva az egyes számviteli eredménykategóriák esetén a tárgyévi érték és a megelőző időszaki érték hányadosa egynél nagyobb értéket mutasson. Ha az adózott eredmény évről évre növekszik, a mérleg szerinti eredmény évről évre növekszik, akkor – egy egyszerű megközelítésből kiindulva – az látható, hogy a vállalatnak egyre jobban „megy”.

Ugyanilyen vizsgálat alapján a vagyongyarapítás is mérhető, azaz a vállalkozások az adózott eredményük egy részét osztalékként kiosztják (felosztják) a tulajdonosok között, a másik részét, mint mérleg szerinti eredmény visszaforgatják a vállalkozásba és eredménytartalékokat képeznek. A hatályos számviteli törvény szerint a tárgyidőszaki mérleg szerinti eredményből a következő évi eredménytartalék képzése kötelező. Elvárt tehát, hogy a vagyongyarapítás és mérhető legyen, azaz a mérleg szerinti főösszeg évről évre növekedjen.

Elég ennyi a fenntartható fejlődéshez? Nyilvánvaló hogy nem!

Általános álláspont szerint a fenntartható fejlődésnek három aspektusa van:

- a környezetvédelem,
- a vállalati tanulás és
- a gazdasági produktumok területe.

A **környezetvédelem** szempontjából saját vállalkozásunkat kell vizsgálni. Ebből a szempontból az input, a vállalati technológiai folyamat és az output elemeit vesszük sorba.

A beszerzett anyagok, amelyek szükségesek a vállalati folyamatban, vajon milyen helyről származnak? Pusztítanak ki a beszállítók erdőket, szennyeznek vizeket, termőtalajt annak érdekében, hogy biztosítsák számunkra a szükséges nyersanyagokat. Nagyon sok vállalat áldoz arra, hogy utánajárjon a beszállítói környezetvédelmi tudatosságának még akkor is, ha a szokásosnál magasabb áron szerzi be a nyersanyagait. Használják-e növényvédőszer, pusztítanak-e el állatokat a nyersanyag előállítás érdekében. Egyes vállalatok még azt is elvárják a beszállítótól, hogy gyermekmunkával készült terméket ne használjon fel.

A vállalatnak ezt követően a saját termelési, szolgáltatási folyamatait is meg kell vizsgálnia.

Néhány vizsgálati szempont:

- Mekkora a felhasznált energia összesen, ill. a termékegységre nézve?
- Milyen ennek a felhasznált energiának az összetétele, ill. költsége?
- Hogyan lehet energiamennyiséget, ill. költséget megtakarítani?
- Hogyan hasznosul az energia? Hogyan épül fel a vállalkozás energiamérlege?
- Mekkora a input és az output anyag különbsége? Mennyi a veszteség?
- Hogyan csökkenthető a veszteség?
- Milyen mennyiségű, típusú és összetételű hulladék keletkezik?

A vállalat outputjait tekintve a késztermék elosztása, a hulladék elhelyezése a vizsgálandó. A fogyasztóhoz juttatás során keletkező káresemények vagy a göngyöleg mennyisége, amelynek elhelyezését mindenképpen megnyugtató módon meg kell oldani.

Lehetőleg göngyöleget (ne csomagolást) használjon egy vállalat! Tehát betétdíjas, azaz többször felhasználható göngyöleg nagymértékben védi a környezetet. Figyelem! Ha környezetvédelmi termékdíjat fizet a vállalat, ezzel nem intézte el a környezet védelmét. Jobb, ha a környezet terhelését próbálja a vállalkozás csökkenteni.

A fenntartható fejlődésnek a másik összetevője a tanulás, a **tudásmenedzsment** kérdésköre. A tanuló szervezet, a tanuló munkavállaló a modern vállalat fontos ismérve. Az állandóan kísérletező, a saját eredményeiből és hibájából tanuló vállalat modellje az egyedüli lehetőség az állandó fejlődésre. Itt egyetlen egy fokmérő létezik: ez a teljesítmény. Miből indul a vállalat, milyen outputokat képes produkálni. ez a teljesítmény. Ha azt is figyelembe vesszük, hogy a teljesítményt milyen költséggel tudja a vállalat produkálni, akkor meg tudjuk határozni a hatékonyságot. Szentgyörgyi Albert mondta egyszer, hogy: az embernek mindig hatékonnak kell lennie. Ezt a hatékonyságot viszont be kell építeni a kultúrába.

Mi kell tenni a tanulás érdekében?

Néhány módszer:

- Dolgozók képzésre, továbbképzésre történő motiválása.
- Vállalati ösztönző rendszer létrehozása a találmányok, fejlesztések elősegítése céljából.
- Vállalati adatbank létrehozása és folyamatos fejlesztése.
- Projektszervezet, ill. szervezetek létrehozása a vállalati tevékenység elősegítése körében.

A fenntartható fejlődés harmadik területe a **gazdasági produktumok** előállítása. A tevékenység, a termelés és a szolgáltatás mennyiségi, volumenének a növelése.

A gazdasági teljesítmény fokozatos és nem pedig ugrásszerű növelése a cél. Úgyis mondhatjuk, hogy legyen mit meghaladni. Az ugrásszerű pl. árbevétel növelés károsan hathat a munkahelyi kultúrára, feleslegesen megterheli a vállalati dolgozókat, hirtelen kimagasló inputot igényel, ami esetlegesen beszerzési problémákhoz vezethet.

***Irodalomjegyzék:***

*Barta Tamás – Tóth Tihamér: Minőség – menedzsment, Szókratész, Budapest, 1996 108-110.p.*

*Barta Tamás – W. Barna Erika: Üzleti kommunikáció és etika, Zsigmond király Főiskola, Budapest, 2002 58-63.p.*

*Csath Magdolna: Stratégiai változtatásmenedzsment, Aula, Budapest, 2001. 201-212.*

*Ideális a unit-linked a KKV-knak is, Világgazdaság, 2011.december 7. 12.o.*

*Hajdú Péter: Gazdasági alapismeretek, Képzőművészeti Kiadó, 2004.*

*Mészáros Tamás: A stratégia jövője, a jövő stratégiája, Aula Kiadó, Budapest, 2002. 215-219.p.*

*Szigeti Cecília: Társadalmi felelősségvállalás online kommunikációjának sajátosságai a kaszinók honlapján, Széchenyi Egyetem kiadványa, Győr, 1-9.p.*

*Tóth Gergely: A valóban felelős vállalat, Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület, Keszthely, 2007*

*Ideális az unit-linked a KKV-knak is, Világgazdaság, 2011.december 7. 12.o.*

*Varga S. (Szerk.): Vállalkozások gazdaságtana, Perfekt Kiadó, Budapest, 1997 63-66.p.*

## **KEDVEZŐ BEFEKTETÉSI CÉLTERÜLET-E MAGYARORSZÁG? – HAZÁNK SZEREPE A NÉMET VÁLLALATI TERJESZKEDÉSBEN**

**Dr. Juhász Krisztina**

Főiskolai docens  
Edutus Főiskola

### ***Összegzés***

Közismert, hogy hazánkban a külföldi működőtőke-befektetések kimagasló gazdasági szerepet játszanak: A külföldi működőtőke-állomány a GDP több mint 70%-át teszi ki, a magánszektorban minden második foglalkoztatottnak közvetlenül vagy közvetve (magyar beszállítóikon keresztül) a külföldi vállalatok biztosítanak munkát.

E folyamatban Németországnak hagyományosan kiemelkedő szerep jut: német vállalatoktól származik a hazánkban befektetett külföldi tőke-állomány negyede, az újrainvestált profitnak több mint a fele. Ez utóbbi tény is jelzi, hogy a német vállalatok megelégedettsége Magyarországgal, mint befektetési célterülettel a hazai gazdasági elemzések egyik kulcskérdése.

Az előadás ezt a témakört elemzi: két évtized távlatában vizsgálja Magyarország helyét a német vállalati terjeszkedésben. Kitér arra, hogy Kelet-Közép-Európa és benne Magyarország, mint célterület mikor, milyen okok miatt és mennyire játszott fontos szerepet a német vállalatok globális terjeszkedésében. Az elemzések központi kérdése, hogy a hazánkban beruházó német vállalatok (legyenek azok globális TNC-k vagy KKV-k) milyen okok miatt döntöttek magyarországi beruházásaik mellett, illetve mennyire elégedettek befektetési döntéseikkel. A válság vajon megtörte-e a német vállalati terjeszkedés lendületét vagy éppen ellenkezőleg felértékelte a kedvezőbb bérköltségű telephelyeket? E

kérdések megválaszolása elengedhetetlenül szükséges e vállalati kör megtartásához és bővítéséhez, ami német és magyar szempontból egyaránt kiemelkedő gazdasági érdek.

## ***I. Német befektetések Kelet-Közép-Európában***

Németország külföldi működőtőke-állománya 1980 óta több mint 30-szorosára nőtt, 2010-re meghaladta az 1,4 billió USD-t. A befektetők sorában az USA, Nagy-Britannia és Franciaország mögött a negyedik helyen áll. A mintegy 31 ezer német vállalat világszerte több mint 5,5 millió főt foglalkoztat. (Deutsche Bundesbank és UNCTAD adatai alapján). Mielőtt részletesen rátérnénk Magyarországnak a német vállalati rendszerben betöltött szerepére, tekintsük át, hogy e dinamikus terjeszkedés eredményeként hogyan változott a német befektetések relatív pozíciója az egyes országokban, ill. hogy a vizsgált időszakban hogyan változott a német vállalatok terjeszkedésének földrajzi orientációja! Elsődlegesen arra a kérdésre keresem a választ, hogy a német vállalati hálózatban Kelet-Közép-Európa milyen szerepet játszik, a térségen belül hazánk mennyire jelentős célterület, ill. mik jelentik a legfontosabb lokalizációs előnyöket.

A német vállalatok fent vázolt dinamikus nemzetközi terjeszkedésének mértéke hasonlít a nemzetközi tendenciákhoz, minek következtében a német befektetések aránya a világ összesített tőke-állományában viszonylag stabilnak nevezhető. (7-9% között ingadozik az utóbbi 30 évben). Országos szinten elemezve ugyanakkor jelentős változások következtek be a német beruházások relatív pozíciójában. A német befektetések arányát összevetve a világ összes beruházójának arányával, kiegészítve e jellemző időbeli változásával kirajzolódik négy jellegzetes csoport:

1. **“Hagyományos célterületek”:** azok az országok, ahol a német tőkebefektetések magas kiindulási aránya növekedett.

2. **“Újonnan felértékelődő célterületek”:** ahol a német tőke alacsony kiindulási aránya az utóbbi két évtizedben nőtt a világ többi befektetőjéhez viszonyítva.
3. **“Csökkenő jelentőségű területek”:** ahol a német tőke-beruházások magas aránya a kezdeti időponthoz képest csökkent.
4. **“Periférikus területek”,** ahol a német tőke alacsony kezdeti aránya tovább csökkent.

### 1. ábra: A német befektetések relatív pozíciója

|                |          | Induló arány                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |          | Magas                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Alacsony                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Arány 2009-ben | Magas    | <b>„Hagyományos célterületek”</b><br><br>Ausztria, Finnország, Hollandia,<br>Olaszország, Svájc,<br>Japán, USA,<br>Törökország                                                                                                                                                                                      | <b>„Újonnan felértékelődő célterületek”</b><br><br><i>Csehország, Horvátország, Magyarország,<br/>           Litvánia, Lengyelország, Románia, Szerbia,<br/>           Szlovákia, Szlovénia,</i><br>Málta, Görögország<br>Nagy-Britannia,<br>Bermuda-szk.                                                                                                                                                    |
|                | Alacsony | <b>Csökkenő jelentőségű célterületek</b><br><br>Algéria, Elefántcsontpart, Kenya, Nigéria,<br>Marokkó, Tunézia, Tanzánia<br>Argentína, Brazília*, El Salvador, Mexikó,<br>Nicaragua, Panama, Venezuela, <i>Kajmán-szk.,</i><br>Dánia, Franciaország, Spanyolország<br>Svédország*, <i>Írország,</i><br>India, Irán, | <b>Periférikus célterületek</b><br><br>Ausztrália, Kanada, Portugália, Bolívia, Chile,<br>Ecuador, Guatemala, Honduras, Peru, Uruguay,<br>Egyiptom, Gabon, Ghana, Izrael, DAK,<br>Kína*, Hongkong, Egy. Arab Em., Fülöp-szk.,<br>Indonézia, Malajzia, Tájféld, Dél-Korea,<br><i>Bosznia- Hercegovina, Bulgária, Macedónia,</i><br><i>Észtország, Lettország, Kazahsztán,</i><br><i>Oroszország*, Ukrajna</i> |

\*Gyorsan növekvő arány, *Dőlt betű: 2007 óta csoportváltás!*

Forrás: UNCTAD és Deutsche Bundesbank adatai alapján saját szerkesztés

Amint az az 1. ábra alapján megállapítható, Kelet-Közép-Európa vezető országai az újonnan felértékelődő célterületek közé tartoznak, ahol Németországnak, mint befektetőnek kiemelkedően magas

szerep jut. Oroszországot a 2010-es érték alapján még a periférikus célterületek közé kell sorolni, de a növekedés dinamikájának köszönhetően vélhetően rövidesen átkerül a felértékelődő célterületek közé.

A német vállalatok jelenléte, szerepe egy-egy országban, ill. térségben nemcsak a tőke-állománnyal, hanem egyéb mutatókkal is mérhető. Ezen jellemzők alapján vizsgálható, hogy az adott területen mikor, hogyan bővült a vállalati hálózat, a foglalkoztatottak száma, hogyan változott a leányvállalatok forgalma, ill. e tevékenységekhez mekkora működőtőkeállomány-gyarapodás társult. A négy jellemző összevonásával, a vállalati tevékenységet összetetten mérő, komplex mutató segítségével elvégezhető a német vállalati terjeszkedés korszakainak lehatárolása, annak regionális jellemzői alapján.

A vizsgálat során a hangsúly a változáson, tehát annak kimutatásán volt, hogy a vállalati terjeszkedésben hogyan alakult át, hogyan változott a célterületek szerepe. Ezért a komplex mutató kidolgozásához mindig adott jellemző, adott országban, két időpont közötti abszolút változását elemeztem. Több periódusra (1980-1985, 1985-1990, 1990-1995, 1995-2000, 2000-2005, ill. a válság hatásának kimutatásának céljából 2005-2007 és 2007-2009), ország szinten számítottam ki a négy indikátor változását.

Az országokat korszakonként csoportosítottam a komplex rangszámok szerint, annak alapján, hogy mint célterületek mennyire jutottak jelentős szerephez a német vállalati terjeszkedésben. Elkülönítettem az Elsődleges célterületeket (az első negyed országai) , a Másodlagos célterületeket (a második negyed országai) ,a Harmadlagos célterületeket (a harmadik negyedhez tartozó országok) és a Negyedleges célterületeket (az utolsó negyedben szereplő országok). Ennek alapján a német vállalati terjeszkedésnek az alábbi korszakait határoltam le:

**1. 1980 - 1985: A német vállalatok elsődleges célja a fejlett országok piacainak „biztosítása”:** kiemelten az Amerikai Egyesült Államok, mely ekkor az elsőszámú célország volt. Európa országai ugyancsak a legfontosabb célterületek közé tartoztak (nemcsak az uniós tagok), kiemelt szerepet szánva a periférikus fekvésű országokban (Spanyolország, Portugália, Norvégia) a jelenlét fokozásának.

**2. 1985-1990: „európaizáció”:** A világgazdasági korszakváltás hatása érezhetővé vált a német vállalati terjeszkedés irányának módosulásában. A recessziót követően a német vállalatok terjeszkedése inkább a közelebbi, ám még részben kiaknázatlan európai piacokra irányult, mely folyamatot az elmélyülő gazdasági integráció is elősegített. A korszak tehát a nagy európai országokban (Nagy-Britannia, Franciaország, Spanyolország, Olaszország voltak ebben a sorrendben listavezetők) való terjeszkedés jegyében telt. Az Európán kívüli fejlett országok (Kanada, Japán, USA, Ausztrália) továbbra is „(tőke) vonzóak” voltak, de kivétel nélkül hátrébb szorultak, mint célterület. Jellemző ugyanakkor, hogy a következő korszak „előfutaraként” megkezdődtek az ún. „bemutakozó lépések” Dél- és Délkelet-Ázsiában, ill. a reform országokban is.

**3. 1990 – 2000: A keleti terjeszkedés első szakasza:** A korszak jellemzője, hogy a Triád, mint célterület fontosságát megőrizve a német vállalatok „új frontot” nyitottak. A fejlettebb kelet-közép-európai országok valamint Oroszország váltak elsődleges célterületté. Erőteljesebbé vált emellett a délkelet-ázsiai expanzió, főként a NIC országok 1. hullámának országaiban.

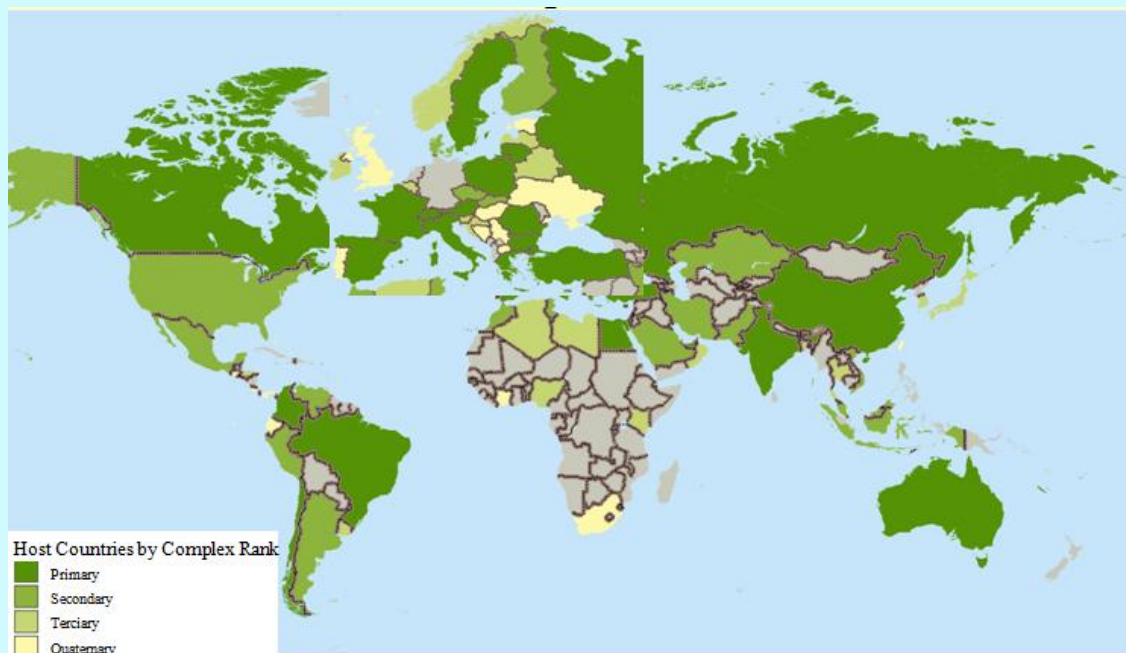
**4. 2000-2005: : A keleti terjeszkedés második szakasza:** Az ezredforduló utáni évek egyértelműen a Kelet jegyében teltek. A legfontosabb célterületek immár egyértelműen a kelet-közép-európai (ú.m. Románia, Bulgária, Balti-államok, Horvátország, Oroszország, Törökország) és egyes ázsiai országok (Kína, Dél-Korea).

**5. 2005-2007: A BRIC országok és Kelet-Közép-Európa:** E korszakban a legfontosabb célterületeket kelet-közép-európai (V4-ek, Románia, Bulgária) és a BRIC országok jelenti. Figyelemreméltó, hogy (Brazília kivételével) az amerikai kontinens mennyire visszaszorul, mint célterület. A térségben leginkább harmad (pl. Mexikó) vagy negyedleges (pl. USA!) célterületekkel találkozunk.

**6. 2007-2009: A válság hatására** a célterületek alaposan átrendeződtek. (lásd 2. ábra). E változás legszembetűnőbb jele, hogy tovább erősödik a terjeszkedés a BRIC országok piacain, valamint a válság

által kevésbé sújtott kelet-európai országok területén. Ezzel szemben hazánk korábban nem látott mértékű pozícióvesztésen esik át: negyedleges célterületté süllyed.

## 2. ábra : A német vállalati terjeszkedés célterületi 2007-2009

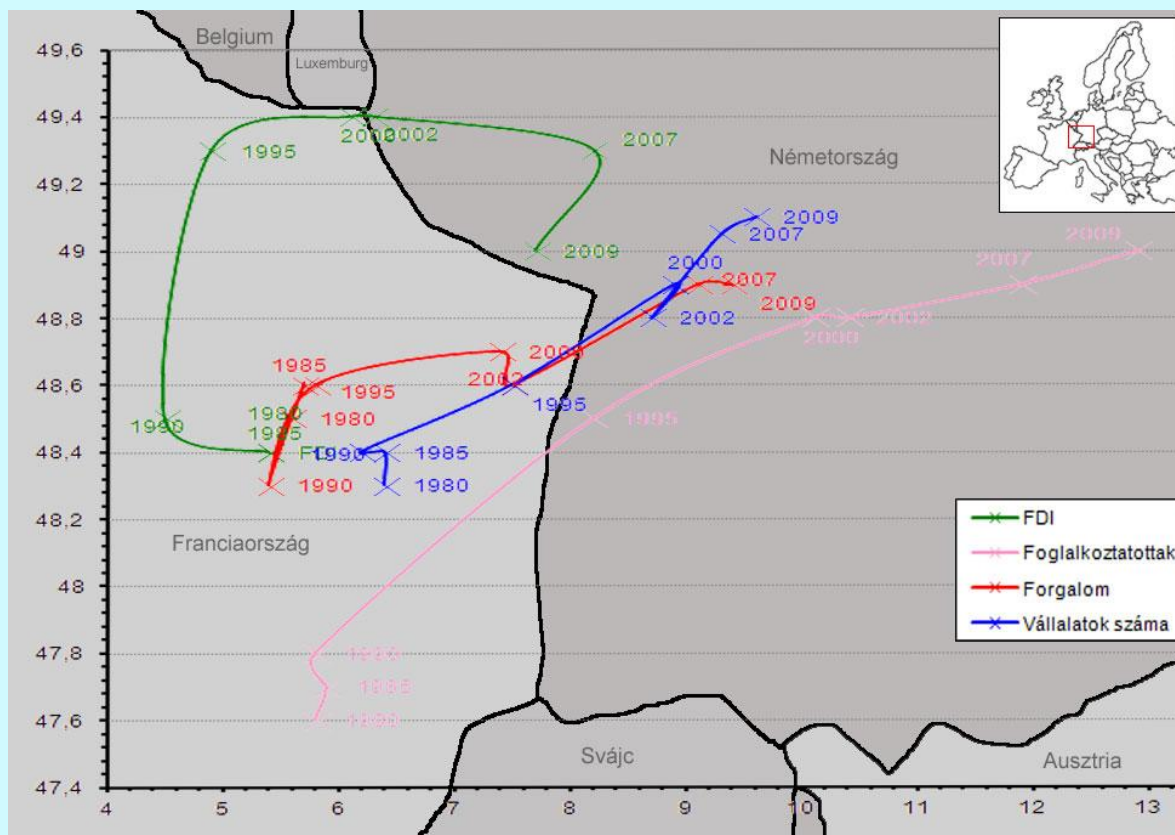


Forrás: Deutsche Bundesbank adatai alapján saját szerkesztés

Ahogy a fent leírtak igazolják, Kelet-Közép-Európa a német vállalati terjeszkedés kiemelkedő célterületévé vált és maradt is a rendszerváltást követően. A német vállalatok FDI típusú beruházásai a térségben elérik a 100 milliárd Eurót (ami a német tőke kivitel 10%-át jelenti). Miként a fejlődő országokra általában, így a térségre is érvényes, hogy arányuk a foglalkoztatottakat tekintve a legmagasabb, vagyis a foglalkoztatásban betöltött szerepük nagyobb, mint az az egyéb vállalati indikátorokból következne. Megítélésem szerint mindezt az eltérő beruházási motívumok magyarázzák. Úgy vélem, hogy a beruházások feltételezhetően a régiók erőforrásainak megszerzésére irányulnak, nevezetesen főként a munkaerőre alapoznak. Ennek hatására az 1990-es évektől a vállalati szerveződés

térképe átrajzolódik, a keleti terjeszkedés hatására bekövetkezik egy markáns keleti irányú elmozdulás, ami legjelentősebben a foglalkoztatás súlypontjának nyugat-keleti irányú eltolódásában mutatkozik meg (3. ábra). Németország szempontjából nézve tehát nemcsak lehetőség a kelet-közép-európai jelenlét, hanem egyúttal érdek is az átlátható, stabil befektetési környezet megteremtése, ill. fenntartása. De vajon Magyarországnak, mint célterületnek hogyan változik a szerepe a térség országai között? Milyen tényezők motiválják a német vállalatok beruházásait hazánkban? Mennyire elégedettek a beruházók? Terveznek-e további befektetéseket?

**3.ábra: A német vállalati tevékenység súlypontja 1980-2009**



Forrás: Deutsche Bundesbank adatai alapján saját szerkesztés

## **II.     *Magyarország, mint célterület***

Hazánk gazdaságában a külföldi működő-befektetések szerepe vitathatatlan. Számtalan kutatás foglalkozik e folyamattal, ill. annak gazdasági hatásával, de valamennyi egyetért abban, hogy a magyar gazdaság fejlődését alapjaiban meghatározó jelenségről van szó.

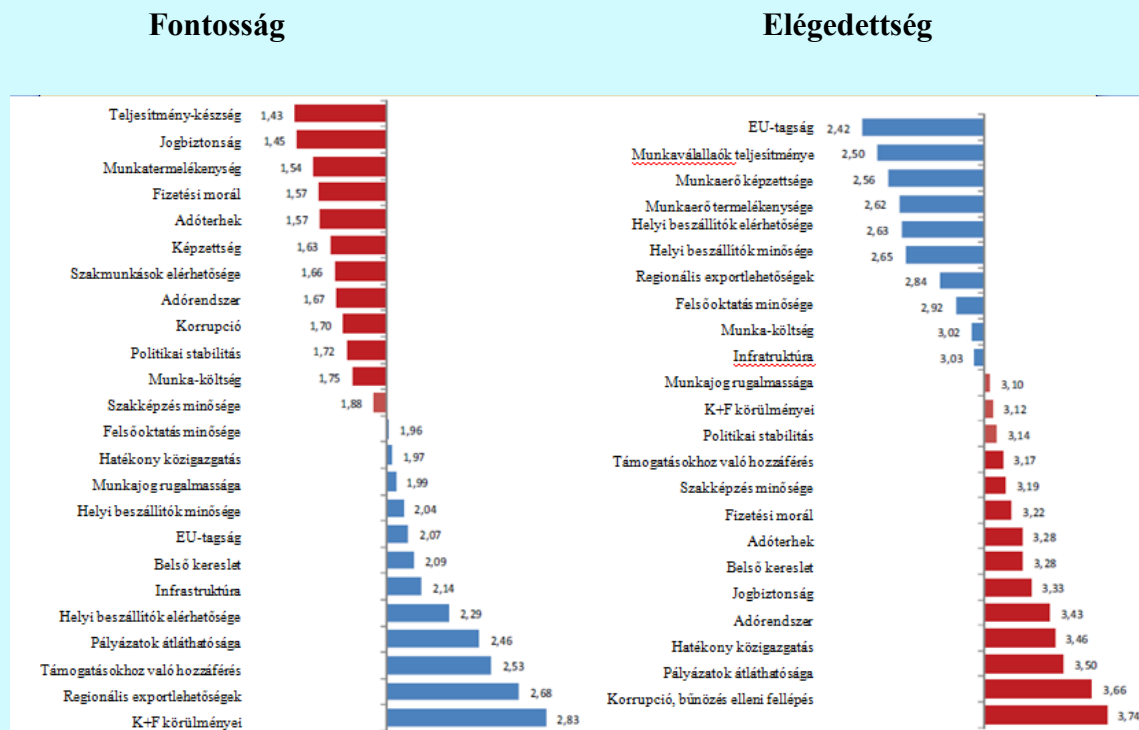
A hazánkban felhalmozott összes külföldi működőtőke-állománynak mintegy negyedét német beruházások teszik ki. Ismert jelenség, hogy az ezredfordulót követően hazánk tőkevonzásában a profit újrebefektetéseknek kiemelkedő szerep jut (ennek összege mintegy 17 milliárd Euróra tehető) E folyamatban a német cégek élen járnak, hiszen tőlük származik a reinvestált profit mintegy 55%-a. Ez a tény már önmagában is arra enged következtetni, hogy *a német cégek hosszú távon gondolkoznak a magyar piacon*. Ezt figyelembe véve kiemelkedően fontos kérdés annak vizsgálata, hogy a német cégek vajon mennyire elégedettek Magyarországgal, mint befektetési célterülettel.

Amennyiben Magyarországnak, mint befektetési célterületnek a szerepét nézzük meg Kelet-Közép-Európa országai között, lehangoló kép tárul elénk. Az utóbbi években hazánk folyamatosan egyre hátrább csúszik, míg 2006-ban az 5. célország voltunk, addig 2011-re már nemcsak a térség legfejlettebb államai (Csehország vagy Szlovénia) előzik meg, hanem a balti államok, Oroszország, sőt Horvátország is, és így mindösszesen csak a 10. célország a térségen belül. (AHK 2011) Vagyis Magyarország pozíciói egy egyébként felértékelődő térségben romlanak, ráadásul úgy, hogy Németország a legnagyobb működőtőke-befektetőnk.

Mindez különösen indokoltá teszi, hogy részletesebben is megvizsgáljuk, mik tekinthetők a német cégek befektetéseiben a legfontosabb telepítő tényezőknek, és ezekkel vajon mennyire elégedettek a beruházók. A Német-Magyar Kereskedelmi és Iparkamara immár 17 éve készíti el éves Konjunktúrajelentését, melyben nemcsak a magyar gazdaság aktuális konjunktúra helyzetét elemzi, hanem átfogó képet nyújt hazánk telephelyminőségéről is. A 2011-es jelentés 144, döntő többségében (mintegy

80%-ában) német cég megkérdezésével készült. Ennek alapján hazánk legfontosabb lokalizációs előnyét még mindig a munkaerő jelenti.

#### 4. ábra: A telepítő tényezők megítélése



Forrás: DUIHK Konjunkturbericht 2011

A legfontosabb telepítő tényezők között a munkaerőpiacra összefüggésbe hozható tényezők (teljesítmény-készség, munkatermelékenység, képzettség, szaktudás elérése, munka-költség) dominálnak. (4. ábra) Kiemelendő, hogy a legfontosabb telepítő tényezők között a vállalatok második helyen a jogbiztonságot említették. A telepítő tényezők között legkevésbé fontosnak a vállalatok sajnos a K+F körülményeit ítélték. Mindezt kiegészítve azzal a gondolattal, hogy a felsőoktatás minősége, ill. a beszállítók szerepe (legyen szó akár az elérhetőségükről, akár a minőségükről) szintén a skála „kevésbé fontos” végén helyezkednek el, összességében nem túl kedvező képet kapunk. Hiszen a cél hosszútávon a

meglévő beruházásoknak a magyar gazdaságba történő minél nagyobb mértékű integrálódása kell, hogy legyen, ám ehhez a felsőoktatásnak, a K+F lehetőségeknek, ill. a beszállítóknak a szerepe nélkülözhetetlen. Ugyanakkor jelenleg e tényezőknek a fontossága a beruházásokban a felmérés alapján nem túl jelentős. A jövőre nézve ugyanakkor bizakodásra adhat okot, hogy a telepítő tényezőkkel való megelégedettség rangsorában ezek a tényezők jó helyen szerepelnek. A rangsort ugyanakkor a vonatkozásban is a munkaerőpiaccal összefüggő tényezők vezetik. Negatívum ugyanakkor, hogy a megelégedettségi rangsor végén olyan tényezők szerepelnek, melyekről azt gondolnánk, hogy viszonylag könnyen, kormányzati intézkedések révén orvosolhatók lennének (pl.: adórendszer, hatékony közigazgatás, vagy a korrupció, bűnözés elleni fellépés). Hosszútávon kifejezetten kedvezőtlen a jogbiztonság erodálódásának folyamata: a megkérdezett vállalatok negyede „nagyon elégedetlen”, további 27%-a pedig „elégedetlen” volt hazánkban e tényezővel. Ez azért is aggasztó, mert a fontossági sorrendben a jogbiztonság a 2. helyen szerepelt!

Természetesen a telepítő tényezők fontossága nem egységes, ezek megítélése jelentősen függ a beruházó vállalat méretétől. Általában elmondható, hogy:

- A KKV-k beruházásainál hátrányos tényezők:
- ✓ A fizetési morál- Nyilvánvalóan a késedelmes fizetések (körbetartozások, stb..) főként a kisebb vállalkozások számára jelentenek nagyobb problémát.
- ✓ Az adórendszer – mely őket hátrányosabb helyzetbe hozza a nagyokhoz képest
- ✓ A korrupció – hiszen e vállalati kör sokkal kevésbé képes olyan informális lehetőségeket kiépíteni, melyekre a nagyobbaknak sokkal jobb esélyei vannak
- ✓ A szűkös hazai kereslet és a regionális exportlehetőségek szűkössége ugyancsak e vállalati kört érinti nehezebben, hiszen számukra további kitörési pontot jelenthetne, piacuk bővítésének egyik fontos eszköze lehetne a magyar, ill. általa a regionális piacokhoz való hozzáférés.

- A nagyvállalatok számára kedvezőtlen a :
  - ✓ Munkaerő képzettsége és elérhetősége: hiszen gyakran, kifejezetten az ő szűk szakmai ismeretekkel rendelkező munkakerőből hiányt találnak a magyar munkakerőpiacon
  - ✓ A jogbiztonság : melyet egyre kritikusabbnak ítélnek meg
  - ✓ A bürokrácia: mely hosszadalmas, bonyolult eljárásaival gördít nehézségeket a vállalatok tevékenysége elé.

### ***III. Záró gondolatok***

A fent leírtak alapján tehát hazánk számára Kelet-Európán belül romló célterületi pozíció rajzolódik ki. Ez azért igazán hátrányos, mert Németország hazánk első számú külföldi beruházója, és ahogyan azt a nemzetközi vizsgálatok is igazolták, a német vállalatok aktivitása a régióban egyre fokozódik, német szempontból Kelet-Közép-Európa kiemelt célterületnek számít.

Hazánk elsődleges lokalizációs tényezője továbbra is a munkaerő, melynek nem az ára, sokkal inkább a képzettsége, termelékenységége emelhető ki. A beruházások hosszútávú megtartásában kedvezőnek tekinthető, hogy a hazánkban beruházó cégek viszonylag elégedettek a helyi beszállítók minőségével, elérhetőségével, a felsőoktatás minőségével. Vagyis e tényezőkre építve lehet tovább haladni azon az úton, melynek célja, hogy a külföldi vállalatok egyre jobban integrálódjanak a magyar gazdasága, annak szerves részévé váljanak. Ez a folyamat megítélésem szerint a magyar gazdaságfejlesztés kulcskérdése, melynek sikeres véghezvitele eredményesen lenne képes oldani a jelenleg fennálló gazdasági dualitást is. Vagyis e külföldi befektetések megtartása, illetve tevékenységük további gyarapítása a külföldi és a hazai vállalkozói kör számára egyaránt érdek, mivel a sikeres külföldi szektor egyben lehetőséget teremthet a magyar vállalati kör (nagy és KKV-k számára egyaránt) számára is. A két szektor szerves kapcsolatrendszere nemcsak piacot teremthet a magyar cégek számára, de

hozzájárulhat a technológiai, termelékenységű különbségek mérséklődéséhez is. Ehhez azonban elengedhetetlen a megfelelő kormányzati politika, mely nemcsak speciális programot tud kidolgozni a nagy – illetve a kis-és középvállalati kör befektetéseinek elősegítésére, figyelembe véve a két csoport eltérő igényeit, hanem képes a jogbiztonságban megrendült bizalmat helyreállítani. Enélkül ugyanis a gazdaságfejlesztési elképzelés alapjaiban kudarcra ítélt.

### ***Irodalomjegyzék***

*Deutsche Auslandhandelskammern. Konjunkturbericht MOE 2011.*

*Deutsche Bundesbank (2011) Bestandserhebung über Direktinvestitionen. Deutsche Bundesbank Statistische Sonderveröffentlichung 10, April 2011, Frankfurt am Main.*

*Deutsche Bundesbank (2004): Kapitalverflechtung mit dem Ausland. Deutsche Bundesbank Statistische Sonderveröffentlichung 10, Mai 2004, Frankfurt am Main.*

*Deutsche Bundesbank (2003): Die Entwicklung der Kapitalverflechtung der Unternehmen mit dem Ausland von Ende 1998 bis Ende 2001. Deutsche Bundesbank Monatsbericht Juni 2003*

*Deutsche Bundesbank (2002): Kapitalverflechtung mit dem Ausland. Deutsche Bundesbank Statistische Sonderveröffentlichung 10, Mai 2002, Frankfurt am Main.*

*Deutsche Bundesbank (2000): Kapitalverflechtung mit dem Ausland. Deutsche Bundesbank Statistische Sonderveröffentlichung 10, Mai 2000, Frankfurt am Main.*

*Deutsche Bundesbank (1999): Die Entwicklung der Kapitalverflechtung der Unternehmen mit dem Ausland von Ende 1995 bis Ende 1997. Deutsche Bundesbank Monatsbericht Juni, 1999*

*Deutsche Bundesbank (1998): Kapitalverflechtung mit dem Ausland. Deutsche Bundesbank Statistische Sonderveröffentlichung 10, Mai 1998, Frankfurt am Main.*

*Deutsche Bundesbank (1997a): Die Entwicklung der Kapitalverflechtung der Unternehmen mit dem Ausland von Ende 1993 bis Ende 1995. Deutsche Bundesbank Monatsbericht Mai, 1997*

*Deutsche Bundesbank (1997b): Entwicklung und Bestimmungsgründe grenzüberschreitender Direktinvestitionen. Deutsche Bundesbank Monatsbericht, August 1997*

*Deutsche Bundesbank (1996): Kapitalverflechtung mit dem Ausland. Deutsche Bundesbank Statistische Sonderveröffentlichung 10, Mai 1996, Frankfurt am Main.*

*Deutsche Bundesbank (1995): Die Entwicklung der Kapitalverflechtung der Unternehmen mit dem Ausland von Ende 1991 bis Ende 1993. Deutsche Bundesbank Monatsbericht Mai, 1995.*

*Deutsche Bundesbank (1993): Kapitalverflechtung mit dem Ausland. Beilage zur Zahlungsbilanzstatistik, Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main.*

*Deutsche Bundesbank (1992): Die Kapitalverflechtung mit dem Ausland nach Ländern und Wirtschaftszweigen 1984 bis 1990. Beilage zu „Statistische Beihefte zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank“, Reihe 3, Zahlungsbilanzstatistik, Nr. 4, April 1992*

*Deutsche Bundesbank (1987): Die Kapitalverflechtung mit dem Ausland nach Ländern und Wirtschaftszweigen 1979 bis 1985. Beilage zu „Statistische Beihefte zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank“, Reihe 3, Zahlungsbilanzstatistik, Nr. 3, März 1987*

*Juhász, Krisztina (2006) A német nagyvállalatok tevékenységének térbeli szerveződése. Doktori értekezés. ELTE TTK, Regionális Földrajzi Tanszék, 2006.*

*Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara (DUIHK) Konjunkturbericht Ungarn 2011. Budapest, 2011. április*

*UNCTAD (2010) World Investment Report 2010 Investing in a low-carbon economy. United Nations, New York and Geneva*

*UNCTAD (2004): World Investment Report 2004 The shift toward services. United Nations, New York and Geneva*

*UNCTAD (2003): World Investment Report 2003 FDI Policies for development: National and international perspectives. United Nations, New York and Geneva*

*UNCTAD (2002): World Investment Report 2002 Transnational Corporations and Export Competitiveness. United Nations, New York and Geneva*

*UNCTAD (2001): World Investment Report 1999 Foreign Direct Investment and the Challenge of Development. United Nations, New York and Geneva*

*UNCTAD (1998): World Investment Report 1998. Trends and determinants.. United Nations, New York and Geneva*

## **AN ORGANIZATIONAL SOLUTION TO SAFEGUARD THE BUSINESS INTERESTS OF A COMPANY**

**János Pál NÉMETH**

Edutus College

### ***Summary***

Outside the world of academics popular culture splendidly captured the corporate imperative with the clarion call of “Show me the money!” That demand is more incessant today with an ever increasing need in corporations to streamline operations and focus on activities that enable sustainable growth.

Unfortunately in many companies not all stakeholders and participants are personally interested in streamlining and sustainable growth and in an intelligent and seemingly constructive way are actually counterproductive to corporate goals. The role of Chief Devil’s Advocate at the top of the management structure is to be the “watchdog” of the company’s business interest, as a formal and institutionalized function. To prevent this person from becoming de facto CEO or alternatively lacking real power, he/she should work on a non-renewable fixed term basis like an ombudsman for business interest.

The below described organizational and managerial solution aims to increase trust and responsibility, reduce fear and retribution inside any corporation. In addition, it shows ways to reinvent the means of control and de-politicize decision-making.

## ***Organizational challenge***

During an era of recession or slowing growth, in global corporations where operation is complex [1] and influenced by different interests (typically at the sub-regional and regional levels), finding the right focus of management thinking and ensuring that management decisions are executed as they are meant is essential to hold companies on the right track [2].

The main challenge is to get the necessary, honest, constructive feedback; the challenge becomes more difficult the more senior the manager. This is the underlying reason for the three interrelated management issues in malfunctioning corporations.

The first issue is that too many contradictory interests influence the decision making process itself [3]. The different stakeholders, especially at sub-regional and regional levels or between product lines or company functions, often pursue personal gain and do not mind if corporate ones come second or third (they have to take care of their buddies, “allies” on lower levels, as well). The second issue is the execution of tangled decisions, as this is the last chance for all affected parties to advance their hidden agendas by neglecting the actual decision or by disguising their agenda to make it look like the correct one in the light of a higher decision. The third issue is the defective or missing feedback loop [4]. The defects of the feedback loop come from the above detailed motives. If there was a way to influence the decision for personal interest or to manipulate the execution with same personal gain in mind, the only thing to do in order to come clean and walk away is the fine-tuning of the feedback loop. Managers, top managers with hundreds of emails per day in their inboxes eat what they are fed with, until the bubbles burst. This is why fixing the feedback processes is the key to transparent and well functioning corporations.

## ***Problem***

Top managers are often lonely [5]. Though teamwork and team spirit are emphasized and trained in multinational companies, in truth personal ambitions, goals, and hidden agendas are not off the table. Managers cannot share their doubts and fears with colleagues inside the company. Subordinates might see it as a weakness and would lose trust in their manager or may be motivated to supplant him. Sharing with subordinates may create a false “he is one of us” feeling that makes it even harder for the manager to motivate colleagues afterwards. Peers are mostly seen as competitors, sharing of fears, doubts, weaknesses and similar ideas is understandably not an option. Also higher level bosses do regular performance evaluation of their subordinates; it is a delicate issue to share fears, doubts and real weaknesses with one’s superiors. This implies the need of an institutionalized function for managers supporting them with feedback, impartially.

There is lot of talk about the personality and personalization of corporations [6]. If you look at companies as “persons”, you can see that they are lonely, as well.

Upon inspection it is evident that different, conflicting interests impact corporate governance and stakeholders often follow their own interests, not that of the company. Internal politics, especially for managers below CxO level, lessen the ability and likelihood to stand up for the interest of the company. In the U.S. whistleblowers have enjoyed great recognition; they were celebrated as the saviors of corporate America. This phenomenon shows the need for protection of corporate interests. If we assume that malfunctioning and ambivalences inside companies are just as frequent as anywhere else in life then the relatively low number of whistleblowers is also a proof of difficulties in coming forward with problems concerning corporate governance.

### ***Solution***

A new top level management function should be created to address the above problems, that of the Chief Devil’s Advocate. The CDA should be a non-renewable fixed term position with the main

responsibility of ensuring the highest possible level of transparency in management decision making, execution, in accordance with corporate processes and procedures. The CDA's scope crosses all levels and internal boundaries of company activities. To make it clear, this unlimited scope does not mean decision making or executive authority, the CDA's mandate ends with the right to take any issue to the boardroom for consideration.

Two questions arise instantly with the concept. What does the implication of the devil mean and what should the term limitation add to the solution.

The devil in the name of the title does not mean by any chance that this person is evil or is the origin of evil actions inside the company, to the contrary. The Chief Devil's Advocate takes the delicate position of having to know about everything that influences decision making, execution or feedback. The nature of this position is to be doubtful, like the devil's advocate who always takes the opposite side of an argument. What we have to keep in mind is that this senior manager plays the devil's advocate for the sake of the company.

Term limitations are not a new invention, the consuls of ancient Rome come to mind as a first example. History knows consuls who even sacrificed their life for the republic and ones who used their office to accelerate their personal enrichment. Thus, term limitations do not guarantee that no CDA will follow his/her personal interest. It only makes this less likely and easier to eliminate. The aim is to make a powerful institution not to create more powerful people inside the company.

### ***Practical impact***

Trust is increased inside the company. Efficiency will be higher. There will be less hidden agendas, unnecessary projects and activities.

### ***Challenges of implementation***

The primary challenge is to prevent the CDA from becoming the informal CEO of the company, from having irresponsible power over the company. The second challenge is to find candidates who are willing to undertake this challenge for a single 2-3 year term. I think that the CDA position can be a good opportunity for senior managers to move horizontally in their team or to make a regional or international move for a limited time frame. It can also be an interesting career path for professionals, like interim management, in this specialized field. Ideally, the person working as CDA should not have any operational function in the given company for at least 1 year after his/her term. The main reason for removing the CDA from operational positions after his/her term is to avoid unbalanced power structures and also making it harder for CDAs to use their “unlimited” power during their term to prepare their next career step and position. The third big challenge is that of building trust inside the company towards the CDA. On one hand it is trust between CDA and CxO level managers, ensuring that CxO’s perceive the CDA as a valuable member of the team. On the other hand trust must all be established between CDA and employees. Staff should know that the CDO is a safe harbour. The company must highlight that the CDA handles all issues impartially in the best interest of the company and his/her CxO level position is in order to give the function the necessary weight inside the company.

### ***First Steps***

Because the introduction of the Chief Devil’s Advocate function is a major change in the life of any company, deep change management is required. As a first step, I suggest to implement a pilot project with a limited scope to quantify and evaluate the concrete challenges and to customize the function for the needs of the given company.

## **References**

U. Steger, W. Amman, M. Maznevski: *Managing Complexity in Global Organizations*, John Wiley and Sons Ltd., 2007

P. Thomas: *The Recontextualization of Management: A Discourse-based Approach to Analysing the Development of Management Thinking*, *Journal of Management Studies*, June 2003, pp. 775-801

A.C. Amason: *Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams*, *The Academy of Management Journal*, 1996. Vol. 39., No. 1., pp. 123-148

A. Jacobs: *Creating the Missing Feedback Loop*, *IDS Bulletin*, Nov. 2010, pp. 56-64

F.J. Reh: *Is Management for Me?: The Downside of Being a Manager*,  
[http://management.about.com/cs/yourself/a/ManagementForMe\\_2.htm](http://management.about.com/cs/yourself/a/ManagementForMe_2.htm)

G Davies<sup>1</sup>, R Chun<sup>1</sup>, R V da Silva<sup>1</sup> and S Rope: *The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation*, *Corporate Reputation Review*, 2001 No. 4., pp. 113-127

## **SIX THINKING HATS AS A TRIGGER FOR CREATIVE THINKING**

**Borsos Andrea**

FAKULTY FOR MANAGEMENT, NOVI SAD (SZERBIA)

**Lakatos Ana**

FAKULTY FOR MANAGEMENT, NOVI SAD (SZERBIA)

### ***Introduction***

Thinking is the ultimate human resource, but we can never be satisfied with this importance of our skill. It is not important how good we are or how good we become, we must strive to be better. The purpose of thinking is not to prove yourself right. One of the main obstacles of thinking is confusion. We are trying to do too many things at one, such as: emotions, logic, hope and creativity. The concept of “Six thinking hats” is to define certain type of thinking, by “putting on” the hats – one by one.

*It is no longer matter if we want and try to do something new. What is important now is to catch up with the powerful thinking methods that have been in use for several years now.*

Major corporations have successfully implemented the “Six thinking hats” method. These corporations spent almost 30 days on discussion to solve their problems or get ahead with their projects. After implementation of “Six thinking hats”, the discussion days reduced to 2-3 days. Other interesting fact is the result in cost reduces, when the “Six thinking hats” is implemented. Examples of these corporations are: IMB, Siemens, Statoil – Norway, Du Pont, NASA Prudential Texas Instruments, NTT, Shell, JP Morgan. Huge changes are happening. Companies are happy if productivity is increasing for 5-10 percent. With useage of these method, the change is 500 per cent and more<sup>76</sup>. Big things are happening!

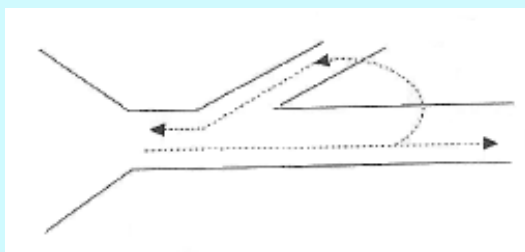
### ***Lateral thinking***

---

<sup>76</sup> Edward de Bono, (1999): *Six thinking hats*, Penguin Books, Great Britain

The term lateral thinking was created by Edward de Bono in 1967, to provide a tool for solving problems in an indirect and creative way. This term refers to the interpretation of the ideas that are not immediately obvious and logical, as well as those that can not be reached by traditional logic - step by step, using natural intelligence.

According to Edward de Bono, "The primary purpose of thinking is to abolish some pause for thought. "77. Mind is trying to understand the sense of confusion and uncertainty, to recognize familiar patterns in outside world. As soon as you recognize this pattern, the mind is switching to it and follows it - no need to think further. This method is not very different from driving a car. When you walk to right direction, we try to follow the map, ask for directions. In some ways, our thinking is a constant need for the familiar routes, for which we think, is necessary. To understand the thinking process, you first need to know something about functions of our mind, as a system for processing information. This is an important part of general thinking skills.



**Figure 1:** Lateral thinking - Edward de Bono, (1995): *Serious Creativity*, Harper Collins Business, London

We usually expect things to happen in the normal, usual way<sup>78</sup>. If we somehow manage to pass over, to go around the mainstream of thought or expected events, then we enter into some sort of "side-stream our thought", then we can come back to the starting point and get creative insight into a possible solution, or to get a new idea for a solution. This is a model of humor and it's graphically represented as in Figure 1. This is the model of lateral thinking.

<sup>77</sup> Edward de Bono, (1995): *Serious Creativity*, Harper Collins Business, London

<sup>78</sup> Ristic, Borsos, (2009): 8. International scientific conference – "Towards the knowledge era", Novi Sad

Author is often asked why there is a need to create the term "lateral thinking" when it seems that the word "creativity" is quite adequate. De Bon's reply is that "creativity" is not an adequate term. Creativity does not describe, does not cover what is meant by lateral thinking.<sup>79</sup>

Lateral thinking precisely can be defined as a change forms into the system patterns. In order to explain the gender system making patterns takes some time. The simple words can be described as "the ability to look at things in different ways."

There are several ways of defining the concept of lateral thinking, which range from technical to illustrative<sup>80</sup>.

1. "You can not dig a hole in the other place, digging a deeper hole of the same." By this he means that if even more trying to go in the same direction, may not be as useful as when you change direction or place "digging holes". More effort (access) in the same direction does not mean that the attempt will be successful.

2. "Lateral thinking represents changing concepts and perceptions." Logical thinking starts with a certain "ingredients", such as the chess game begins with the given figures - parts. But what are these parts? In most situations in real life, the parts are given; we just assume that they exist. We suppose that there are certain perceptions, certain concepts and certain boundaries. Lateral thinking is the perception of thinking. In this way the external parts of the world are organized into sections that can be "processed".

3. "The brain is viewed as a form of self-organized information system with asymmetrical patterns. In such systems there is mathematical need (strictly determined) to move between these forms. Tools

---

<sup>79</sup> Edward de Bono, (1995): *Serious Creativity*, Harper Collins Business, London

<sup>80</sup> Ristic, Borsos, (2009): 8. *International scientific conference – "Towards the knowledge era"*, Novi Sad

and processes of lateral thinking are designed in order to achieve this kind of lateral movement. The tools are based on the notion of self-organized operation of information systems. "

4. "In any self-organized system, there is a need to avoid a local optimum; it could seek a more favorable global solution. Techniques such as provocation are designed to enable the change." This is another technical definition, but it is extremely important, as defined by mathematical need (strictly determined) for creativity.

Critical thinking is primarily based on deliberation of the truth of statements and seeking errors. Lateral thinking is focusing on improving value of these statements and ideas focused on the values that are involved. A person, who wants to distance from the already known and existing ideas and create new, uses lateral thinking.

### ***Six thinking hats – parallel thinking***

Main points and purpose of Six thinking hats implementation:

- ✓ Change team's mindset to shift from traditional conflict thinking to cooperative thinking
- ✓ To reduce the duration of meetings up to 70%
- ✓ To balance behavioral factors that prevent successful team work
- ✓ To remove the impact of policy in decision making and team meetings
- ✓ To provide an unified language for the whole organization
- ✓ To enable more efficient and faster way to achieve desired and projected aims

This technique leads to a drastic shortening of meetings duration (saves about 75% of the time) and leads to constructive results.

By using this tool will get the answers to these questions and will achieve the following:

- Why do we need to change the way we think?
- Why the argument isn't adequate?
- Why do we achieve nothing new on the meetings?
- Gives us ground for shaping our thinking and to focus our thoughts.
- Gives us guidelines how to transform argument into a positive outcome.
- Gives us techniques to think about possibilities.
- Programs meeting in the way of achieving positive results.
- Creates action plans

This simple, but at the same time very powerful technique of lateral thinking, help us to change the existing ways of thinking. It makes performances and thinking more focused, more structured, more organized and efficient. Using this technique, as well as other techniques of lateral thinking, creates alternatives that greatly exceed the obvious result. It can be concluded that some problems will never be solved, no matter what; never mind if we conducted an detailed analyze of information, if we didn't change our way of thinking – get out of the box. As Albert Einstein said, "We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them."

This technique of lateral thinking is simple and proven technique which awakens in everyone enthusiasm, creativity, courage, all in order that each meeting and any decisions can be fulfilled with new ideas.

### ***Parallel thinking***

The best way to understand parallel thinking with the six thinking hats is to make a comparison with the traditional way of argument or conflict thinking. In traditional- conflict thinking each party takes other positions and tries to prove that the other party is wrong. It relies on the argument, because if you remove the bad part, the result is the part, which is right. In this way the outcome in majority of meetings and discussion, are not constructive results, and the only thing that is left is wounded ego. Parallel thinking offers a practical alternative. Encourage cooperation, research and innovation. In parallel thinking on both sides (and all participants) think parallel, using the same style of thinking simultaneously. It provides a coordinated, balanced and objective overview of the situation.

### ***Six Thinking Hats Concepts***

*“All six thinking hats are valuable types of thinking. To consider any one hat as inferior to others destroys the usefulness of the system.”<sup>81</sup>*

Example: "If you go to work in the kitchen with that thumb infection, you could make a lot of people ill with food poisoning."

### ***Time and Place for the hats***

The six hats framework is valuable for writing about or discussing any topic. Therefore, the method may be introduced and used to discuss curriculum planning and development, classroom management, scheduling, counseling methods, or any special projects or problems.

*“Thinking is divided into six different modes”<sup>82</sup>*

---

<sup>81</sup> Edward de Bono, (1998): Six thinking hats – lesson for schools, Cavendish informational Products Ltd

When we attempt practical thinking, there are three fundamental difficulties:

1. Emotions. We often have a tendency not to think at all but to rely on instant gut feeling, emotion, and prejudice as a basis for action.
2. Helplessness. We may react with feelings of inadequacy: "I don't know how to think about this. I don't know what to do next."
3. Confusion. We try to keep everything in mind at once, with a mess as a result.

The six thinking hats method is a simple and practical way of overcoming all three difficulties.

Emotions are an important part of thinking and, in the end, all decisions and choices are made on the basis of our feelings. Emotions at the right place in thinking are essential. Emotions at the wrong place can be disastrous. The six hats method allows us to use emotions and feelings at the right place.

Helplessness arises when we do not have any general purpose thinking actions that can be taken. The six hats method provides us with a basic framework for thinking actions. There are now definite "next steps" that can be taken.

Confusion arises when we try to do too much at once. Often when we try to think about something, our minds go off in several different directions at the same time. The six hats method allows us to take one direction at a time.

### ***Full Color Thinking, One Color at a Time***

At home, have you ever found yourself looking for a lost object, supervising a child, picking up a cluttered room, and talking to another adult all at the same time? At work, have you ever found yourself answering the phone, opening mail, writing a message, and signaling to someone all at the same time?

---

<sup>82</sup> Edward de Bono, (1998): Six thinking hats – lesson for schools, Cavendish informational Products Ltd

We frequently do this sort of thing with our thinking too. We have to keep the information in mind while also trying to be logical and to make sure others are logical. Our emotions are there all the time too. And we need to be constructive. Occasionally, we might even try to be creative and to produce a new idea. As a result, there is a lot going on all at once.

In full-color printing, the basic colors are printed separately. But in the end, all the colors add up to give full color printing. In projection television, we can see that there are three beams, each of which is projecting a different base color. These three colors come together on the screen to give full color television.

The six hats method does exactly the same for thinking. Instead of trying to do everything at once, we can learn to handle the different aspects of thinking one at a time. In the end, these different aspects come together to give full color thinking.

### ***Six Colors, Six Hats***<sup>83</sup>

In the six hats method, thinking is divided into six different modes, each of which is represented by a different color hat. A brief description of each mode is given here.

---

<sup>83</sup> Edward de Bono, (1999): *Six thinking hats*, Penguin Books, Great Britain

### **White hat**

Information that is familiar and necessary.

- Neutral and objective
- Pure facts and statistic
- First class facts: checked and proven facts
- Facts for which is believed to be trustful
- Need information can be identified.
- It is not permissible to give your opinion

### **Green hat**

Gives opportunities, alternatives and allows introducing new ideas. Symbolize vegetation and growth.

- Creative thinking, deliberate creation of new ideas
- Searches for alternatives
- It is not necessary to be logical
- Acting replaces judging

### **Yellow hat**

Optimism: values and usefulness – why will something work out?

- Symbolize the Sun, cheerful and optimism.
- Positive and constructive
- Research and gives support
- Strives to give logical support
- Generative and supportive
- Allows visions and dreams
- Goes from one idea to another
- Using ideas as stepping stones

### **Red hat**

This hat represents - Hunches and intuition.  
Red hat gives emotion a legitimate form.

- “I feel this way...”
- Fears, things that we like or dislike

- It is the opposite of neutral, objective information.

- There is no need to justify or give reasons

### **Black hat**

Negative judgment, and isn't so called devils' attorney – why is something not going to work?

Black hat represent attention – not discussion.

- Negative critical judgment
- Analyzes the risk
- Most provide logical reason for negative attitude
- Point out difficulties and potential problems

### **Blue hat**

This hat is responsible for managing the thinking process. “Thinking about thinking”

- The hat which controls other hats
- The chairman

- Allows us to explore the feelings of others

- Organize the thinking process

- Summarize, conclude and report

- Implies to sequence and usage of other hats

- Represent the focus: defines problems and ask the right questions

## ***Switching Roles***

It is very important that every thinker must be able to switch roles: put hats on, take hats off. The hats are not meant to put people into categories. It is completely wrong to say, "She's a green hat thinker" or "He only uses the red hat." Although these may be accurate assessments, if we start to use the hats as categories, then people only want to use the thinking associated with a particular category: "I am a black hat thinker."<sup>84</sup>

This is exactly the opposite of the purpose and value of the six hats method, which is to get people to use all six modes of thinking.

Also, hats often indicate a role. Soldiers can wear special helmets. The police may wear hats to indicate their role. In some countries, judges wear special headpieces. So as we put on a thinking hat, we take on the role indicated by that particular hat, the particular type of thinking. By putting the hats on, we are accepting the certain type of thinking.

## ***Detaching the Ego and Getting Beyond Argument***<sup>85</sup>

One of the great limiting factors in thinking is that our egos are much too involved in our thinking. Our egos get attached to an idea or an argument. We cannot stand back in order to be objective. The role-playing of the six hats method allows you to detach your ego from the thinking. "My black hat (yellow, green, etc.) thinking suggests this." It is in this way that the six hats method takes the ego out of thinking.

Normally, if we think an idea is not workable, we will spend all our time arguing against it. With the six hats method, we can learn to put on the yellow hat. In doing so, we now show that, even though the idea seems useless, some good may be found in it.

---

<sup>84</sup> Edward de Bono, (1998): *Six thinking hats – lesson for schools*, Cavendish informational Products Ltd

<sup>85</sup> Edward de Bono, (1998): *Six thinking hats – lesson for schools*, Cavendish informational Products Ltd

Instead of taking the position, "This is what I think and I know I am right," we can learn to use a broader spectrum of thinking. As a result, our thinking about any matter is more comprehensive and more objective.

With the six hats method, if we do not like a suggestion, we know that there will always be a chance to criticise that idea with the black hat and to express feeling with the red hat. Meanwhile, it is possible to explore the idea with white, yellow, and green hats as well.

### ***Four Uses of the Hats***<sup>86</sup>

#### **1. Put the hat on.**

We can ask a colleague or staff member in a discussion to put on a particular colour hat. Or we can ask a whole group to use a particular colour hat for a few minutes.

- "Give me your black hat thinking on this idea. What could go wrong if we try out this idea?"
- "We're stuck. Why don't we put on the green hat and generate some new ideas about this problem?"

#### **2. Take the hat off.**

We can ask a person or a group to take off a particular colour of hat. Here we are implying that the thinking that is taking place is of a certain type. We are asking a person to move away from that type of thinking.

- "Okay, that's good black hat thinking. Let's lay aside the black hat for now."
- "You've thought of lots of new ideas and possibilities—we have plenty now. So let's take off our green hats at this point."

---

<sup>86</sup> Edward de Bono, (1998): *Six thinking hats – lesson for schools*, Cavendish informational Products Ltd

### **3. Switch hats.**

Once the rules have been established, we can ask for an instant switch in thinking. We can accomplish this by suggesting that a colleague take off one hat and put on another. This way we can call for a switch in thinking without offending that person. We are not attacking the thinking that is taking place but asking for a change.

- "With your black hat, you've said why this idea might not work. Now let's switch to the green hat to see if we can fix the problems."
- "That's an interesting idea. Now let's take off the green hat and put on the white. We need to outline the facts."

### **4. Signal your thinking.**

We can name a hat to show the type of thinking that we are going to use. For instance, sometimes something needs to be said but is difficult to say without giving offence. Just saying that you are putting on the black hat makes it possible to discuss an idea without attacking the person who offered it.

- "Putting on my black hat, I'm thinking that it won't work to change the schedule now because we've already mailed it out."
- "I've got a green hat idea about applying for that grant. Tell me what you think about this suggestion."

In summary, we can ask others to put on, take off, switch, or signal hats. We can also put on or take off a hat ourselves. The formality and "game" aspect of the method are its greatest virtues. People learn to play the game.

### ***Six Hats for Richer Thinking – Example of the hats usage***<sup>87</sup>

The six hats method allows us to think more richly and more comprehensively. If we simply ask others to think about something, they are often at a loss. But if they are invited to explore the subject using the framework of the hats, their perceptual powers are quickly expanded. For example, compare the responses given to the following example.

The manager has asked us to consider eliminating our secretary and our project assistant to help balance next year's budget. What do you think?

#### Unassisted response:

- "That's a terrible idea."
- "I guess we have no choice."
- "You know who will pick up the slack— teachers!"

#### Six Hats response:

##### **Red hat (feelings)**

- "I hate budget cuts."
- "But I do like having a chance to give some input."

##### **White hat (facts)**

---

<sup>87</sup> Edward de Bono, (1999): *Six thinking hats*, Penguin Books, Great Britain

- "The exact amount we have to cut is forty thousand dollars."
- "The secretary is paid fifteen thousand and the project assistant is paid seventeen thousand."
- "We would still have to come up with eight thousand dollars some other way."
- "Some companies use volunteers for these positions."

### **Yellow hat (good points)**

- "I think the secretary was going to quit anyway. She's moving."
- "If we fill the jobs by recruiting students as volunteers, we'll be moving toward our goal of more student involvement."
- "If we spread the work among several volunteers, no one person will be as likely to get burned out."

The elaboration in the example shows how the six hats method can expand perception. The hats supply cues but allow for open-ended responses. With the hats, we are able to become more self-directed but without aimless drifting. In the next section, I will begin to talk specifically about teaching and using the six hats.

### **Conclusion**

Creativity does not happen in an intellectual vacuum or in the emotional icebergs that many companies fashion for themselves.

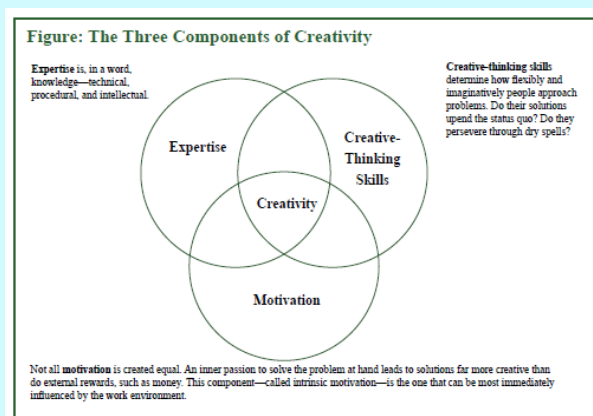
Research around creative culture and general climate has led to the identification of key areas on which companies can focus to develop an effective climate in which people are not only creative, but where they are motivated to develop these ideas into value-adding contributions to the success of the whole organization.

If a company wants to become more creative, rather than just encouraging people or teaching tools, then perhaps the best way is to develop the organizational climate. Rather than telling the plants to grow, this is about tending to the soil in which they can become what they are capable of becoming.

Using a variety of approaches within thinking and problem solving allows the issue to be addressed from a variety of angles, thus servicing the needs of all individuals concerned. The thinking hats are useful for learners as they illustrate the need for individuals to address problems from a variety of different angles. They also aid learners as they allow the individual to recognize any deficiencies in the way that they approach problem solving thus are allowing them to rectify such issues.

Edward de Bono believed that the key to a successful use of the Six Think Hats methodology was the deliberate focusing of the discussion on a particular approach as needed during the meeting or collaboration session. For instance, a meeting may be called to review a particular problem and to develop a solution for the problem. The Six Thinking Hats method could then be used in a sequence to first of all explore the problem, and then develop a set of solutions, and to finally choose a solution through critical examination of the solution set.

Meetings are a crucial part of all our lives, but too often they go nowhere and waste valuable time. In Six Thinking Hats, Edward de Bono shows how meetings can be transformed to produce quick, decisive results every time. The Six Hats method is a devastatingly simple technique based on the brains different modes of thinking. The intelligence, experience and information of everyone are harnessed to reach the right conclusions quickly. These principles fundamentally change the way you work and interact. They have been adopted by businesses and governments around the world to end conflict and confusion in favor of harmony and productivity.



**Figure 2:** Teresa Amabile. 1998. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*. September–October

Figure 2. shows that companies and educational institutions as well as all business systems that have a developed awareness of nurturing its employees, must work on implementation of creative and innovative approaches and their approach to development strategy.

*The key question isn't "What fosters creativity?" but it is why in God's name isn't everyone creative? Where was the human potential lost? How was it crippled? I think therefore a good question might be not why do people create? But why do people not create or innovate? We have got to abandon that sense of amazement in the face of creativity, as if it were a miracle if anybody created anything.*

Abraham Maslow

## **Reference**

Edward de Bono, (1995): *Serious Creativity*, Harper Collins Business, London

Edward de Bono, (1999): *Six thinking hats*, Penguin Books, Great Britain

Edward de Bono, (1998): *Six thinking hats – lesson for schools*, Cavendish informational Products Ltd

Ristic, Borsos, (2009): 8. International scientific conference – “Towards the knowledge era”, Novi Sad

Teresa Amabile. 1998. How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*. September–October

<http://sourcesofinsight.com/how-to-use-the-six-thinking-hats/>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Six\\_Thinking\\_Hats](http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Thinking_Hats)

[http://creatingminds.org/articles/creative\\_climate.htm](http://creatingminds.org/articles/creative_climate.htm)

## DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL SKILLS IN HIGHER EDUCATION – THE STUDY CASE OF EDUTUS COLLEGE

Garaj Erika PhD

Edutus College

### *Abstract*

The international interest in entrepreneurship education has grown with the recognition of practical approach, business schools and other universities have recently launched new programs for development of entrepreneurial attitudes in Hungary as well. Some experiential learning methods can develop and practice a variety of entrepreneurial skills like case studies discussion question responses, case write ups, case special roles and in-class exercises. One of these teaching tools in classroom is the moderation. Moderation techniques can develop and practice a variety of entrepreneurial skills that may make students aware of their potential as successful entrepreneurs. This paper illustrates some aspects of moderation techniques by a study case made at Edutus College in 2011.

**Keywords:** entrepreneurship education, moderation techniques, entrepreneurial skills, teaching tools, learning methods, experiential learning, higher education

### **1. Introduction**

Most important general skills for all small and medium enterprises (SMEs) are the ability to solve problems quickly, recognize barriers in the business sector, competencies for the proper fulfilment of professional tasks identify overseas economic opportunities, understand the mechanisms and operation of the organizations and **rights and obligations of employees. Important specific professional skills included** understanding and performing global telecommunications and tools, **ability for individual and team work**, being fluent in a foreign language, developing learning strategies, **building professional carrier and planning, and finally having special communication strategies.** Some experiential learning methods can develop and practice a variety of entrepreneurial

skills that may make students aware of their potential as successful entrepreneurs. With these techniques you may get the following results in classroom: meetings and working sessions develop more efficiently, students achieve a higher degree of co-operation, the problem-solving power of working groups is systematically heightened and the participants' motivation, creativity and contentment with their work is increased. Employees are key to an entrepreneurship's success, how well the entrepreneur interacts and works with a variety of individuals is key to an entrepreneur's success (Vitéz and Papp 2011).

## **2.     *Experiential learning versus moderation***

New skills also need new learning methods. Researchers have long established the effectiveness of active learning over passive learning ((Bloxham 2009, Weathington et al. 2010). Kolb defined experiential learning as a process whereby knowledge is created through the transformation of experience (Kolb 1984). Given that, experiential techniques that create knowledge through transformation of experience have been emerging as one the most common approaches to help students engage in active learning. The objective of this chapter has been to describe the innovative ways we have incorporated experiential learning to enable students to become more effective learners. Hamer loosely categorized the techniques by the type of learning they are designed to encourage: passive learning and active learning (Hamer 2000). In passive learning, students passively listen to and take notes during a lecture (the traditional instructional format) without actively being engaged in the lecturer material (Smith and Doren 2004). As Shakirian puts it, here the implicit assumption is that lecturing equals learning, students learn by being told what they should know (Shakirian 1995). The perceived advantages of the lecture format are:

- large amounts of information can be conveyed within a limited amount of time;
- intstructors have more control over the classroom environment, and
- large class sizes can be handled adequately.

Active learning methods, on the contrary, are characterized by application of theory to real-life situation in a dynamic manner (Yin 2008). The active learning, beyond increasing students' understanding and knowledge of a topic area, helps them to improve several types of skill. These include critical thinking, creativity, analytical and problem solving skills. Typical experiential activities include simulations, role-playing, case study, group projects and debates. With using of these activities students can deeply process course materials and creatively apply those materials to the situation. Students learn when they are actively involved with concrete experiences and learn best when knowledge is linked to their prior experience and to the questions they now have. Experiential learning usually draws upon students' past experiences and emphasizes the connection between concepts discussed in the classroom and its real life application.

At Edutus College in Hungary the main experiential techniques are follows: case studies discussion question responses, case write ups, case special roles and in-class exercises. One of these last teaching techniques in classroom is the moderation.

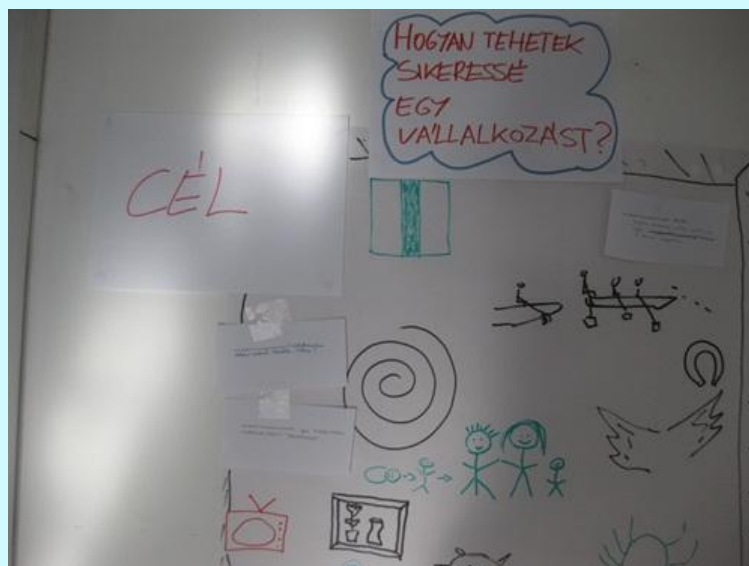
What is moderation? It is a successful method of group work to make common decisions. According Arendale (2010) moderation techniques you not only can use for all kinds of professional group work in the fields of higher education but you can adapt these for production, business, administration and politics. The moderation consists of a particular style in chairing working groups, discussions and meetings. According Conoley the problem-solving power of working groups is systematically heightened and the participants' motivation, creativity and contentment with their work is increased (Conoley 2009). The issue of effective moderation has attracted the attention of other researchers as Jaccard and Jacoby recomme (2009) and to use this method to professionals and also business decision-makers by Kattan and Cowen (2009).

### **3.     *Moderation method in practice – case study***

In 2011 at Edutus College developed new curriculums for full-time and correspondes (part-time) courses with some practice-oriented subjects and experiential teacing methods. This case study was made basically on the part-time course of the name of the „Management of SMEs” in October 2011. This last chapter illustrates some aspects of moderation techniques with a study case and some photos the role of the moderation method in teaching entrepreneurship issues. According Edmüller and Wilhelm (2007) the typical steps in moderation method: (1) opening, (2) collect issues/subjects, (3) select issues/subjects, (4) work on the issue and find a way to solve the problem, (5) plan action/determine the follow-ups and (6) closing.

#### **3.1.   *Opening***

The aim of this part is warming up with participants. This method depends on three basic components student’s motivation for the theme of the moderation, moderator’s abilities and the institutional support. These factors also share field is the starting point of this effective moderation. The subject matter is becoming a successful entrepreneur. We have time for work 3 lessons (3x45 min.), the target is collecting some required skills for entrepreneurship and identifying with some upgradable competences of the participants. The group consist of 23 members specialized in SMEs. Some of them would like to work in private business sector as an employee or a starter. The institutional support at Edutus College is suitable for moderation techniques, there are availability and quality of traditional of presentation support (white boards, flip charts, wallpapers, pens). First the moderator agrees on metodology, time-frame and some organisational matters. After agreement on metodology the participants collect the expectations, discuss and agree on expectations that shall be objectives for the moderation. It is important to resume in keywords and sum up the results (Picture 1).



Picture 1. Warming up step of the moderation

### 3.2. *Collecting*

The second step is collecting where the moderator should phrase the guiding question. Formulate one question for a given topic possibly as a title on a prepared poster or pin-up board, (e.g. How do you evaluate our joint work in the last period?, or How do you think of the future?). The guiding question of this moderation is: „How could you become a successful entrepreneur?” There are some methods for warming up e. g. questions, open sentences, drawing, association game and others. The moderator applies to motivate the group by one of them named „like-sentence”. There are three sentences to finish as „The successful entrepreneurship is like...”; „The successful entrepreneur is like...”, „Starting a business is like...”. The participants should write or draw own opinion. After main question the moderator collects all answers/ideas of participants and appeals to the participants to state their answers in key-points; a separate card is to be used for each key point. In small work-teams there is no need to limit the number of the filled-in cards. In case of time-pressure and /or a high number of participants request that only 2 or 3 important points should be expressed it is difficult to deal with more than 20-30 cards (Picture 2).



Picture 2. Collecting step

After collecting cards and attaching them to the wallpaper the moderator reads the cards aloud and give the members an opportunity for subsequent questions or explanations. At the end of the card test, the next step follows. E.g. grouping the cards, arranging of cards, debate or work in small teams. To sum up, the main task are in this step first ask the guiding question, secondly collect the answers without discussing them. It is important to visualise answers/ideas as they come and group them into clusters and give a name/title to each cluster.

### 3.3. *Selecting*

The next part of the moderation is to select issues/subjects. The agenda will be determined by the number of “votes” per cluster. Every participant gets the same number of “votes”so they are able to represent their individual preferences within the clusters (Picture 3).



Picture 3. Selecting step

The result of this part named weighting is order of importance due to prioritised subject/s. One possible way is been through with following method: the participants should hand three times out e.g. little markers of the votes at the same time.

### **3.4. Problem-solving**

Leading a free debate among participants is the moderators' most difficult job. According experiences here are a few suggestions as to how this job can be given a system ensuring results. First, the moderator should formulate the topic and the questions in a clear manner. It is important to designate the target, the intended purpose of the debate (e.g. formation of opinion, elimination of problems, preparation of a decision). At the beginning of the session ask each participant his/her standpoint. Before the subsequent debate, sum up these standpoints, while pointing out the common traits and the differences. Illustrate the interim results by indicating the key points on the chart. The main task of this part is to work on the issue to solve the problem so give time for questions and explanations e.g.: Where can one find / imagine similar solutions? Can we work on together? Formulating questions for processing problems e.g.: What respectively is behind this? What exactly leads to ...? What factors cause ... to happen? What causes can behind...? How do we process the problem ...? What information do we have for ...? What characterizes this problem? How can we see this ? What can bring us further? What measures lead to...? What could be some initial steps towards a solution? What ideas can help us with this? Before difficult decisions, in case of conflicts and de-railed group situations, it is advisable to resort to a so-called lightning survey. The moderator should put a direct question e.g. in de-railed situations: How do we want to continue? and ask the participants to briefly take positions, each in turn. The emphasis is on brevity, therefore is it called lightning. It is no discussion, just everybody telling his/her opinion (Picture 4).



Picture 4. Teamwork about problem-solving

The advantage of this method is – in comparison to the free debate - that everybody has an opportunity to voice his point of view, and everybody else will be acquainted with the others' opinions. As a moderator waits to state opinions. First explain his/her own opinion, next may sum up the differing opinions and deduce a proposal therefrom. Then he/she should give time for teamwork and common presentations. At the end of this step, self-evaluation could be done by doing of priorities of the solutions.

### **3.5. *Action-planning***

The part of this moderation should visualise the activities. Persons with little practice often find it hard to compress their complicated thoughts into key-points. The moderator should tell the group that every member may subsequently explain the key-points of the action-plan. The moderator should divide the work steps and sum up the results. The results are summed up on posters. Each new topic, each work step of new context necessitates a separate poster showing all the related key points in a clear manner. The posters are arranged in different ways depending on their respective functions, either as lists for the collection of key words, or as graphic charts, or else as collages with glued-on moderation cards on pin-up boards, or key word tables with corresponding dividing lines and columns. The distribution will follow the reading habits: title top-left, columns from the left to the right, divisions in blocks, sufficient spacing, no overcharge, further instructions because these all help

making of the action-plan. At the end of a meeting, the outcome of the meeting (session) should be known by each participant. Each participant should also know the next work-steps. A simple scheme looks like this formula: Who does what and till when? Collect the forthcoming activities, for instance on a chart, jointly. Make clear who is responsible for a given activity and the time allocated therefore. Main points could be of the poster of activity planning: activity (What?), responsibility (Whose?), partner (With whom?), time-plan (When?) and deadline (Until when?). According the instructions the participants should write down who will be in charge and by when different tasks need to be done (Picture 5).



Picture 5. Presentation of the action-planning

### **3.6. Closing**

At final feedback, it is requested that the participants to state briefly what they had been satisfied with and what they wanted to change. The moderator should make it clear that no discussion will take place additional questions are only possible on unclear items. Using the lightning technique, you may ask all participants to provide a feedback, or let the individual persons speak according to necessity. In larger groups the moderator may set up a mood barometer when a poster ready with co-ordinate axes for the Mood Barometer. The work climate and the result of work can be shown along the axes. Participants will evaluate these factors by gluing or pinning points onto the barometer. In this

way it will become visible for everyone, how the group is satisfied with the course of the meetings and with the result. The participants may comment on the points (Picture 6).



Picture 6. Climate and results

#### **4. Conclusions**

The higher education must adapt to environmental challenges. The most important challenge in education nowadays is to coach for changes. Students can work successfully in the labour market if they have abilities with successful general and specific professional skills to change. This study examines how moderation techniques can develop and practice a variety of entrepreneurial skills that may make students aware of their potential as successful entrepreneurs. With the moderation you may get the following results in classroom and team work: meetings and working sessions develop more efficiently, students achieve a higher degree of co-operation, the problem-solving power of working groups is systematically heightened and the participants' motivation, creativity and contentment with their work is increased. Based on our experience, we offer the following guidelines. Practice makes perfect. Moderation techniques are one of the experiential teaching methods and should be part of the pedagogy, not a substitute for course content. They have all made learning more active, easy, efficient and effective.

## **References**

*Arendale, D. R. (2010): Access at the Crossroads: Learning Assistance in Higher Education: ashe Higher Education Report. Volume 35 Number 6. p. 152. John Wiley and Sons, 2010.*

*Bloxham, S. (2009): Marking and Moderation in the UK: false Assumptions and Wasted Resources. Innovative Assessment in Higher Education. 32 (2), pp. 209-220.*

*Conoley, C.W., Conoley, J.C. (2009): Positive Psychology and Family Therapy: Creative Techniques and Practical Tools for Guiding Change and Enhancing Growth. Hoboken, N.J: Wiley*

*Edmüller, A., Wilhelm, T. (2007): Moderation. TaschenGuide 21, Planegg, München Haufe*

*Hamer, L. O.(2000): The Additive Effects of Semistructured Classroom Activities on Student Learning: an Application of Classroom-based Experiential Learning Teachniques. Journal of Marketing Education, Vol. 22. April, pp. 25-34.*

*Jaccard, J., Jacoby, J. (2009): Theory Construction and Model-building Skills: a Practical Guide for Social Scientists. New York; London: Guilford*

*Kattan, M.W., Cowen, M. E. (2009): Encyclopedia of Medical Decision Making. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications*

*Kolb, D. A. (1984): Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*

*Shakarian, D. C. (1995): Beyond Lecture: Active Learning Strategies that Work. Journal of Physical Education, Vol. 66., May-June, pp. 21-24.*

*Smith, L. W., Van Doren, D. C. (2004): The Reality-based Learning Method: a Simple Method for Keeping Teaching Activities Relevant and Effective. Journal of Marketing Education, Vol. 26. Number 1., pp. 66-74.*

*Vitéz, É., Papp, V. (2011): Alumni as Intellectual Capital in Higher Education – A Hungarian Example. „9th Conference towards the Knowledge Era”, Faculty of Management, 23 – 24. September 2011, Novi Sad, Serbia, p. 82, Conference Volume, pp. 1-7. ISBN 978-86-85067-31-0*

*Weathington, B. L., Cunningham, C. J .L, Pittenger, D. J. (2010): Research Ethods for the Behavioral and Social Sciences. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons*

*Yin, R. K. (2008): Case Study Research. Sage Publications*

# **DEVELOPMENT OF BUSINESS ATTITUDES WITH BONO'S METHOD AS A TRIGGER FOR CREATIVE THINKING**

**Borsos Andrea**

**FAKULTY FOR MANAGEMENT, NOVI SAD (SZERBIA)**

**Lakatos Ana**

**FAKULTY FOR MANAGEMENT, NOVI SAD (SZERBIA)**

## ***Abstract***

The paper is a plea to the growing need for using creativity in purpose of managing and solving the existing accumulated civilization problems, and to find a new, different ways of managing company's business attitudes. The authors of the paper will deal with the clarification of concepts and approaches, creativity, with an emphasis on theory and techniques of creativity developed by leaders in the field of creativity in business, led by the model of Six thinking hats. Bono's method represents a mental process that involves generating new ideas or concepts, and linking of existing ideas and concepts into new concepts and ideas. The Six thinking hats methodology will be the main point in this paper and its wide range of usage in several fields. Authors of this paper will focus on today's business world problems, problem solving with creative approaches.

Key words: six thinking hats, creativity, creativity approaches

## ***1. Introduction***

Thinking is the ultimate human resource, but we can never be satisfied with this importance of our skill. If a company wants to become more creative, rather than just encouraging people or teaching

tools (Garaj 2010), then perhaps the best way is to develop the organizational climate (Birdi 2005). Using a variety of approaches within thinking and problem-solving allows the issue to be addressed from a variety of angles, thus servicing the needs of all individuals concerned. It is not important how good we are or how good we become, we must strive to be better. The purpose of thinking is not to prove yourself right. One of the main obstacles of thinking is confusion. We are trying to do too many things at one, such as: emotions, logic, hope and creativity. The concept of “Six thinking hats” is to define certain type of thinking, by “putting on” the hats – one by one: *It is no longer matter if we want and try to do something new. What is important now is to catch up with the powerful thinking methods that have been in use for several years now.*

Major corporations have successfully implemented the “Six thinking hats” method. These corporations spent almost 30 days on discussion to solve their problems or get ahead with their projects. After implementation of “Six thinking hats”, the discussion days reduced to 2-3 days. Other interesting fact is the result in cost reduces, when the “Six thinking hats” is implemented. Examples of these corporations are: IMB, Siemens, Statoil – Norway, Du Pont, NASA Prudential Texas Instruments, NTT, Shell, JP Morgan. Huge changes are happening. Companies are happy if productivity is increasing for 5-10 percent. With useage of these method, the change is 500 per cent and more (Bono 1999).

## **2. Lateral thinking**

The term lateral thinking was created by Edward de Bono in 1967, to provide a tool for solving problems in an indirect and creative way. This term refers to the interpretation of the ideas that are not immediately obvious and logical, as well as those that can not be reached by traditional logic - step by step, using natural intelligence. According to Bono the primary purpose of thinking is to abolish some pause for thought (Bono 1995). Mind is trying to understand the sense of confusion and

uncertainty, to recognize familiar patterns in outside world. As soon as you recognize this pattern, the mind is switching to it and follows it - no need to think further. This method is not very different from driving a car. When you walk to right direction, we try to follow the map, ask for directions. In some ways, our thinking is a constant need for the familiar routes, for which we think, is necessary. To understand the thinking process, you first need to know something about functions of our mind, as a system for processing information. This is an important part of general thinking skills.

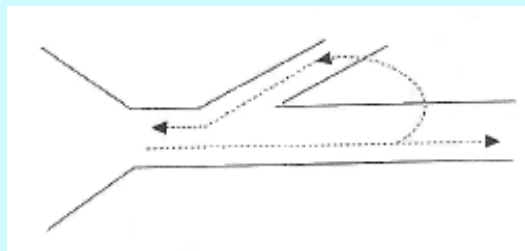


Figure 1: Lateral thinking

We usually expect things to happen in the normal, usual way (Ristic and Borsos 2009). If we somehow manage to pass over, to go around the mainstream of thought or expected events, then we enter into some sort of "side-stream our thought", then we can come back to the starting point and get creative insight into a possible solution, or to get a new idea for a solution. This is a model of humor and it's graphically represented as in Figure 1. This is the model of lateral thinking. Author is often asked why there is a need to create the term "lateral thinking" when it seems that the word "creativity" is quite adequate. De Bon's reply is that "creativity" is not an adequate term. Creativity does not describe, does not cover what is meant by lateral thinking. Lateral thinking precisely can be defined as a change forms into the system patterns. In order to explain the gender system making patterns takes some time. The simple words can be described as the ability to look at things in different ways. There are several ways of defining the concept of lateral thinking, which range from technical to illustrative (Ristic and Borsos 2009).

1. "You can not dig a hole in the other place, digging a deeper hole of the same." By this he means that if even more trying to go in the same direction, may not be as useful as when you change direction or place "digging holes". More effort (access) in the same direction does not mean that the attempt will be successful.

2. "Lateral thinking represents changing concepts and perceptions." Logical thinking starts with a certain "ingredients", such as the chess game begins with the given figures - parts. But what are these parts? In most situations in real life, the parts are given; we just assume that they exist. We suppose that there are certain perceptions, certain concepts and certain boundaries. Lateral thinking is the perception of thinking. In this way the external parts of the world are organized into sections that can be "processed".

3. "The brain is viewed as a form of self-organized information system with asymmetrical patterns. In such systems there is mathematical need (strictly determined) to move between these forms. Tools and processes of lateral thinking are designed in order to achieve this kind of lateral movement. The tools are based on the notion of self-organized operation of information systems. "

4. "In any self-organized system, there is a need to avoid a local optimum; it could seek a more favorable global solution. Techniques such as provocation are designed to enable the change." This is another technical definition, but it is extremely important, as defined by mathematical need (strictly determined) for creativity.

Critical thinking is primarily based on deliberation of the truth of statements and seeking errors. Lateral thinking is focusing on improving value of these statements and ideas focused on the values that are involved. A person, who wants to distance from the already known and existing ideas and create new, uses lateral thinking.

### **3. *Six thinking hats – parallel thinking***

Main points and purpose of Six thinking hats implementation: change team's mindset to shift from traditional conflict thinking to cooperative thinking; to reduce the duration of meetings up to 70% ; to balance behavioral factors that prevent successful team work; to remove the impact of policy in decision making and team meetings; to provide an unified language for the whole organization; to enable more efficient and faster way to achieve desired and projected aims.

This technique leads to a drastic shortening of meetings duration (saves about 75% of the time) and leads to constructive results. By using this tool will get the answers to these questions and will achieve the following: Why do we need to change the way we think?; Why the argument isn't adequate?; Why do we achieve nothing new on the meetings?; Gives us ground for shaping our thinking and to focus our thoughts.

Gives us guidelines how to transform argument into a positive outcome. Gives us techniques to think about possibilities. Programs meeting in the way of achieving positive results and creates action plans. This simple, but at the same time very powerful technique of lateral thinking, help us to change the existing ways of thinking. It makes performances and thinking more focused, more structured, more organized and efficient. Using this technique, as well as other techniques of lateral thinking, creates alternatives that greatly exceed the obvious result.

#### 4. *Six thinking hats concepts*

All six thinking hats are valuable types of thinking. To consider any one hat as inferior to others destroys the usefulness of the system (Bono 1998). The six hats framework is valuable for writing about or discussing any topic. Therefore, the method may be introduced and used to discuss curriculum planning and development, classroom management, scheduling, counseling methods, or any special projects or problems. Thinking is divided into six different modes. When we attempt practical thinking, there are three fundamental difficulties:

1. Emotions. We often have a tendency not to think at all but to rely on instant gut feeling, emotion, and prejudice as a basis for action.
2. Helplessness. We may react with feelings of inadequacy: "I don't know how to think about this. I don't know what to do next."
3. Confusion. We try to keep everything in mind at once, with a mess as a result.

The six thinking hats method is a simple and practical way of overcoming all three difficulties.

Emotions are an important part of thinking and, in the end, all decisions and choices are made on the basis of our feelings. Emotions at the right place in thinking are essential. Emotions at the wrong place can be disastrous. The six hats method allows us to use emotions and feelings at the right place. Helplessness arises when we do not have any general purpose thinking actions that can be taken. The six hats method provides us with a basic framework for thinking actions. There are now definite "next steps" that can be taken. Confusion arises when we try to do too much at once. Often when we try to think about something, our minds go off in several different directions at the same time. The six hats method allows us to take one direction at a time.

## 5. *Method versus color thinking*

At home, have you ever found yourself looking for a lost object, supervising a child, picking up a cluttered room, and talking to another adult all at the same time? At work, have you ever found yourself answering the phone, opening mail, writing a message, and signaling to someone all at the same time? We frequently do this sort of thing with our thinking too. We have to keep the information in mind while also trying to be logical and to make sure others are logical. Our emotions are there all the time too. And we need to be constructive. Occasionally, we might even try to be creative and to produce a new idea. As a result, there is a lot going on all at once.

In full-color printing, the basic colors are printed separately. But in the end, all the colors add up to give full color printing. In projection television, we can see that there are three beams, each of which is projecting a different base color. These three colors come together on the screen to give full color television. The six hats method does exactly the same for thinking. Instead of trying to do everything at once, we can learn to handle the different aspects of thinking one at a time. In the end, these different aspects come together to give full color thinking. In the six hats method, thinking is divided into six different modes, each of which is represented by a different color hat (Bono 1999). A brief description of each mode is given here.

**White hat:** Information that is familiar and necessary.

- Neutral and objective
- Pure facts and statistic
- First class facts: checked and proven facts
- Facts for which is believed to be trustful
- Need information can be identified.

- It is not permissible to give your opinion

**Yellow hat:** Optimism: values and usefulness – why will something work out?

- Symbolize the Sun, cheerful and optimism.
- Positive and constructive
- Research and gives support
- Strives to give logical support
- Generative and supportive
- Allows visions and dreams

**Green hat:** Gives opportunities, alternatives and allows introducing new ideas. Symbolize vegetation and growth.

- Creative thinking, deliberate creation of new ideas
- Searches for alternatives
- It is not necessary to be logical
- Acting replaces judging
- Goes from one idea to another
- Using ideas as stepping stones

**Red hat:** This hat represents - Hunches and intuition. Red hat gives emotion a legitimate form.

- “I feel this way...”
- Fears, things that we like or dislike
- It is the opposite of neutral, objective information.

- There is no need to justify or give reasons
- Allows us to explore the feelings of others

**Black hat:** Negative judgment, and isn't so called devils' attorney – why is something not going to work?

Black hat represent attention – not discussion.

- Negative critical judgment
- Analyzes the risk
- Most provide logical reason for negative attitude
- Point out difficulties and potential problems

**Blue hat:** This hat is responsible for managing the thinking process. "Thinking about thinking"

- The hat which controls other hats
- The chairman
- Organize the thinking process
- Summarize, conclude and report
- Implies to sequence and usage of other hats
- Represent the focus: defines problems and ask the right questions

It is very important that every thinker must be able to switch roles: put hats on, take hats off. The hats are not meant to put people into categories. It is completely wrong to say, "She's a green hat thinker" or "He only uses the red hat." Although these may be accurate assessments, if we start to use the hats as categories, then people only want to use the thinking associated with a particular category: "I am a black hat thinker." This is exactly the opposite of the purpose and value of the six hats method, which is to get

people to use all six modes of thinking. Detaching the Ego and Getting Beyond Argument (Bono 1998) is one of the great limiting factors in thinking is that our egos are much too involved in our thinking. Our egos get attached to an idea or an argument. We cannot stand back in order to be objective. The role-playing of the six hats method allows you to detach your ego from the thinking. "My black hat (yellow, green, etc.) thinking suggests this." It is in this way that the six hats method takes the ego out of thinking.

## **6. *Four uses of the hats***

1. **Put the hat on.** We can ask a colleague or staff member in a discussion to put on a particular colour hat. Or we can ask a whole group to use a particular colour hat for a few minutes.

- "Give me your black hat thinking on this idea. What could go wrong if we try out this idea?"
- "We're stuck. Why don't we put on the green hat and generate some new ideas about this problem?"

2. **Take the hat off.** We can ask a person or a group to take off a particular colour of hat. Here we are implying that the thinking that is taking place is of a certain type. We are asking a person to move away from that type of thinking.

- "Okay, that's good black hat thinking. Let's lay aside the black hat for now."
- "You've thought of lots of new ideas and possibilities—we have plenty now. So let's take off our green hats at this point."

3. **Switch hats.** Once the rules have been established, we can ask for an instant switch in thinking. We can accomplish this by suggesting that a colleague take off one hat and put on another. This way we can call for a switch in thinking without offending that person. We are not attacking the thinking that is taking place but asking for a change.

- "With your black hat, you've said why this idea might not work. Now let's switch to the green hat to see if we can fix the problems."

- "That's an interesting idea. Now let's take off the green hat and put on the white. We need to outline the facts."

4. **Signal your thinking.** We can name a hat to show the type of thinking that we are going to use. For instance, sometimes something needs to be said but is difficult to say without giving offence. Just saying that you are putting on the black hat makes it possible to discuss an idea without attacking the person who offered it.

- "Putting on my black hat, I'm thinking that it won't work to change the schedule now because we've already mailed it out."

- "I've got a green hat idea about applying for that grant. Tell me what you think about this suggestion."

We can ask others to put on, take off, switch, or signal hats. We can also put on or take off a hat ourselves. The formality and "game" aspect of the method are its greatest virtues. People learn to play the game. The six hats method allows us to think more richly and more comprehensively. If we simply ask others to think about something, they are often at a loss. But if they are invited to explore the subject using the framework of the hats, their perceptual powers are quickly expanded. For example, compare the responses given to the following example.

The manager has asked us to consider eliminating our secretary and our project assistant to help balance next year's budget. What do you think?

Unassisted response:

- "That's a terrible idea."

- "I guess we have no choice."
- "You know who will pick up the slack— teachers!"

Six Hats response:

**Red hat (feelings):** "I hate budget cuts."; "But I do like having a chance to give some input."

**White hat (facts):** "The exact amount we have to cut is forty thousand dollars.", "The secretary is paid fifteen thousand and the project assistant is paid seventeen thousand.", "We would still have to come up with eight thousand dollars some other way.", "Some companies use volunteers for these positions."

**Yellow hat (good points):** "I think the secretary was going to quit anyway. She's moving.", "If we fill the jobs by recruiting students as volunteers, we'll be moving toward our goal of more student involvement.", "If we spread the work among several volunteers, no one person will be as likely to get burned out."

The elaboration in the example shows how the six hats method can expand perception. The hats supply cues but allow for open-ended responses. With the hats, we are able to become more self-directed but without aimless drifting. In the next section, I will begin to talk specifically about teaching and using the six hats.

## 7. **Conclusion**

The thinking hats are useful for learners as they illustrate the need for individuals to address problems from a variety of different angles. They also aid learners as they allow the individual to recognize any deficiencies in the way that they approach problem solving thus are allowing them to rectify such issues. The Six Hats method is a devastatingly simple technique based on the brains different modes of thinking. The intelligence, experience and information of

everyone are harnessed to reach the right conclusions quickly. These principles fundamentally change the way you work and interact. They have been adopted by businesses and governments around the world to end conflict and confusion in favor of harmony and productivity.

## **References**

*Birdi, K.S. (2005): No idea? Evaluating the Effectiveness of Creativity Training, Journal of European Industrial Training, Vol. 29 No. 2, 2005, pp. 102-111, Emerald Group Publishing Ltd.*

*Bono, E. (1995): Serious Creativity, Harper Collins Business, London*

*Bono, E. (1998): Six Thinking Hats – Lesson for Schools, Cavendish Ltd.*

*Bono, E. (1999): Six Thinking Hats, Penguin Books, Great Britain*

*Garaj, E. (2010): Using of Moderation Techniques to Develop the Entrepreneurial Skills in Health Education. Practice and Theory in Systems of Education, Vol. 5. Number 2. pp. 145-162*

*Ristic, D. - Borsos, A. (2009): Introduction to Creativity in Business. 8. International Scientific Conference – “Towards the Knowledge Era”, Novi Sad, <http://ebookbrowse.com/ristic-borsos-pdf-d184978445> (downloaded: 2011.12. 05. 22:20)*

*Wikipedia - [http://en.wikipedia.org/wiki/Six\\_Thinking\\_Hats](http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Thinking_Hats) (downloaded:2011.12.09. 12:34)*



**EDUTUS FŐISKOLA**

*Mert különleges vagy*

**GAZDASÁGI, MŰSZAKI, TURIZMUS KÉPZÉSEK**

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

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszachenyiterv.gov.hu](http://www.ujszachenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



**MAGYARORSZÁG MEGÚJUL**



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.