



# ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA

## OKTATÁS, KUTATÁS, GYAKORLAT

A magyar felsőoktatás  
tömegjellegűvé válása

Stratégia

Logisztika

A közgazdaságtan elavulása?

Alkalmazott pszichológia

„Szocialista” értékek

Szintetizáló képzés

Biztosítás és valószínűség-  
számítás

Regionalizmus és történelem

Magyar irodalom Erdélyben

TDK-díj: A hipermarketek világa

Szakedolgozatok összefoglalói

# TUDOMÁNYOS KÖZLEMÉNYEK

5.

2001 NOVEMBER

# **Oktatás, kutatás, gyakorlat**

**ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA**

Budapest, 2001 november

SZERKESZTETTE:

dr. G. Márkus György főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

KIADJA AZ ÁLTALÁNOS VÁLLALKOZÁSI FŐISKOLA

Felelős kiadó: Antal János főtitkár

Felelős szerkesztő: dr. G. Márkus György

Kiadványszerkesztő: Németh Zsuzsa

Nyomdai előkészítés: Müllerné Kálmán Magdolna

Készült a JETPRINT Kft. nyomdájában, 1000 példányban

Felelős vezető: Jáger László

ISSN: 1585-8960





# TARTALOM

Számunk szerzői	4
Előszó	5
Lukács Péter: Piacosodó felsőoktatás	7
Antal Tóth: Conflicts of socialist values and economic factors in the communist system	13
Szegedi Zoltán: A logisztika és vállalatunk versenyképessége az EU-csatlakozás előestéjén	21
Salamonné Huszty Anna: A stratégiai gondolkodás megjelenési formái a vállalkozások fejlődésének evolúciós és revolúciós fázisaiban	27
Papp Ferenc: A Kereskedelmi és Üzletviteli Tanszék által végzett szintetizáló képzés tapasztalatai	45
Bánfalvi Mária – Karcsics Éva – Fodor Katalin – Szakács Ferenc: Utazási iroda tréningje speciális módszerek alkalmazásával	59
Lipécz György: Gondolatok az absztrakt közgazdaságtan hasznáról	83
Bilecz Endre: A magyar regionalizmus történeti problémáiról (1867-1989)	89
Kovács Edith: Speciális típusú biztosítás: a biztosított elhalálozásától a kedvezményezettnek folyósítandó életjáradék-biztosítás	111
Miklós Ágnes Kata: A harmadik Forrás-nemzedék létezésének és széthullásának sajátosságai	115
TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI DOLGOZAT	
Teran Villarrealné Pálfalvi Melinda: Óriások világa. Hipermarketek Magyarországon	127
Szakedolgozati annotációk	151
Összefoglalók / Summaries	167

# SZÁMUNK SZERZŐI

**Bánfalvi Mária** főiskolai adjunktus, az ÁVF kutatója

**Bilecz Endre** egyetemi doktor, főiskolai docens, az ÁVF oktatója

**Fodor Katalin** egyetemi doktor, főiskolai docens, az ÁVF oktatója

**Karcsics Éva** főiskolai adjunktus, az ÁVF oktatója, Ph.D. hallgató

**Kovács Edith** főiskolai adjunktus, az ÁVF oktatója, Ph.D. hallgató

**Lipécz György** kandidátus, főiskolai tanár, az ÁVF oktatója

**Lukács Péter** kandidátus, főiskolai tanár, az ÁVF kutatója

**Miklós Ágnes Kata** főiskolai tanársegéd, az ÁVF oktatója, Ph.D. hallgató

**Papp Ferenc c.** főiskolai docens, az ÁVF oktatója, Ph.D. hallgató

**Salamonné dr. Huszty Anna** kandidátus, főiskolai tanár, tanszékvezető,  
az ÁVF oktatója

**Szakács Ferenc** kandidátus, főiskolai tanár, tanszékvezető, az ÁVF oktatója

**Szegedi Zoltán** kandidátus, főiskolai tanár, tanszékvezető, az ÁVF oktatója

**Tóth Antal c.** főiskolai tanár, tanszékvezető, az ÁVF oktatója, Ph.D. hallgató

**Teran Villarrealné Pálfalvi Melinda,** az ÁVF végzett hallgatója

# ELŐSZÓ

A Magyar Tudomány Napja rendezvény-sorozat részeként, a Főiskola szervezésében 2001. november 19-én megrendezett harmadik tudományos konferencia napjára időzítettük a Tudományos Közlemények 5. számának megjelenését. E folyóiratszám az „Oktatás, kutatás, gyakorlat” címet kapta. Ezzel is bizonyítani kívánjuk, hogy az intézményben folyó ún. gyakorlat-orientált képzés elsősorban a munkaerő-piaci igényekhez igyekszik alkalmazkodni. Ezt a Főiskola eddig végzett közgazdászai is igazolhatják, hiszen a 2000-2001. években diplomát szerzett hallgatóink mindegyike elhelyezkedett, s kezdő fizetésük átlaga megközelíti a 150.000 forintot. (Egyetemi szintű képzésben a végzősök kb. 15%-a tanul tovább.)

Ugyanakkor valljuk, hogy a küszöbön álló tudásalapú társadalomban az egyik legfontosabb követelmény a magas szintű tudományos felkészültség. A XXI. század eleji trendek szerint egy szakembernek, egy menedzsernek pályája során átlagosan hatszor kell módosítania tevékenységi körét. S ehhez nem csak rugalmasság, vállalkozói, kezdeményezési készség, hanem megalapozott elméleti tudás is szükséges.

A Főiskola oktató-kutató gárdája felkészült szakemberekből áll. A teljes munkaidőben foglalkoztatottak egyharmada, a részmunkaidősök fele tudományos fokozattal rendelkezik. Munkatársaink folyamatosan részt vesznek hazai és nemzetközi tudományos projekteken, könyveket, jegyzeteket írnak, cikkeket jelentetnek meg. Mindezeket az oktatásban is továbbadják. Mottónk: „azt tanítjuk, amit kutatunk, illetve azt kutatjuk, amit tanítunk”.

A vállalkozásszervező szak mellett a nemzetközi kapcsolatok szakon és a non-profit gazdálkodási szakon indított képzés nem csupán az oktatási, hanem a kutatási irányok diverzifikálását is magával hozta.

Az Olvasó első pillanatban eklektikusnak vélheti a most megjelentett tanulmányok tematikus skáláját. A logisztikán és a vállalati stratégiákon, a pszichológia gyakorlati alkalmazásán túl olyan témákkal is találkozhatnak, mint az erdélyi magyar irodalom egy irányzata, a magyar regionalizmus történelmi vetülete, a valószínűség-számítás alkalmazása az életbiztosításban, az elméleti és gyakorlati aspektusokat egyesítő szintetizáló képzés az alkalmazott közgazdaságtan terén, a „szocialista” értékek és a gazdasági racionalitás konfliktusa, vagy a korszerűnek vélt közgazdaságtani paradigmának és oktatási dominanciájának megkérdőjelezése. Rendkívül időszerű – s önmagában is számunk tematikáját jelzi – a magyar felsőoktatás piacosodásával, tömegjellegűvé válásával foglalkozó s mindezt a globalizáció kontextusában elemző oktatás-tudományi tanulmány.

Ami ezeket a különböző kutatási témákat és megközelítéseket összehozza, az nem csak a kutatók érdeklődése, hanem főleg az oktatás jellege és prófilja. Tisztelt Olvasó! Vessen egy pillantást a tartalomjegyzékre, s látni fogja: az oktatás és a kutatás, illetve a gyakorlat egy újfajta egysége van kialakulóban Főiskolánkon.

Mindez nem korlátozódik csak az oktatásra. A tudományos ismeretek, módszerek gyakorlati hasznáról szólnak a válogatott szakdolgozati annotációk, s leginkább az a hazai hipermarketeket bemutató TDK dolgozat, mely innovativitása, kreativitása következtében különdíjat nyert az Országos Tudományos Diákköri Konferencián.

E szám tanulmányainak színvonalát méltatva – a szerzők kvalitásain túl – külön ki kell emelnünk a Főiskola vezetésének, a Tudományos és Minőségbiztosítási Bizottságnak, valamint a Tudományos Diákköri Tanácsnak eredményes és professzionális munkáját is.

Budapest, 2001. november

A szerkesztő

# Lukács Péter

## PIACOSODÓ FELSŐOKTATÁS\*

A magyar felsőoktatás az utóbbi néhány évben gyökeres változásokon ment keresztül. Ezt azért fontos számba vennünk, mert nagyon is hajlamosak vagyunk az egyetemek, főiskolák gondjaival kapcsolatban ma felmerülő kérdésekre a régi módon válaszolni. Részben azért, mert „erre vagyunk szocializálva”, részben pedig mert a változások, amelyek közül néhányra a következőkben utalni fogok, oly gyorsak, hogy bár nap mint nap átéljük, mégis nehezen ismerjük fel őket. Oktatásirányítóként, tanárként, szülőként, vagy diákként mi magunk is a változások részesei vagyunk: így azután a régi, megszokott algoritmusokhoz folyamodunk – ami sokszor egyáltalában nem helyes.

Pedig ez a felsőoktatás már alig hasonlít a tíz évvel ezelőttire.

### Tömeges felsőoktatás Magyarországon

- *Tíz éve a magyar felsőoktatás kis létszámú elitet képző rendszer volt, mára tömegképző nagyüzemmé vált. Míg a két világháború közötti Magyarországon a teljes értékű továbbtanulást lehetővé tevő középiskolába, a gimnáziumba járók száma húsz és harmincezer között mozgott, 2001 szeptemberében az egyetemeknek, főiskoláknak már csak az első évfolyamára is több mint kilencvenhatezer hallgató nyert felvételt. Ami a hallgatók összlétszámát illeti, az ma kb. 300 ezer, tehát mintegy tízszer annyi, mint a néhány évtizede nem is a felsőfokra, hanem a középiskolába járók száma volt. A növekedés ráadásul nem volt egyenletes, az igazi nagy ugrás az utóbbi 10 évben zajlott le: a főiskoláink, egyetemeink nappali tagozatára járók száma ez alatt az egyetlen évtized alatt majd két és félszeresére nőtt, a teljes létszám (a nappali, esti, levelező és távoktatásban részesülők összlétszáma) pedig háromszorosára szökött fel az utóbbi tíz év alatt. Ezzel hazánk hirtelen belépett a megfelelő korosztályok húsz-harminc százalékát a felsőoktatásba beiskolázó, a szakirodalom által tömeges felsőoktatásúnak nevezett országok sorába.”*

- *A hallgatók majd fele több éves munka után kezdi meg tanulmányait. 2001-ben az első évre felvett hallgatóknak már 45%-a 22 éves, vagy idősebb; 28%-a pedig 25 éves, vagy annál is idősebb. A korösszetétel gyors módosulása – öregedése – látnivalóan tovább folytatódik. Nem egyszerűen arról van tehát szó, mint mondjuk tíz éve, hogy az érettségi után tett sikertelen felvételt követően másodszori, harmadszori próbálkozásra jut be a leendő hallgatók egy része, hanem arról, hogy jó részük valóban felnőtt fejjel kezdi meg a felsőfokú tanulást.*

- *A hagyományosnak tekinthető nappali tagozatra járók aránya is évről évre csökken. Idén a felvételt nyert diákoknak mindössze 52,8%-a kezdi meg tanulmányait a felsőoktatás hagyományos, klasszikus módján, a nappali tagozaton. A többiek közül esti-levelező tagozatos 35,6%, távoktatásban kb.12 százalékuk vesz részt. Más szempontból vizsgálva pedig az összes elsőéves hallgató 4,5%-a félfelsőfokú képzésben részesül, vagyis nem egyetemista és nem is főiskolás, hanem hivatalos nevén „akkreditált iskolarendszerű felsőfokú szakképzésre” (AIFSZ) vették fel.*

---

\* A Friedrich Ebert Stiftung 2001. szeptember 26-i konferenciáján, Budapesten elhangzott előadás továbbfejlesztett változata.

\*\* A most felvettekre vonatkozó adatok az Országos Felsőoktatási Felvételi Iroda friss, még nem végleges adatai, a továbbiakat pedig az OM Statisztikai tájékoztató, Felsőoktatás, 1999/2000.; illetve Neuwirth G.: A középiskolák tanulóinak objektív összehasonlítására alkalmas adatok további gyűjtése, csoportosítása, megőrzése és közzététele, OKI, Bp., 2000. c. kiadványok alapján közlöm.

● *Nem egészen tipikus már, hogy a hallgatók az „erősebb nemet” képviselik.* Az első évre felvettek már 57 %-a nő. A nőhallgatók az utóbbi években többségbe kerültek az egyetemeken, főiskolákon, és ez a tendencia a jövőben is folytatódni látszik.

● *A hallgatók majd fele megvásárolja felsőfokú tudáshoz jutásának lehetőségét.* A néhány évvel ezelőtt általánosan bevezetett tandíj rendszerét az oktatási kormányzat 1998-ban eltörölte. A közvéleményben és a sajtóban így az a kép él a magyar felsőoktatásról, hogy az „tandíjmentes”. A valóság ezzel szemben az, hogy a 2001. szeptemberére első évre felvett hallgatóknak már csak 52 százaléka részesül ún. „állami finanszírozásban”, vagyis csak mintegy a fele tandíjmentes. A többiek „költségtérítéses hallgatók”, akik félvétenként többnyire legalább egyhavi, de gyakran akár tíz-, vagy még többhavi hazai átlagkeresetnek megfelelő „költségtérítést”, magyarul tandíjat fizetnek felsőfokú tanulmányaikért. Mondanunk sem kell, hogy nem a tandíjmentes, hanem a fizető hallgatók aránya növekszik gyorsabban.

● *A magyar felsőoktatás „vegyes rendszerűvé vált”.* Egy évtizeddel ezelőtt a magyar felsőoktatás kizárólag állami intézményrendszer volt, ma viszont a hallgatóknak már több mint tíz százaléka nyer felvételt egyházi és alapítványi intézményekbe. Az ide járó diákoknak, az itt tanító oktatóknak csak részben azonosak a problémáik, csak részben azonos a helyzetük az állami intézményekben tanulókéval, tanítókéval.

Talán elég csak e néhány jelzésszerűen felsorakoztatott adatot számba vennünk, hogy világossá váljon: a mai magyar felsőoktatásnak a tíz évvel ezelőttil rendkívüli mértékben eltér az ún. „hallgatói profilja”. Ha semmilyen más összefüggést nem is vizsgálunk, pusztán ezek alapján is elmondhatjuk: bizonyos, hogy jelenlegi felsőoktatásunk problémái más megközelítést igényelnek, mint a tíz-, vagy az öt évvel ezelőtiek:

- a mai magyar felsőoktatás nem szűk elitképző, hanem tömegtermelést végző „tudásgyár”;
- hallgatói nagy részének más a motivációja, más munkamódszert igényelnek;
- sok közöttük a dolgozó, más a viszonyuk a tanuláshoz;
- más a hallgatóság társadalmi összetétele, egyre több közöttük a nem elit családokból, nem elit iskolákból jövő;
- mások az elvárásaik: mintegy felük fizet a tanulmányaiért;
- ugrásszerűen megnőtt a hallgatói társadalom „sokfélesége”.

## Dilemmák, problémák – régi és új kérdések

Felsőoktatás-politikusainkat hallgatva sokszor lehet deja-vu érzésünk. Olyan problémákról és olyan módon beszélnek, amelyek mintha ismerősek lennének, és az általuk ajánlott megoldási módok is ismerősnek tűnnek. S valóban, ezek a korábbi évtizedek középiskola-fejlesztési vitáiból köszönnek vissza.

### a) Ahogyan megszoktuk

◆ *Kell-e ennyi kiművelt emberfő?* Érdemes-e ilyen gyorsan fejleszteni az oktatást? Valóban igaz-e az emberi tőke elmélete? Tényleg gyorsítja-e a gazdasági fejlődést az oktatás? Átugorhatjuk-e saját árnyékunkat, vagy inkább előbb a gazdaságot fejlesszük és várjuk meg a munkaerő-igények „beérését”?

E kérdéseket először a hatvanas években tették fel nálunk a munkaró-tervezők, amikor az 1961-es magyar középiskolai reform tervezett hasonlóan nagy ugrást – akkor a középiskoláztatás fejlesztésében. Kísérteties az egyezés: kiváló közgazdánk, Tímár János először a hatvanas, majd a hetvenes, azután a nyolcvanas években újra meg újra szinte ugyanazokkal a szavakkal és logikával óvott a középiskola „túlfejlesztésétől”, mint amelyekkel ma a felsőfokú „túlképzéstől”.<sup>\*\*\*</sup> Logikája szerint meghatározott GDP-hez meghatározott iskoláztatási szint tartozik – ezen túllépni káros. Akkor a közép-

<sup>\*\*\*</sup> Tímár J., Polónyi I.: *Tudásgyár, vagy papírgyár? Új Mandátum, Bp., 2001.*

iskolásokat, most az érettségizetteket féltette, illetve félti a túlképzéstől. De akik ma vitáznak vele, azok is a régi módon, a régi érvekkel teszik: a „számítások szerint”, úgymond, igenis szükség lesz ennyi diplomásra, illetve utol kell érnünk a fejlettebb országok iskoláztatási arányait.

Magam úgy vélem, nincs olyan képlet, amellyel kiszámíthatnánk, hogy a következő 5-10-15 évben hány mérnökre, esztergályosra, közgazdászra, biológusra lesz szüksége a magyar társadalomnak. Túl sok, ma még nem ismert tényezőt kellene ehhez számbavennünk, olyan eseményeket, gazdasági és világgazdasági folyamatokat, amelyeket ma még nem láthatunk előre. A kérdést ma már szerintem inkább úgy kellene feltenni: hogyan lehet egyáltalában *numerus clausus*-t alkalmazni egy demokratikus berendezkedésű országban, ahol a piaci felsőoktatásnak, a fizető diákoknak ilyen nagy az aránya, ahol tehát *a felsőoktatás árú*? Hiszen, mint látjuk, a felsőoktatásba lépők durván fele már ma is piaci módon „vásárolja meg” a felsőfokú képzését és nem állami döntéssel „irányítják”, vagy engedik a felsőoktatásba. Hogyan tilthatná meg – és kicsoda – mondjuk a magánintézményeknek, hogy annyi hallgatót vegyenek fel, amennyien a tandíjat meg tudják és akarják fizetni? Ráadásul nem is biztos, hogy a végzetek itthon akarnak majd dolgozni. Tímár javaslata, a munkaerőtervekre épülő központi szabályozás a szigorú tervgazdálkodás idején sem volt megvalósítható. Hogyan lehetne az ma?

◆ *A túl gyors fejlesztés felbügölással, minőségromlással jár.* Szabad-e akkor ilyen gyorsan fejleszteni, „megéri-e” tudásgyár helyett „papírgyárat” működtetni? Nem ér-e többet az országnak a kevesek magasabb színvonalú tudása, mint a tömegoktatás átlagosan alacsonyabb színvonalon?

Az előző évtizedekben újra meg újra ugyanezeket a kérdéseket tették fel azok, akik a középiskolai tudás „felhígulását” féltették a létszámnövekedéstől, „az oda nem valók beözönlésétől” éppúgy, mint attól, hogy a középiskolai tananyag, az ott adott-követelt tudás a *tömegesedés* okán is valóban átalakult. („Már görögül sem tudnak!” – panaszkodtak a századfordulón, „már latinul sem tudnak!” – panaszkodtak a század közepén. „Már Arany balladáit sem ismerik!” és így tovább.)

Úgy vélem, az oktatás minősége központilag nem szabályozható. Az iskolai létszámok szabályozói, a tantervek kidolgozói ideig-óráig ellen tudnak állni a társadalmi nyomásként jelentkező igényeknek, de sohasem sokáig. Ha a latin helyett a német, vagy az angol válik közvetítő nyelvvé, mégoly tiszteletre méltó érvekkel sem lehet sokáig rákényszeríteni a tanulókra és szüleikre a latint. Ha balladák olvasása helyett Internet-használatra van a valóságban szükség, a fiatalok csak azt, sőt még azt is csak annyira fogják elsajátítani, amennyire a „korszellem” – vagy, ha tetszik, a gazdaság, a társadalom igénye – megkívánja. A „szükséges tudás” tartalma és terjedelme állandóan változik. Így tanterv ide, „funkcionális analfabétizmussal” való fenyegetőzés oda, a diákok azt és úgy fogják megtanulni, amit és ahogyan a társadalom igényel tőlük – se mást, se másképpen. „Tanár enged, számár szenved” – hogy milyen minőségű a valóságban az oktatás, azt nem a „központban” dönnik el, de nem is az egyes tanár döntésétől függ.

◆ *Ha már mindenképpen tömegessé válik a képzés: milyen iskolatípusba kell inkább beiskolázní a diákok többségét? Az „értékesebbe”-e, (korábban gimnázium – manapság egyetem), vagy inkább az „alacsonyabb értékűbe”? (Korábban a középfokú szakképzést tekintették ilyennek, – manapság a főiskolát, ill. félévelőfokot.)*

Általánosan művelő gimnáziumba, legfeljebb technikumba (ötvenes évek); technikumba, *vagy* szakközépiskolába (hatvanas évek); ha pedig már mindenképpen szakképzésbe, akkor szakközépiskolába *vagy* szakmunkásképzőbe (nyolcvanas évek), általános képzésbe *vagy* szakiskolába (kilencvenes évek)... Erről folyt a vita, amelynek ma mintha az ismétlődésével találkozunk.

Magam úgy látom, a tömegesedéssel együtt *minden* iskolafokozaton (előbb az alsó középfokon, majd a felső középfokon, most pedig a felsőfokon) újra meg újra megküzdének egymással a tudományos jellegű, az általánosabb, a kizárólag a továbbtanulásra felkészítő (tehát csak kisszámú elitet szolgáló) képzést pártoló és a pragmatikusabb, a mindenkori polgári értékeknek megfelelő (a „gyakorlati életre” felkészítő) iskolatípusok hívei. A felsőoktatásban most ez a harc az egyetem, főiskola, illetve a félévelőfokú AIFSZ hívei között zajlik. Társadalmilag nyilván előnyösebb lenne, ha az építkezés piramisszerűen történne, tehát jóval többen kerülnének AIFSZ-be, mint főiskolára; jóval többen főiskolára, mint egyetemre stb. De a gyakorlatibb iskolatípusok ezen a szinten is (mint ahogyan a korábbi évtizedekben az előző iskolafokozatokon is történt), mindig lépéshátrányban vannak, később erősödnek meg. Pártolóik csak később tudják érveiket elfogadtatni, mint a tiszta tudomány képviselői – akkor is, ha a családok többsége mindig inkább a rövidebb képzési idejű, közvetlenebbül a munkába állásra felkészítő főiskolai formákat keresi inkább.

◆ *Érdemes-e a növekedés időszakában fenntartani a gomba módra születő kis intézményeket, vagy kisszámú, de nagyobb intézményeket célszerű létrehozni?*

A szakmai és igazgatási racionalitás szempontja ütközik itt a regionális, kulturális, emberi és szociális, ma pedig ezek mellett egészen világosan a piaci szempontokkal is. A rendszeresen ismétlődő gondot, amit ma az egyetemek, főiskolák integrációja igényének nevezünk, korábban általános iskolai, középiskolai iskola körzetesítésnek, iskola összevonásnak, tagiskolák szervezésének, közös középiskola-szervezésnek hívták. A 60-as, 70-es, 80-as években ettől volt hangos az alsó és a középfokú oktatáspolitikai sajtója. Most ezt is újraéljük, „nem középiskolás fokon”. A felsőoktatásban az 1980-as, 1986-os, 1996-os főiskolai, egyetemi összevonási hullámok után (amelyeket persze utóbb mindig növekedés követett), 2000-ben ismét összevonásokra került sor, ezúttal *integráció* néven.

Ez a megoldás racionalizálhat, de az alapproblémát nem oldja meg. 89 felsőoktatási intézményből tavaly összevonással egyik napról a másikra 62 lett, de a karok száma, ami 1999-ben 143 volt, 2000-ben nem kevesebb, hanem több lett, és ezekhez a *valóságban* még a statisztikákban fel sem tüntetett úgynevezett kihelyezett tagozatokat is hozzá kellene adnunk. A probléma tehát itt sem és most sem oldódott meg, csak „átalakult”. A „szétaprózottság” továbbra is növekszik. Azt gondolom, itt is olyan társadalmi folyamatról van szó, amelyet „betiltani” egyszerűen nem lehet. Ráadásul most, bár erről az integrációt irányító politikusok nyilatkozataikban szót sem ejtenek, új ágensek is szembeszegülnek a felvilágosult racionalitást képviselő központi akarattal. Ha államiak nem is, de új egyházi és magánintézmények alighanem továbbra is alakulni fognak. Legalábbis, ha nem tévedek és van rájuk igény.

◆ *A bejutás egyenlőtlenségei*

Amikor egy iskolafokozat tömegesedni kezd, új módon merül fel az oda való bejutás társadalmi egyenlőtlenségeinek kérdése. Most a nappali tagozatra felvettek 60%-a gimnáziumból, 28%-a szakkozépiskolából jön, az elitintézményekbe pedig döntően elitgimnáziumokból juthatnak be. A nappali tagozat egészét tekintve a felvettek 20%-a mindössze 39 iskolából (az iskolák 4%-ából!) kerül ki, az iskolák további 11%-ából pedig a felvettek további 30%-a. Nagyok a regionális egyenlőtlenségek is, de elsődlegesen a szülők társadalmi helyzete, iskolázottsága befolyásolja a bejutási esélyeket. Hagyományos kérdés, hogy lehet-e, kell-e ezekbe a folyamatokba a társadalmi igazságosság érdekében beavatkozni? Nos, azt hiszem, nincs ma olyan polgári demokrácia, ahol egyáltalában nem élnek a pozitív diszkrimináció eszközeivel. A kérdés valójában az, hogyan történik ez. A legkisebb feszültséget okozó megoldás valószínűleg a „tisztá” felvételi verseny melletti ösztöndíjak, külön támogatások biztosítása. Most már azonban a piaci viszonyokba kellene jól megfontoltan beavatkozni. Hiszen a korábbi elv, az igazságos elosztás elve, nem érvényesíthető egyszerűen akkor, ha a férőhelyeket már nem csak elosztják, de veszik is.

◆ *Kell-e, és ha igen, akkor hogyan kell alkalmazkodni a hallgatói társadalom heterogenitásához?*

Láttuk, ma már a hallgatók majd fele legalább 22 évesen kezdi meg felsőfokú tanulmányait, sokan dolgoznak közülük, sokféle az előképzettségük, a motivációjuk, az előzetes felkészültségük. Tehetnek-e úgy az egyetemek, főiskolák, mintha e változások nem mentek volna végbe? Nyilván nem... De hogyan alakítsák át szerkezetüket, tanrendjüket, módszereiket, hogy követni tudják azokat? Legyen-e az iskolafokozat első egy-két éve szintrehozó-orientáló (vagy közös alapozó) szakasz, vagy sem? Mintha csak a nyolcvanas évekbeli, kilencvenes évek eleji középiskola-politikai viták érveit és ellenérveit hallanánk újra!

Látnivaló, hogy a felsőfok tömegesedése nagyon hasonló problémákat vet fel, mint amelyekkel az elmúlt egy-két évtizedben már találkoztunk, hiszen az elitképzés gyors átalakulása tömegképzéssé csak nemrégiben történt meg a középfokon is. Ezért is vagyunk hajlamosak arra, hogy a kérdésekre a régi, korábban már kipróbált módon válaszoljunk. Pedig a felsőoktatásban, és azon túl, a nagyvilágban most zajló folyamatok egy sor egészen új gondot is hoznak. Ezek egyszerűen más keretbe helyezik a hagyományosnak tekinthető dilemmákat is, és ezért tetszik, nem tetszik, még azoknak is új, a rutinszerűen alkalmazhatóktól eltérő megoldásait igénylik.

## b) Új problémák előtt állva

### ◆ *Hogyan szervezendő meg a tömeges felsőoktatás piaci alapon?*

A rendszerváltáskor nálunk mind az állami tőke, mind a fizetőképes kereslet hiányzott a felsőoktatás gyors fejlesztéséhez, amit eltérő politikai okok miatt, de gyakorlatilag valamennyi rendszerváltó párt fontos célként jelölt meg. Ez segítette elő, hogy egy évtized alatt sajátosan kevert, félpiaci felsőoktatási rendszer alakult ki. Hadd emlékeztessenek újra: ma az első évre felvett hallgatók közül állami finanszírozásban 52% részesül, fizető hallgató 48%, és a fizetősök aránya alighanem tovább fog nőni.

Oktatáspolitikusaink még ma is arról folytatnak természetlen vitákat, hogy legyen, vagy ne legyen tandíj az egyetemeken és főiskolákon. Holott *a valóságban* Magyarországon már *félpiaci rendszerű a felsőoktatás*. A kérdés így már régen nem az, hogy legyen-e tandíj vagy sem. Az igazi kérdés az, *hogyan* működtethető államilag a piaci felsőoktatás, vagy másképpen, hogyan szabályozandó a piac a közpénzekből is fenntartott rendszerben. Úgy tűnik, nálunk most önmagában a rendszerintegráció és szabályozás egyik „tisztá” módja (ingyenes állami, illetve piaci) sem alkalmazható kizárólagosan. Ha tisztán, vagy túlnyomóan az államot választanánk (erre a fejlettebb európai országokban sok példa van), ez olyan állami ráfordítást igényelne, amelyet az adóbevételekből a következő években aligha lehetne fedezni. De az ellenkezője sem lenne egyszerű: *valóban* piaci áron (mert a mai árak, tudjuk, a legtöbb intézményben valójában nem tükrözik a képzés költségeit) ugyancsak sokkal kevesebb diák iskoláztatására lenne mód. A fizetős és az állami finanszírozású rendszer elemeit tehát, hacsak nem számolunk nagy beiskolázási aránycsökkenéssel, egyaránt fenn kell tartani. Kérdés persze, hogyan. A mai szisztéma zavaros és logikátlan, mert oktatáspolitikusaink még mindig úgy irányítják azt, mintha a rendszer ingyenes lenne, és a fizető hallgató a kisszámú kivételt képviselné. Ez a helyzet azonban sokáig nyilvánvalóan nem tartható fenn.

Ráadásul nyilvánvalónak látszik, hogy a magyar felsőoktatás tisztán, vagy akár túlnyomóan állami-vá már sohasem lehet újra, bármit kívánnának is az oktatáspolitikusok. Ezt kizárják azok a néhány éve zajló nemzetközi folyamatok, amelyek következtében

◆ *A felsőoktatás világszerte gyorsan industrializálódik, sőt nagyiparivá válik.* A nemzetközi verseny azt diktálja, hogy egyre olcsóbban egyre jobb minőséget termeljenek a felsőoktatási nagyüzemek. Máris előrehaladt az egyszerre öt-tíz országban intézményeket fenntartó, azokban angolszász egyetemek diplomáit kiadó *multinacionális felsőoktatási nagyvállalatok* kialakulása, amelyek *gazdasági* eljárasmódokkal, profitorientáltan operálnak.

A büvszavak, amelyeket e területen is meg kell tanulnunk: marketing, PR, költség-haszon elemzés, árverseny, sztenderd követelmények, harc a fizetőképes hallgatókért. Az utóbbi 4-5 év fejleményei azt mutatják, hogy nem elég a tömegoktatás módszereire átállnunk, hanem a nemzetközi tömegoktatás *piacán* kell helytállnunk! A kérdés innen nézve már nem „tömegoktatás *vagy* elitképzés”, „ingyenes, *vagy* piaci”, hanem az, hogy a tömegeket képző felsőoktatási nagyvállalkozások versenyében egy-egy intézmény hogyan képes talpon maradni; vagy, hogy szívében hogyan erősíthető meg az elitképzés. Az elitképzésnek, úgy látszik, már csak a márkanév biztosítása érdekében is meg kell maradnia a tömegképzés szívében és csúcsán, de egyébként a lehető leggyorsabban fel kell adni az elitképzési módszereket. Mindez nem a hazai oktatáspolitikusok döntésének kérdése, mert a felsőoktatás a *globalizált piacon* elkerülhetetlenül inernacionalizálódik.

◆ *A felsőoktatás nemzetközivé válik.* Az autark nemzeti felsőoktatások a kiterjedő nemzetközi verseny következtében a végnapjaikat élik. Nemzetközi sztenderdek vannak kialakulóban és ezek újfajta sztenderdek.

Egy Harvard, Cambridge vagy UCLA márkanévű *bálózat*hoz tartozó felsőoktatási, távoktatási intézménnyel szemben a pusztán magyar diplomát kiadó *cég* (a talán hamarosan már régiesnek minősülő szóval: egyetem) éppúgy versenyképtelen lesz, mint ahogyan a magyar tornacipő esélytelen a piacon a (persze éppúgy Magyarországon készülő és gyakran gyengébb minőségű) Nike feliratúval szemben. De ha ez igaz, akkor a magyar egyetemeknek, főiskoláknak vagy a piacon most alakuló multikhoz *kell* csatlakozniuk, vagy maguknak *kell* multikat alakítaniuk. Utóbbihoz megfelelő tőke és megfelelő oktatáspolitikai koncepció kell (kellene). Ha az erre irányuló gondolkodás végre nálunk is megindul, ez a koncepció alighanem az állami pénzeszközöknek néhány versenyképes magyar



állami intézmény kiemelt támogatására való koncentrációját és a magán-felsőoktatás piaci versenykereteinek kialakítását (és főleg exporttevékenységének támogatását) fogja majd középpontba állítani. Ha nem történik meg, akkor amilyen mértékben a mi felsőoktatásunk is a globális világpiac részévé válik, állami intézményeink „integrálását” is inkább a piac végzi majd el, mintsem a minisztériumi bürokrácia.

◆ *A versenyképes felsőoktatás többnyelvűvé válik.* Piacképes intézményei csakis többnyelvű egyetemek, főiskolák lehetnek, olyanok, amelyekben az oktatás legalább felerészben angol, vagy esetleg egy másik fontos világnyelven folyik majd.

Csak így képzelhető el ugyanis, hogy a hallgatók versenyképes tudáshoz jussanak. Annyi bizonyos, hogy olyan intézmények jelentős állami támogatása, amelyek ezzel a követelménnyel nem tudnak vagy nem akarnak lépést tartani, csak nagyon korlátozott eredményeket hozhat.

◆ *A digitális-elektronikai forradalom átalakítja a felsőoktatás hagyományos módszereit.* Maga a hagyományos intézménykép máris bomlani kezdett, még ha egészében nem is látszik megváltozni.

A legújabb fejlemények (az észak-amerikai nagy egyetemi központokban zajló változások) azt valószínűsítik, hogy a hagyományos, közvetlen, „body-type” (azaz „testszerű”) tanár-diák kapcsolat, legalábbis a következő évtizedben továbbra is fennmarad mindazok képzésében, akik ennek megfigyeltetésére képesek. A ma távoktatásnak nevezett módszerek az ő esetükben csak kiegészítő elemeivé válnak a hagyományos képzési formáknak, de oly módon, hogy teljesen átszövik azt. Az utóbbi mintegy tíz-tizenöt évben gyorsan teret hódító ún. szendvics-képzési formákat, (amelyek lényege a diákéletmódot biztosító szemeszterek, tanévek váltogatása a munkában töltött periódusokkal) most újabb eszközök és módszerek gazdagítják majd, és így még többeknek válik majd elérhetővé, hogy a korábbiánál hosszabb ideig élvezhessék a mára önálló értékévé vált diákéletforma előnyeit.

## Összefoglalás

Hazai felsőoktatásunk tömeges szakaszba lépésére olyan helyzetben kerül sor, amikor már nem tehetjük meg, hogy az általunk korábbról, más iskolafokokozatok fejlesztéséből jól ismert kérdésekre, dilemmákra a korábban bevált módon reagáljunk. *A problémák ugyan hasonlóak, csak éppen a világ változott meg oktatásügyünk körül.* Ez a változás, fejlődés oly gyors volt, hogy a kilencvenes évek elején kialakított, és akkor korszerű magyar felsőoktatás-politikai koncepció, amelynek megfelelően felsőoktatásunkat az illetékesek ma is irányítják, ma már szinte elavultnak tűnik. Már nem az abban felsoroltak a legfontosabb megoldandó kérdések. Még ha ezt alig is ismertük fel eddig.

A jelenlegi helyzet legfőbb jellemzője, hogy felsőoktatásunk egy technikailag-módszerbelileg gyökeresen átalakuló, – nem egyszerűen nemzetköziesedő, hanem – hihetetlenül gyorsan globalizálódó piaci versenykörnyezetbe került. Ugyanakkor eltömegesedve bár, de furcsán definiálatlan „félpiaci” rendszerben, hagyományos módon működik, mert működési keretei és irányítóinak beidegződései még mindig a hagyományos módszerekkel élő, szinte autark nemzeti, és tandíjmentes elit felsőoktatásra szabott keretek, illetve beidegződések.

Szembe kell néznünk azzal, hogy a felsőoktatásra vonatkozó, a XIX. században kialakult és máig unalomig ismételtetett klasszikus megközelítések: pl. a kutatás és oktatás elengedhetetlen egysége, az intézményi autonómia kulcskérdésként kezelése, a férőhelyek „elosztása” stb. ebben az új helyzetben egyszerűen értelmetlennek bizonyulnak. Annál fontosabbá válik a tudomány szabadságának és a tanszabadságnak már nem pusztán az állammal szembeni, hanem a globális piaci feltételek közötti biztosítása, a nemzetállami piacsabályozó, illetve a gazdálkodó felsőoktatást aktív „globális-piackonform” beavatkozással segítő tevékenység új kereteinek kijelölése.

# Antal Tóth

## CONFLICTS OF SOCIALIST VALUES AND ECONOMIC FACTORS IN THE COMMUNIST SYSTEM

### Ideological-structural priorities of the “socialist values”

It was always the so-called “socialist values” which determined the official political “goal systems” of the communist social transformation that was carried out in Hungary and the other countries of the region. These values constituted the basis of the ideological structures of the production and distribution model. The most important characteristic of these structures was that they were in “interest antagonism” with those “impoverished” economic factors, which ultimately determined the model’s social political breathing space, and the success of its values. By comparison, the fundamental conflict of the system was always that, as a consequence of the shortage of economic resources, it was incapable of satisfying those political-ideological ambitions and social expectations, which these values involved. As it is commonly acknowledged, the essence of the conflict was that the examined systems would have financed both material conditions and forms of social provision for every member of the society at one and the same time, using state means. The problem was that this would have far exceeded the financial possibilities and stamina of any of today’s nations, even those with the most developed market economies.

At the same time, the communist regimes made a promise to all strata and groups of society that these legally canonised and politically declared pledges, based on values enshrined in the communist constitutions, should extend as basic rights to everyone. A unique paradox of these constitutional allowances was that the circle of basic rights declared in the basic law did not decrease as the economic model became ever less tenable. Rather it actually increased, (conformity with its fundamental mission as expressed in its ideological tenet system attempted to “hoist” into its system, recodified internationally accepted basic rights (1). Consequently, the communist states, headed by the so-called reform countries, ratified virtually all the international human and social-legal basic treaties of the 70s and 80s. By so doing, they ‘proved’ their regime’s humane character and social orientation (2). At the same time, these regimes naturally regarded as one of their most important ideological goals, that these “allowances”, and constitutional basic rights declared in the legislature at a high level, be organically built into the political values of society, and be an organic part of the communist regimes’ basis of legitimisation. By so doing, it was argued, this would reduce the intensity of the analysed conflict, and the social range of influence (3). The social-economic conflict discussed here determined all three prototypes of the communist system as outlined by János Kornai (4). As such, it equally determined the ideological, the social psychological character and the redistributive character of the revolutionary transition system, the classical system and the reform system, as well as that of the post-socialist system.

Its effects can be demonstrated to this day. All this became especially unambiguous during the time of the change of system, when (with regard to the collapse of ideological taboos formerly regarded as everlasting) the titular conflicts intensified to a never before witnessed degree. From this, we can now posit as a working hypothesis, that the populations of the Central East European region experienced the political contradictions under analysis, conforming to their economic-cultural

development, with relatively differing social-psychological character. This exerted an influence that shaped the formation of their “market economy knowledge” in all that was to follow (5).

This working hypothesis can be summarised, according to the following points of examination.

## **Main Characteristics and Models of the East European “Market Economy Knowledge”**

In those countries (for example, Hungary and Poland) where – to use Elemér Hankiss’ well known terminology – there was a gradually developing “second society” appearing in increasingly distinct subcultural institutions, it adopted a form for itself for the “second economy”, the “second public”, the “second culture”, the “second social conscience” and also for the social political interactions of the “second sphere” (6). It brought about what was always a unique and pluralistic social system of values. In the countries analysed, as a result of the unique central European “semi-bourgeoisification” processes, analysed by Iván Szelényi and others (7), the evolved social system of values was such that by the beginning and the middle of the seventies, it had fashioned a social psychological climate (which was much more open than that of other countries in the region), which made it possible for certain strata of the population to accept these “economic conform”, less voluntary values. Believe that one reason for the formation of the higher adaptive abilities of the populations of the relatively more developed countries, and their only moderate susceptibility in connection with orthodox ideological values, was that the transmission of “western style” economic microstructures, as well as the exploitation of developmental possibilities contained within them, was, in this subregion, much more powerfully effective than in, for example, Romania or the republics of the former Soviet Union (8). The clear explanation for this is that in these latter mentioned countries, the state appropriation of private property and the state directed “ideological brainwashing” was far more drastically successful than in the former. Besides this, for example, even by the nineteen fifties, the running of the Hungarian agricultural co-operatives, their property character, and their inner structure, departed significantly from the Soviet type collective farms that initially served as a model. And with time, these differences only grew further (9).

All this, viewed from a different angle, means that from the beginning, transmitted “foreign” values from the past counterpointed values building a socialist egalitarianism, in the “developed” Central East European nations, which this policy was never capable of entirely refashioning. This brought the consequence that the Hungarian and Polish stimulus threshold with regard to voluntary values, in all periods of the party state system, was always higher than that belonging to the populations of most other countries in the region, since a significant proportion of the former had never reached the point of the esoterising communist values (10). Naturally, certain social strata of the communist regimes experienced the social psychological effects of the examined conflict in relatively differing fashions. One of the most vivid formulas was certainly the development of Hungarian society through the sixties, seventies and then eighties. Its most predominant feature was the formation of “the two societies” (11).

In this unique dual social structure, there existed over the course of nearly thirty years, two adjacent societies – an “official” and a “non-official”. For the latter it was possible for an individual, through position achieved via membership of the party, and through working their way into the “legal” political and economic hierarchy, to enter the “official” political and economic elite, and by so doing, accept the canonised relationship between “official” values and economic factors.

At the same time, it was also possible to become a member of the “well off.” So if an entrepreneur wanting to assert his economic interests (in practise discarding the “official” interest explanations and interest interpretations, and with them, making a “silent” compromise) he was able to select the route to a “semi bourgeois” existence, by being a small entrepreneur or through a family business. In this last case, the always mildly “schizophrenic” Kádár regime made no demands for factual ideological espousal of values or political activity, from a “semi bourgeois” individual in the event of their resigning from active participation in the political sphere (12).

All of this was modified during the period of total collapse of the regime, in that the total and “explosion-like” loss of values affected the “official” political economic elite as well, and the conflict under examination can be said to have solved itself. As for the transformation of the system and for the majority of the “winners” emerging from the post-communist period, all this emerges as a purely “official” interpretation. The conflict itself was never experienced amid such drama, and finally, it vanished from the agenda (13).

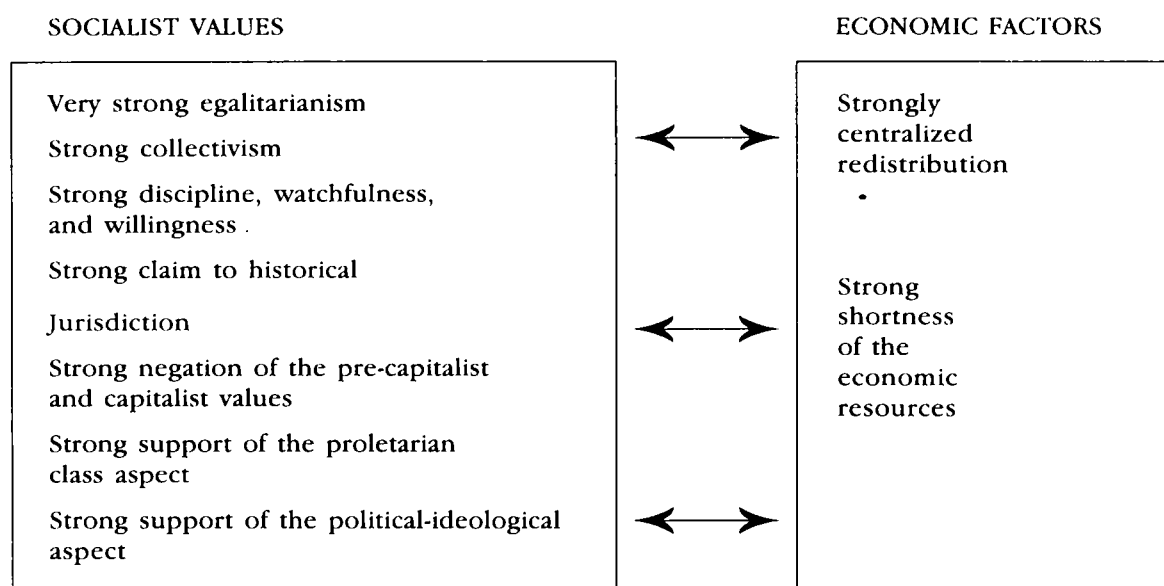
At the same time, a significant segment of the population of the communist countries, even in the more “developed” subregion, was not bereft of egalitarian values, at the centre of which, stood post-Stalinist state paternalism, centrally planned schemes of distribution, and furthermore, restrictions (described as voluntary) on democratic state political institutions. As a consequence, the large portion of “losers” only successfully managed to digest the actual political-economic effects of the changes and their determining factors, many years after they happened. Consequently in connection to the social transforming processes of economic factors their relations have been, in more respects than one, contradictory. For these strata (and this particularly applies to those areas such as employment, health and welfare provisions, social help and old age pensions) it was not easy to perceive that the “rule of economic factors”, looking at a virtually irrevocable but for them, relatively long historical period, once and for all queried the validity of egalitarian values canonised in the party state period. This remained true even in the more developed countries of the region, where the state had long ago abnegated the “social contract” signed during the period of “classical” socialism (14).

Naturally in their case, the social integration of market economy values, and their consistent espousal and experience is, for the time being, nothing other than a highly desired political fiction that is relatively difficult to realise, despite the fact that they originally expected something quite different from the change of system (15). There fore the increasing political and economic untenability of the Central-East European communist social experiment, viewed from a different kind of perspective, can be expressed as a slow, irresistible erosion of “classical” ideological values, and also, as a more vivid social recognition that economic factors compel the socialistic redistribution mechanism built by the political decision makers, to strict rationalisation (16). In consequence, in a unique paradox, the individual communist societies at the time the regimes collapsed, had most of all come to the realisation what deep historical truth content there was in the basic construction dialectic as sounded to such a degree in classical Marxist economics (17).

Naturally, with regard to the chronological appearance of the discussed process and its social-economic depth, there were, are and will be highly important differences between the post-communist countries of the region. In spite of this, regard as important the model value depiction of the conflicts of social values and economic factors that pervaded the socialist system:

Figure 1

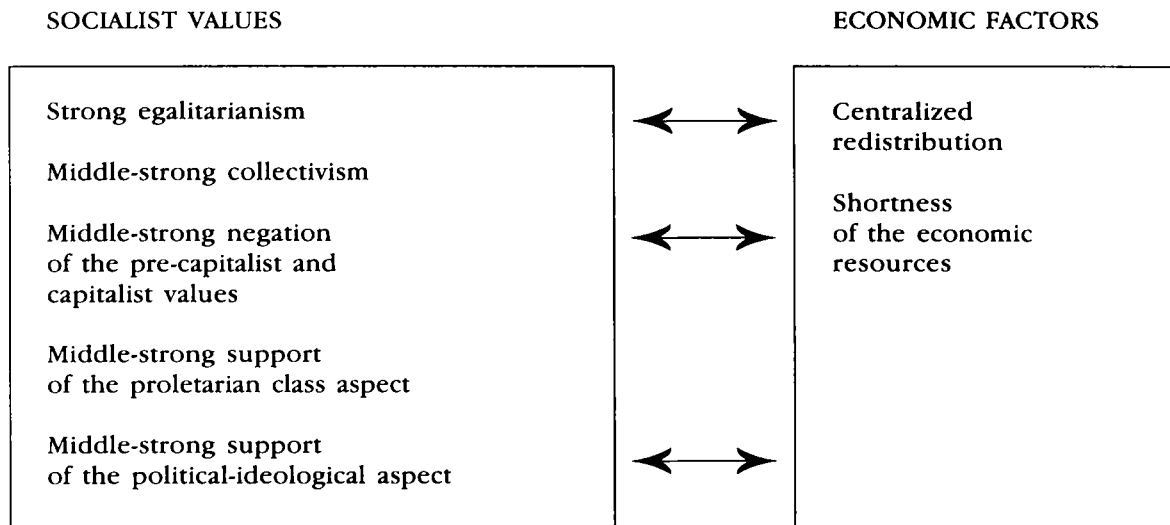
Conflicts of socialist values and economic factors in the period of revolutionary–transitional system



Source: author.

Figure 2

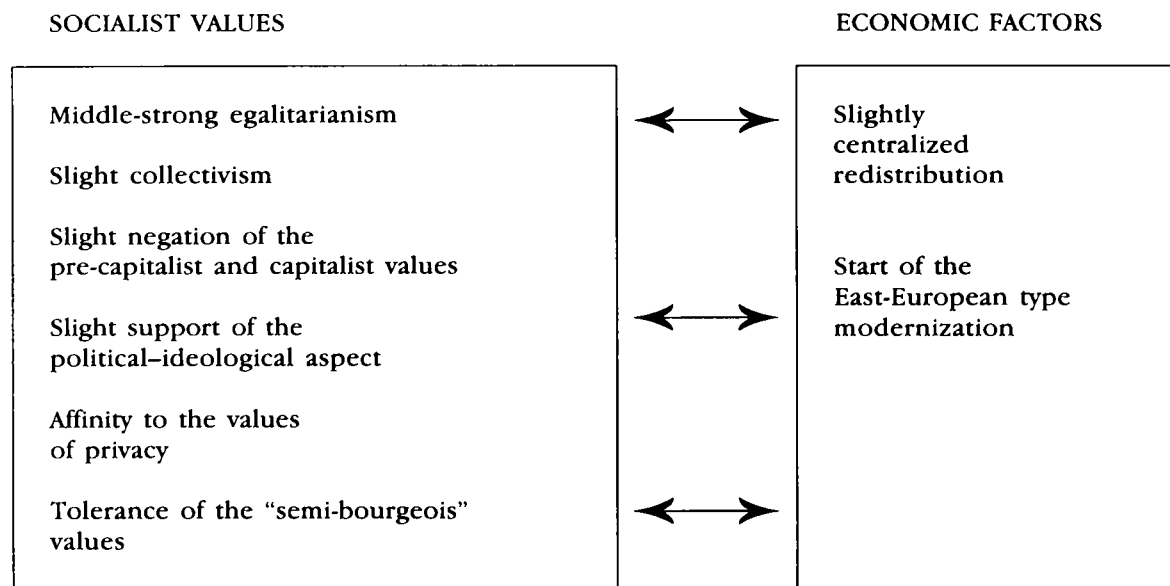
## Conflicts of socialist values and economic factors in the period of classical socialism



Source: author.

Figure 3

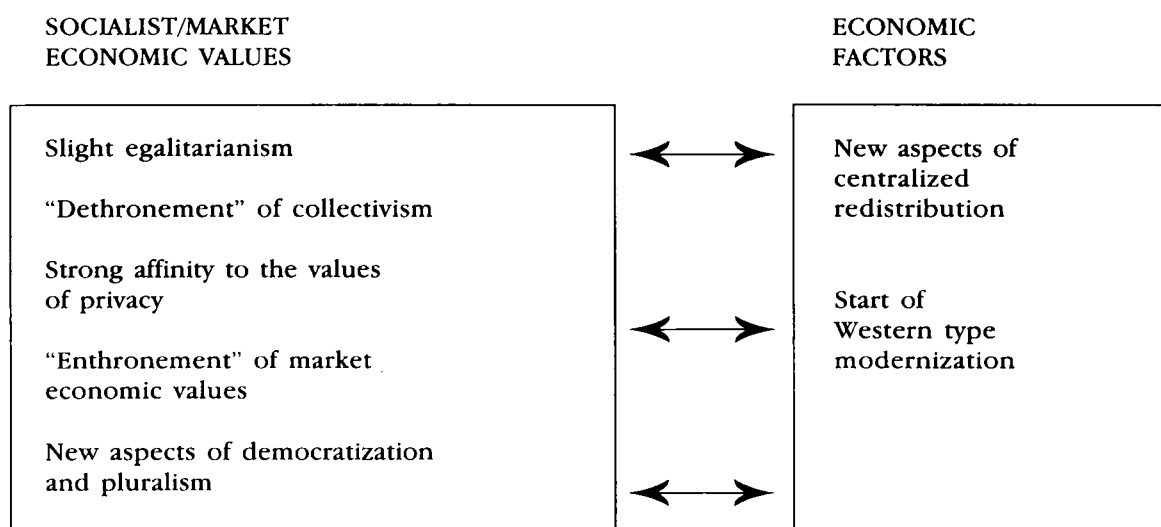
## Conflicts of socialist values and economic factors in the period of reform socialism



Source: author.

Figure 4

### Conflicts of socialist values and economic factors in the period of post-socialist system



Source: author.

### Remarks on the Permanent Legitimation and Value Crisis

This shows that the communist regimes of the Central East European region, in all the phases of their existence – with the possible exception of the Tito and the best 15–20 year ‘golden’ period of the Hungarian Kádár regimes – suffered from a long term crisis of values, spreading to a significant section of society, clearly linked to the model’s crisis of legitimation which can be said to have been permanent and relatively deep. Without getting into the complications of a deeper analysis of this circle of problems, it is still necessary to stress that there is a close connection between the two processes. By comparison, Ágnes Heller is correct. Besides these identical situations, Heller sees fundamental differences between the legitimation types employed by the Soviet and Central European communist regimes (18). Miklós Szabó, Mária Márkus and Thomas Rigby can also be identified with a similar point of view. These authors approach this circle of questions from a rationality-supposition angle that is itself a fundamental departure (19). Taking into account their approach, it is worth directing our attention to the following consideration in connection to our examined topic.

The mass base of legitimation in the “developed” countries of the region was never as wide as in the Soviet Union, where until Stalin’s death, party membership meant in practise acceptance of the entire regime, and identification with its goals. At the same time, the political leaderships in Hungary, Poland and later Czechoslovakia were always aware that the private convictions of party members did not much differ from that of those, who had not joined it. Accordingly, in these countries there was no kind of “organizational cover” for identity with the “official” system of values (discounting a few “hard” years of personality cult) which kept the political leadership in permanent uncertainty.

Following the Second World War, almost all the East European countries endeavoured to build states supported by pluralistic, European democratic value systems. These though were all destroyed after a few years of the Stalinist terror. The sharp discrepancies that emerged from the very beginning put in doubt the basis of legitimation for the local “little Stalins” and for the consolidation of the imported values that they represented. Particularly in Hungary, Stalin’s death terminated, in a relatively short period of time, the terroristic, totalitarian political system of values resting on very

narrow social basis, and in their place came a much more elastic, less voluntaristic legitimisation praxis. As a result (with the exception of the Soviet Union) all the East European countries had to make a break with the "traditional" political system of values and its basis of legitimisation. As has already been seen, the answer of the "developed" countries of the region was the construction and political practice of pragmatism, that was a kind of substantialism, which rejected the previously voluntary values.

The political decision makers of these latter countries, in the absence of the appropriate social basis, were not able to use the "catch up tactic" of the Hruschov leadership, which strived to gain military and technical superiority over America, nor were they able to flirt with the rehabilitation (on even a partial level) of terrorist methods, Stalinist leadership style and ideological value systems. Because of this, they had to simultaneously accept and proclaim the "leading role" of the Soviet party and the "international road of socialism", even though this strategic approach did not seem overly original. Additionally it was also overly built on the existence of the Soviet protective umbrella for possibly centuries. This legitimisation crisis was slow but could be followed well in the political attitudes expressed in public opinion. There was also the "generic process of loss of values". Both were present in the consciousness of the region's societies long before the "great explosion" and this accelerated in the middle to late eighties.

One of the great historical merits of the social science forums developed in Eastern Europe in this period, was that they endeavoured to analyse with empirical methods, the political behaviour and orientation of these countries' populations, and the relations leading to the changes. The value and legitimisation researchers of this period (20) concentrated essentially on the following themes:

- the loss of confidence and values related to the regime's political institutions;
- the transformation of the political basic categories of legitimisation;
- the social politics of developed market economy systems;
- perspectives of democratic institutions and the development of civil society movements;
- the expected political consequences of a possible construction of a multi-party system.

The results of these empirical researches proved that the majority of countries in Eastern Europe – and particularly Hungary, Poland and Czechoslovakia – were prepared to accept the changes, and read to confront a radical change of system from a political and socialising perspective as well. By comparison, on the basis of the research conducted then a speeding up of the following tendencies could be predicted in Hungary between 1985 and 1989:

- in the centre of the one party system, the MSZMP (Hungarian Socialist Worker's Party) was expected to lose serious political space, but the legitimisation crisis would gradually reach all the basic power institutions of the regime (parliament, trade unions, local committees);
  - ever fewer people would believe in the leadership's working methods of government, in its style. The population would not believe in the country's current economic policy;
  - by contrast, confidence in the church, civil organisations, independent experts and the press would increase;
  - an ever growing segment of the population would desire a multi-party system, as a consequence of which they would only regard those parties and MPs as legitimate who were freely elected;
  - the population would increasingly willingly accept market economy transformation, however the countries that would exert the greatest attraction were those (Austria, Sweden, FDR, Holland, Finland etc) which contained socialist and social democratic welfare institutions;
  - Hungarian population would not particularly favour political demonstrations and strikes, and in particular, they would not sympathise with their violent manifestation (seizing factories, rebellions, arson etc.). By contrast, they would believe in negotiated solutions.

As is apparent from the opinions of the population in the era preceding the change of regime, the Hungarian population was ready in 1989 to accept the fact of system change in accordance with political social traditions. At the same time where possible they wanted to avoid the violent toppling of power and its handing over, as well as the putsch like removal of the old order or their physical liquidation. Besides all this, legitimisation factors had slowly but surely become threadbare by this period.

These factors made it possible for long-term compromises to be made with the old system in its final throes. Neither in this period, did there exist an economically established compromise scenario, with the help of which the power centre, based on the "tried and tested" Kádárist traditions, would have had a realistic chance of avoiding "the big explosion." Noting that in practise, the regime had

used up all its ideological and economic reserves, it could only hope for an “organised retreat” in the case of a fortunate outcome of the “negotiated revolution”.

All this brought with it the very necessary political consequence that a significant segment of the population, in what could not be seen for a long time, had to bid farewell to the gentle security of paternalistic state care, and gradually befriend a diametrically opposed, rockhard economic rationale based on a different logic of redistribution. This had to be done in a social psychological environment that was filled with anxiety but was essentially hopeful, which unchangingly believed in the assertion of some kind of “balancing justice”, and in the development of a new system of social values, which in the not so distant future, was capable of regulating the crude economic factors.

## NOTES

1. See Földesi, Tamás. *Emberi jogok* (Human Rights). Budapest, Kossuth Könyvkiadó, pp, 89-115.
2. See Szabó, Imre. 1987. *Ember és Jog* (Homo and Law). Budapest, Akadémiai Kiadó, pp, 148-56.
3. *Ibid*, pp, 129-38.
4. See Kornai, János. 1992. *The Socialist System: The Political Economy of Communism*. Princeton, Princeton. University Press, pp. 19-21.
5. In my opinion the main question of this aspect is the quite different “modernizational attitude” of these nations. See Kulcsár, Kálmán. 1989. *A modernizáció és a jog* (The modernization and the Law). Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, pp, 89-95.
6. See Hankiss, Elemér. 1990. *East European Alternatives*. Oxford, Clarendon Press, pp, 110-31.
7. See Szelényi, Iván. 1992. *Harmadik út? Polgárosodás a vidéki Magyarországon* (That is the Third Way? Achievement of Middle-class Status in the Rural Hungary). Budapest, Akadémiai Kiadó, pp, 72-82. and pp, 148-228.
8. *Ibid*, pp, 42-43.
9. See Tóth, Antal. 1998. *Érdekvizonyok a magyar társadalomban a rendszerváltás után* (Interest Relations in Hungarian Society following the Change of System). Budapest, Napvilág Kiadó, pp, 17-27.
10. See especially Berend, Iván T. 1997. *A történelem – ahogy megéltem* (History – as I had been through it). Budapest, Kulturtrade., Michnik, Adam. 1996. *Gondban a bobóc. Esszék és tanulmányok* (The Worried Clown: Essays and Studies). Bratislava, Kalligram., and Ash, Timothy Garton. 1990. *The Magic Lantern: The Revolution of '89 Witnessed in Warsaw, Budapest, Berlin, and Prague*. New York, Random House.
11. See especially Héthy Lajos, and Csaba Makó. 1972. *Munkásmagatartások és társadalmi-szervezet* (Workers' behavior and social organization). Budapest, Akadémiai Kiadó., Kolosi, Tamás 1987. *Tagolt Társadalom* (Stratified Society). Budapest. Gondolat., Konrád, György and Iván Szelényi. 1992. *The Intellectuals on the Road to Class Power*. New York, Harcourt Brace Jovanovich.
12. See Lengyel, László. 1989. *Végkifejlet* (Endgame). Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó pp, 185-240.
13. See Thoma, László. 1995. *Alternatívák nélküli társadalom* (Society without Alternatives). Budapest, Gondolat Kiadó, pp, 80-122.



14. See Ferge Zsuzsa. 1996. "A rendszerváltás nyertesei és győztesei (The Winners and Losers of the Change of System)." In Rudolf Andorka, Tamás Kolosi, and György Vukovich., eds., *Társadalmi Ríport, 1996* (Social Report, 1996). Budapest, TÁRKI, pp, 414-43.
15. Ibid.
16. See Ferge, Zsuzsa. 1998. "Szociálpolitika, 1988-1997 (Social Policy, 1988-1997)." In Sándor Kurtán, Péter Sándor, and László Vass., eds., *Magyarország Évtizedkönyve: a rendszerváltás, 1988-1998* (Political Decennial Yearbook of Hungary: the Change of System, 1988-1998). Budapest, Demokratikus Kutatások Központja Alapítvány, pp, 554-70.
17. This is a reference to the relevance of our "economic factors".
18. See Fehér, Ferenc, Ágnes Heller, and György Márkus. 1992. *Diktatúra a szükségletek felett* (Dictatorship over Needs). Budapest, Cserépfalvi Kiadó, pp, 205-230.
19. See especially Szabó, Miklós. 1989. "A legitimáció történelmi alakváltozásai (The historical metamorphosis of legitimacy)." In Miklós Szabó., ed., *Politikai kultúra Magyarországon, 1896-1986* (Political Culture in Hungary, 1896-1986). Budapest, Medvetánc-Atlantisz, pp, 575-306., and Márkus, Mária. 1982. "Overt and covert modes legitimacy in East European Societies." In Rigby, Thomas Henry and Ferenc Fehér., eds., *Political Legitimation in Communist States*. New York, St. Martin's Press, pp, 82-93.
20. See Simon, János, and László Bruszt. 1991. "The Development of Party Preferences in Hungary." In György Szoboszlai., ed., *Demokratikus átmenetek* (Democratic Transitions). Budapest, Magyar Politikatudományi Társaság., pp, 166-89., and Bruszt, László, and János Simon. 1992. "The Great Transformation in Hungary and Eastern Europe. Theoretical Approches and Public Opinion about Capitalism and Democracy." In György Szoboszlai., ed., *Flying Blind: Emerging Democracies in East-Central Europe*. Budapest. Hungarian Political Science Association, pp, 177-204.

# Szegedi Zoltán

## A LOGISZTIKA ÉS VÁLLALATAINK VERSENYKÉPESSÉGE AZ EU-CSATLAKOZÁS ELŐESTÉJÉN

Az elmúlt évtizedben egyre nyilvánvalóbbá vált a logisztika jelentősége a vállalkozások piaci szereplésének alakulásában. A piaci teljesítmény általában három tényezőtől függ, amelyek mindegyike lényeges befolyással van a vállalkozások versenyképességére. A három tényező a következő:

- a termék<sup>1</sup> minősége,
- a termék ára,
- a termék piaci (helyi és időbeli) elérhetősége és a kapcsolódó szolgáltatások.

A logisztika mindhárom tényezőre közvetlen hatással van:

A *minőséget* döntő mértékben befolyásolja a cég rugalmassága, nevezetesen az a képessége, hogy milyen gyorsan tud reagálni a piaci viszonyok változására. A nagyfokú rugalmasság – melyet egy jó ellátási logisztikai rendszer biztosít – jelentős mértékben növeli a termék fizikai minőségét, és biztosítja, hogy a termékfejlesztés megfeleljen a vevői igényeknek.

A termékek *árát* befolyásolják a logisztikai költségek, amelyek – az ipari késztermékek esetében – az összköltség 10–60 százalékát is kitehetik (10 százalék például a nagy értékű elektronikai felszerelések esetében, míg 60 százalék a friss tejtermékek esetében). A logisztikai tevékenységek költségei ma – a gyártási költségekkel ellentétben - jelentős megtakarítási tartalékokkal bírnak. Bizonyos esetekben a potenciális megtakarítások döntően befolyásolhatják a vállalkozás versenyképességét.

A *termék-elérhetőségi* szintekben tapasztalható különbségek folyamatosan növekednek. Egyre inkább ennek minősége határozza meg azt, hogy melyik gyártó jut versenyelőnyhöz a vetélytársaival szemben. Az output termékekhez kapcsolódó logisztikai szolgáltatások széles skálán mozognak: a termékkövetéstől vagy a kiskereskedelmi raktárfeltöltéstől kezdve, a termék célállomásán történő összeszerelésen keresztül, egészen a reklámozásig és pénzügyi szolgáltatások nyújtásáig.

### I. A logisztika előtérbe kerülése

A logisztika jelentősége több évtizedes fejlődés során bontakozott ki. A fejlett európai országokban a fejlődés egyes lépcsőfokaiként a következőket határozhatjuk meg:

---

<sup>1</sup> A termék kifejezést itt széles értelemben alkalmazzuk, beleértve a szolgáltatásokat is.

1. A hatvanas években, amikor a kínálati piac fokozatosan keresleti piaccá változott, a disztribúció jelentősége – különösen a fogyasztási cikkek esetében – egyenletesen növekedett. A vállalkozások akkoriban az optimális elosztási struktúrára – az egyik döntő jelentőségű marketingstratégiára koncentráltak – amely alacsony költségszint mellett magas hatékonysági szintet ígért. Ezek az optimalizációs folyamatok *“fizikai disztribúció”* néven váltak ismertté; ezek biztosították a készletek magas szintű rendelkezésre állását a piacokon. Egész sor példa mutatja, hogy a termékek tartós piaci sikereinek döntő tényezője az elosztásnak a mennyiségre, a minőségre és a költségre vonatkozó optimalizációja volt (és jelenleg is az).

2. A hetvenes években Európának szembe kellett néznie az első *japán kihívással*, amikor a tömegesen gyártott járművek az európai piac meghódításával fenyegettek. Az európai autóipar úgy válaszolt erre a kihívásra, hogy átállt a *megrendelés szerinti* termelésre, megadva ezzel az egyéni fogyasztóknak azt a lehetőséget, hogy a széles skálájú standard-változatokból kellékeket választva kialakíthassák saját járművüket. Ezzel a termelés-tervezés és ellenőrzés a logisztikai láncolat részévé vált.

3. A nyolcvanas éveket a *kiszervezés*, azaz a vállalkozáson belüli gyártás jelentős visszaesése jellemezte. A késztermékekhez szükséges kiegészítő alkatrészek, modulok és rendszerek beszerzésének feladata a logisztikának egyre fontosabb részévé vált. Megkezdődött a disztribúciós tevékenységek kiszervezése.

4. A kilencvenes években az egynél több vállalkozást magában foglaló logisztikai folyamatokra irányult a figyelem. Megjelent az *ellátási lánc* elmélete. A vállalkozáson belüli gyártásban bekövetkezett további csökkenés, (ami a vállalkozáson belüli logisztikai tevékenység csökkenését vonta maga után), valamint a jelentős mennyiségű különféle igényelt szolgáltatások miatt szükségessé vált, hogy a logisztikai láncolatban a tervezési funkciókat és az összes résztvevő tevékenységét összehangolják. A több céget is érintő logisztikai folyamatok optimalizálása ennél fogva újabb lényeges tényezőt jelent mind a logisztika számára, mind a vállalkozási versenyképesség javítása szempontjából.

*A magyar gazdaságban működő vállalkozásoknak ehhez a trendhez kellett igazodniuk. A rendszerváltás utáni évtizedben a lemaradások nagy részét sikerült bepótolniuk. Ez főleg a kapcsolódó információ-technológia gyors térhódításának volt köszönhető. Lemaradás jelenleg főként a logisztikai partnerkapcsolatok, a nyílt adatcserével kapcsolatos bizalmatlanság vonatkozásában tapasztalhatók.*

## Az új évtized kihívásai

*Az EU-csatlakozás közeledtével – 2001 őszén – már jól látható, hogy a versenyszférában működő hazai vállalkozások egyre inkább hasonló kihívásokkal néznek szembe, mint nyugat-európai társaik. A szeptember 11-i terrortámadások világgazdaságra gyakorolt hatásainak értékelésétől itt eltekin-tünk. Feltételezzük, hogy*

a) Az összes gazdasági folyamat globalizációja gyorsan halad előre. Mivel egyre újabb piacok alakulnak ki, a vállalkozásoknak termelési erőforrásaik felkutatását illetően világszemléletben kell gondolkodniuk. Ugyanakkor egyre több és több fogyasztási cikket világtermékként dobnak piacra. Akik erre nem képesek, beszállítókként működnek közre.

b) További csökkenés várható a vállalkozáson belüli gyártás szintjében, a “zéró-készletű” termelést és elosztást megcélzó készletgazdálkodási optimalizációs folyamattal együtt. Ez pedig az alapanyagok, részegységek és modulok gyors átfutási idejét igényli. A vállalkozásoknak külső *just-in-time* rendszerekhez kell kapcsolódniuk. Akik erre nem képesek elvéreznek.

c) A termékekhez kapcsolódó szolgáltatások növekvő jelentősége, paradox módon, a vállalkozáson belüli logisztikai tevékenység további csökkenéséhez vezet. Ahogy a vállalkozáson belüli csökkenő gyártás esetében is tapasztalható, a cégek – lefaragva a vállalkozáson belüli logisztikát – egyre inkább az erre specializált szolgáltató vállalatokat veszik igénybe, s így jelentős szinergiahatásokat érnek el.

## A versenyképesség kulcstényezője: a kiszervezés

*A modern információs rendszerek adta lehetőségek lehetővé teszik, hogy a vállalkozás szakosodjon. Ez nem új felfedezés, a szakosodás mértéke azonban minőségileg más megközelítést igényel.*

- A vállalkozás a saját maga által kialakított fő képességekre koncentrálhat, abból kiindulva, hogy a vállalkozás által hozzáadott érték azokra a területekre korlátozódik, ahol magának a cégnek van innovációs kapacitása. A K+F-nek pl. a vállalkozáson belül kell elhelyezkednie ahhoz, hogy a cég olyan alapképességeket fejleszthessen ki, amelyek segítségével helytállhat a nemzetközi versenyben. Ezzel szemben minden egyéb, a késztermékhez szükséges alapanyag, részegység, modul és rendszer megvásárolható más vállalkozástól is, feltéve, hogy a piac képes arra, hogy megfelelően magas minőségű alkatrészeket kínáljon, alacsony költségek mellett. A cégek döntése a külső források igénybevételéről egy sor igen különböző *“gyártsd vagy vedd”* analízisen alapszik, és stratégiai fontosságúvá válik a beszerzés és a logisztika, amely mindezt megvalósítja.

- A kiszervezési döntésekben fontos szerepet játszik a költségmegtakarítás. Nő a munka specializációs foka, feltéve, hogy nem csupán nyersanyagokat és félkész termékeket vásárolnak külső beszállítóktól, hanem növekvő mértékben részegységeket, modulokat és rendszereket is, amelyek fejlődésük szempontjából az adott beszállító kifinomult technikai know-how-jára támaszkodnak. (Az összetettebb részelemek esetében a kutatás és fejlesztés is külső forrásokból származik). Az eredmény – általában világméretben – a termelők szövetsége. Bizonyos elemek előállítására egy adott területre korlátozódik, amelyet az általa nyújtott különleges előnyök miatt választottak. Amikor a gyártási folyamat befejeződött, a részelemek egy sor különböző helyre szállíthatók végső összeszerelésre. Ez a megközelítés kihasználja az egyes beszállítók elhelyezkedése és termelési eljárásai révén adódó know-how-beli, valamint költség-előnyöket.

- A rugalmasság is fontos szempont. A termelésnek nagyfokú rugalmassággal kell rendelkeznie ahhoz, hogy a vállalkozások elő tudjanak állni a fogyasztói igényeket maximálisan kielégítő széles termékválasztékkal. Az egyéni igényekre szabott gyártás automatikusan maga után vonja az olyan, szakosodott beszállítókra való hagyatkozást, amelyek kiépítették a saját know-how-jukat, és a részelemeket alacsony költséggel képesek szállítani. A méretgazdaságosság törvénye miatt nem kifizetődő a igen nagyszámú különböző termék vállalkozáson belüli gyártása. Ennek külső forrásokkal való kiváltása az egyetlen mód arra, hogy gyors kiszállítást garantáljunk, és biztosítsuk a vállalkozások azon képességét, hogy függen és innovatívan reagáljanak a fogyasztók kívánásaira.

- A készletcsökkentés tendenciája ugyanezt a trendet mutatja. A vállalkozások egyszerűen nem engedhetik meg maguknak, hogy az egyre növekvő számú termékváltozatot raktáron tartsák. Különösen nagyértékű részegységek esetén szükséges, hogy az összeszereléshez való szállítás *just-in-time* jelleggel történjen, a minimumon tartva ezzel a készleteket. A regionális raktárak megszűnnek, jellemzővé válik a cross-docking.

*A fenti célkitűzések csak abban az esetben valósíthatók meg, ha az összes logisztikai tevékenységet egy különálló logisztikai részlegben egyesítjük, és ha a több céget is érintő tevékenységeket összehangoljuk. A kiszervezés ugyanis csak a következő feltételek esetén lehetséges:*

1. Megfelelő tervezési és nyílt információs rendszer megléte. A tervezéshez használt információs és kommunikációs rendszereknek közösnek kell lennie a többi céggel, hogy megvalósítható legyen a tevékenységek összehangolása és a működési integráció.

2. Abszolút megbízható szolgáltatások nyújtása. A logisztikai cégeknek rendelkezniük kell saját minőségellenőrző rendszerrel, amely például a *just-in-time* kiszállításaik azonnali megvalósítását ellenőrzi. (TQM, ISO 9000-es minőségbiztosítási rendszerek stb.) A komplex szolgáltatás alapvető igény.

3. Hozzáférés egy nagyon megbízható szállítási hálózathoz, amely képes ellátni a vállalkozásokat a számukra szükséges javakkal. A pontosság, a gyorsaság, a “papír-nélküliség”, az átirányíthatóság (EDI, termékkövetés interneten stb.).

A kiszervezés jelentősen növeli a szállítások volumenét és az árufeladások sűrűségét, és ezzel összefüggésben csökkenti a szállítmánynagyságot.

## II. Főbb logisztikai kihívások az EU-csatlakozás előtt

### A szállítási és készletartási funkció alakulása

A vállalkozások nagy többségénél ez a két funkció az, amely a logisztikai költségek több mint felét jelenti. Ezekkel tehát kiemelten kell foglalkoznunk.

A szállítási funkció által hozzáadott értékre változatos hatással vannak a logisztikai tendenciák. Alapjában véve "a szállítás általi hozzáadott érték attól függ, hogy a szállítási szolgáltatások milyen mértékben vannak egységesítve más logisztikai funkciókkal" (CMEC, 101. konferencia [1996]). A szállítás összes formája hozzájárul a hozzáadott értékhez. Mindemellett – a jelenlegi logisztikai tendenciákból adódó változó igényeket figyelembe véve – a szállítás az ugyanarra a termékre vonatkozóan elvégzett különböző logisztikai tevékenységek közötti kapcsolatok is tekinthető. Ennél fogva a szállítás által hozzáadott érték nagyon magas lehet, ha ezeket a tevékenységeket úgy tudjuk összekapcsolni, hogy az "zökkenőmentes" továbbítást biztosítson.

A készlet nélküli termelés és elosztás felé mutató tendencia azt jelenti, hogy a folyamatokat olyan megoldások révén kell összekapcsolni, amelyek biztosítják a termékek szabályos és pontos szállítását az egyik termelési helyszínről a következőre, a teljes ellátási láncban át. A legfontosabb tényezők, amelyek a szállítás és készletartás kapcsolatának újragondolásához vezettek, a következők:

- A termékek "tömegértéke" átlagban az ötszörösére nőtt az elmúlt húsz év során. A "javak szerkezetének hatása" azt jelenti, hogy a nyersanyagok kereskedelmében bekövetkezett visszaesésnél nagyobb mértékben növekedett a részegységek, a félkész és a késztermékek kereskedelme.

- A termékegységenkénti szállítások gyakorisága a kiszervezések miatt növekvőben van. Az egyes termékegységek által megtett távolság (km-ben) szintén egyenletesen növekszik. A szállítási gyakoriság folyamatos növekedése nélkül a regionális munkamegosztásból nyerhető haszon nem lenne realizálható.

- A szállítmányok átlagos nagysága folyamatosan csökken. Ugyanakkor a szállítmányok két adott pont közötti gyakorisága növekszik, amint ez – az elmúlt 10-12 év folyamán hazánkban is – a futár-, expressz- és árupestai szolgáltatások teljesen új piacának megjelenéséből megfigyelhető volt. A zérókészleten alapuló elosztás csak abban az esetben kivitelezhető, ha a vállalkozások hozzáférhetnek olyan, nagyon megbízható szállítási szolgáltatásokhoz, amelyek által a szállítmányokat gyorsan, rövid határidőre leszállíthatják. A cégek ezért favorizálják az egyraktáros (Budapest központú, ill. autópálya közeli) rendszert, mert ez által országosan 24 órán belüli kiszolgálást képesek biztosítani.

- Az új szállítási technológiák és nagyobb szinergiahatások következtében a szállítás relatív költségei jelenleg egyenletesen csökkennek az egyéb logisztikai szolgáltatások költségeihez (például árufeladási és –tárolási költségek) viszonyítva. A dereguláció, vagyis a központi szabályozottság leépítése, illetve oldása szintén a szállítási költségek csökkenését okozta hazánkban, hiszen a tarifákat korábban a kormányzat határozta meg. (Megjegyzendő, hogy a szállítási költség abszolút értékben növekvő tendenciát mutat.)

- A fenti összes tényezőnek az egyesített hatása növekvő mértékben testre szabott igényt alakít ki a szállítási szolgáltatásokra. Nincs két olyan fuvaroztató, amely pontosan ugyanazokkal az igényekkel lépne fel a szállítási szolgáltatásokkal szemben, annak ellenére, hogy esetleg mindketten ugyanabban a szektorban működnek, hasonló termékeket gyártanak és osztanak el, sőt talán ugyanazokat a piacokat és fogyasztókat látják el.

Ennél fogva jól látható, hogy a szállítási funkcióban bekövetkezett változás mindenképp a szállítás hozzáadott értékének lényeges differenciálódásához vezetett, ami nagymértékben függ az igény jellegétől.

### A logisztikai funkciók kiszervezése

A vállalkozáson belüli gyártás kiszervezését bizonyos idő elteltével követi a vállalkozáson belüli logisztikai szolgáltatások kiszervezése: a cégek növekvő mértékben szakértő szolgáltató vállalkozásokat bíznak meg a logisztikai funkciók ellátásával.

Eszerint a logisztika kiszervezése a gyártás kiszervezésének, valamint azon vállalkezési döntésnek a következménye, hogy a vállalkozás a saját, speciális képességeire koncentrál. Az EU-országok vállalkozásait vizsgálva tapasztaljuk, hogy azok immár csak azokat az alkatrészeket és szolgáltatásokat állítják elő vállalkozáson belül, amelyek a saját innovációs tevékenységük (például kutatás és fejlesztés) és ez által a saját know-how-juk eredménye. A *“gyártsd vagy vedd”* döntések – a fenti megközelítéssel párosulva – a meghatározó tényezők egész sorát tartalmazzák. A *logisztikai tevékenységek külső forrásból való beszerzésének* okait a következőképpen lehet összefoglalni:

- A külső know-how felhasználása lényeges a késztermékek piacra bocsátásához szükséges szolgáltatások egyenletesen növekvő igénye szempontjából. 1990-ben a szolgáltatások az ipari termékek piacra bocsátásának összes költségéből átlagban 20 százalékot tettek ki. Ez a részarány a várakozások szerint 2005-re 40 százalékra növekszik. Abban az esetben, ha a vállalkozások a termékeiket saját maguk osztják el, ez azt jelenti, hogy minden további emelkedés a szolgáltatások részarányában a költségek progresszív növekedését idézi elő. Ennek elkerülésére az az egyetlen mód, ha specializáltak működnek közre a szolgáltatási szektorban, akik képesek a költségek lefaragására.

- A logisztikai tevékenységek specializált szolgáltató vállalkozásokra ruházásával a cégek hasznat húznak a “szabálytalan” költségstruktúrákból; erre csak azért van lehetőség, mert a szolgáltatók képesek a szinergiáhatások elérése érdekében a tevékenységek csoportosítására és a kapacitáskihhasználás javítására. A specializált szolgáltató vállalkozásoknak (például élelmiszeripari és ruházati termékek elosztóinak) jóval több lehetőségük van a különböző fogyasztók érdekében történő szolgáltatás-összekapcsolásra, mint az egyes termelőknek.

- A vállalkozásoknak lehetőségük nyílik beruházási és állandó költségeik csökkentésére. A logisztikai infrastruktúra drága: a szállítóeszközök, raktárak, rakodó- és csomagológépek (azaz a logisztikai tevékenységeket végző eszközök) kihasználtságáról készített tanulmányok szerint a vállalkozások azon döntésének, hogy saját járműpark fenntartása helyett más vállalkozásoktól szerzik be a szállítási szolgáltatásokat, az a fő oka, hogy így tudják költségeiket csökkenteni. A csökkenés általában nem csupán a járművekbe fektetett tőke nagyságára vonatkozik, hanem a műhelyekkel, raktártelepekkel, szállítási felszerelésekkel, csomagológépekkel kapcsolatos költségekre is, akár csak bizonyos fixnek tekintett személyzeti költségekre.

A külső források megnövekedett igénybevételének az a következménye, hogy a logisztikai szolgáltatások piaca nagymértékben fejlődik, nem csak mennyiségileg a termelésre vonatkozóan, hanem minden egyéb fizikai logisztikai funkcióval kapcsolatban is. Ezek a (pótlólagos) szolgáltatások vagy termék-, vagy pedig fogyasztóorientáltak. A termékorientált szolgáltatásokra példa lehet a kiszállítással megbízott személyzet révén az üzembe helyezéshez, illetve összeszereléshez nyújtott segítség. Ezzel szemben a fogyasztóorientált szolgáltatások közé tartozhat például a járművek révén biztosított hirdetési tevékenység és pénzügyi szolgáltatások (inkasszó) végzése. Az ilyenfajta szolgáltatások sora végtelennek tűnhet. Az eredmény egy egész sor teljesen új, logisztikára szakosodott részpiac.

A multinacionális logisztikai szolgáltató vállalatok nemcsak a nemzetközi, de a hazai logisztikai piacra is egyre inkább kiterjesztik komplex szolgáltatásaikat. A kisebb szakosodott cégek egyrészt ezek alvállalkozóivá válnak, másrészt piaci réseket keresnek maguknak.

## Az integráció és a logisztikai szolgáltatások

A “világgazdaság” fogalmát – a térségünkben végbement változások miatt – ma már a hazai kis- és középvállalkozásainknak is be kell illeszteniük saját szótáraikba, sőt újra kell definiálniuk, hogy az megfeleljen a kor követelményeinek. Ez sokkal többet jelent, mint a különböző európai országok, vagy más kontinensek országaival való kereskedelem optimális megszervezését. Vállalataink immár képesek az új WTO (Kereskedelmi Világszervezet) szabályaival összhangban részt venni a világ gazdaságában. A magyarországi vállalkozások egyrészt új piacokat testesítenek meg a fejlett államok cégei számára, másrészt ideális helyszínek a – világgazdaság növekvő igényeinek kielégítését szolgáló – javak alacsony költséggel történő termelésére. Az eredmény, az ipari termelési helyszínek európai és világméretű átrendeződése, napjainkban szemünk előtt bontakozik ki.

Ugyanakkor a fogyasztói szokások egyre jobban hasonlítanak egymásra. A jövőben egyre nagyobb lesz a “világtermékek” száma, azaz a minőségileg azonos, védjegyzett termékeké, amelyeket világ-

szerte közel azonos gazdasági körülmények között bocsátanak piacra. Ahogy a világ többközpontú gazdasággá válik, lényegesen megnövekszik a nemzetközi kereskedelem. Ez a tendencia a világgazdaság növekedésének gyorsulásához és a kereskedelem áramlatainak a módosulásához vezet. A logisztikának ezt kell követnie.

*A globalizáció folyamata ma Európára kétféle hatást gyakorol:*

- Az egységes európai uniós piac megvalósul, a Gazdasági és Pénzügyi Unióvá való átalakulás az európai gazdaság egészét sokkal versenyképesebbé teszi. Európa a világrészek versenyében fontos szerepet fog játszani;
- A második lényeges tényező a feltörekvő gazdaságok integrálódása az Európai Közösségbe. Közepes időtávon a Nyugat-, Közép-, valamint a Kelet-Európa közötti kereskedelem elsőrendű szerepet fog játszani az egész világ gazdaságának a megerősítésében. A javak és szolgáltatások áramlásának Európa különböző régiói közötti növekedése az újonnan iparosodó államok és az Európai Unió közötti kereskedelem növekedési szintjét követi.

Az EU előrejelzései szerint 2005-re a logisztikai szolgáltatások volumene az 1999-es szint duplájára fog növekedni. Ez az emelkedés két lényeges növekedési tendenciának tulajdonítható:

1. A nagy értékű ipari javak felhasználásukban növekvő mértékben rá vannak szorulva különböző szolgáltatásokra (információ, oktatás, szoftver, karbantartás, tartalék-alkatrészekről való gondoskodás). A fenti javak alatt értendők például a háztartási és kereskedelmi gépek, felszerelések és járművek.

2. A fogyasztási javak növekvő piaca is nagymértékben támaszkodik a szolgáltatásokra. Az integrált értékesítési információs rendszerek a szélesebb termékválaszték eredményeképpen bonyolultabbak. A termékek közötti különbségek az egyéni fogyasztói igények fokozott kielégítése következtében egyre inkább határozottabbakká válnak. A rendelkezésre álló logisztikai szolgáltatások választéka ezzel összhangban szélesedik, és ehhez az üzletvitel és a marketing új formái is társulnak.

## Következtetések

A fenti tendenciákból nyilvánvaló lehet számunkra, hogy *a kereskedelem volumene, illetve strukturális változtatása* (pl. e-commerce növekedése) *miatt a logisztikai szolgáltatási szektor is növekszik*. A következő tíz év folyamán a fentiekben felvázolt logisztikai tendenciák döntő szerepet játszanak majd a gazdasági növekedés meghatározásában. Az előzőekben leírtakkal azt kívántuk bizonyítani, hogy az igények megváltoztak, nem csupán a logisztikával kapcsolatban, hanem a logisztika külső forrásokra bízásának következtében szükséges szolgáltatásokkal kapcsolatban is. Az európai gazdaság új munkamegosztást tapasztal, egyrészt horizontálisan – azaz a szolgáltatási szektoron belül – másrészt vertikálisan, az iparágak, beszállítók, fogyasztók, kereskedelmi és logisztikai vállalkozások között. A szerző elfogadja azon szakemberek véleményét, akik szerint hazánk az elmúlt évtizedben az Európai Unió integráns részévé vált. Éppen ezért, vállalkozásainknak már most látniuk kell, hogy a fentiekkel összefüggésben a készletezési és szállítási igények is megváltoznak, és hatással lesznek a raktározási, elosztási és szállítási szolgáltatások biztosításához használt struktúrákra. A következő éveknek – vállalkozási és makroszinten egyaránt – az erre való felkészülés jegyében kell eltelniük.

## Felhasznált irodalom:

CMEC – Közlekedési Miniszterek 101. Európai Konferenciája (1996.)

Szegedi Zoltán: Logisztika menedzsereknek. Kossuth, 1999. (2. kiadás)

# Salamonné Huszty Anna

## A STRATÉGIAI GONDOLKODÁS MEGJELENÉSI FORMÁI A VÁLLALKOZÁSOK FEJLŐDÉSÉNEK EVOLÚCIÓS ÉS REVOLÚCIÓS FÁZISAIBAN

A stratégia több mint fél évszázada jelent meg a piacgazdaságok profitorientált szervezeteinek irányításában s egy-két hullámvögytől eltekintve azóta is jelen van a vezetők eszköztárában, sőt a legutóbbi években a non-profit szervezetek is próbálkoznak ezzel a vezetési módszerrel. A több mint ötven év során a stratégiai vezetés eszköztára folyamatosan gazdagodott, ma már gazdag ismeretanyag és kifinomult módszertan áll azoknak a vállalkozóknak a rendelkezésére, akik fontosnak tartják alkalmazását. Egyáltalán nem mindegy azonban, hogy a vállalkozás fejlődésének egyes szakaszaiban milyen folyamatot és milyen módszereket választunk a stratégiai gondolkodás formababöntéséhez és támogatásához. A tapasztalatok szerint a növekedési szakasz sajátosságaihoz illeszkedő forma alkalmazása segítheti, míg a nem megfelelő folyamat gátolhatja a vállalkozás fejlődését.

Tanulmányunkban a stratégiával és a szervezetek fejlődésével kapcsolatos elméleti és módszertani ismeretanyag felhasználása, valamint számos vállalkozás életútjának a tanulmányozása alapján bemutatjuk, milyen sokféle folyamat keretében születhet a stratégia, majd megvizsgáljuk, hogy a vállalkozások egyes növekedési fázisaiban milyen folyamatok, és módszerek alkalmazása segítheti a vezetőket a siker elérésében. *Először is nézzük meg mi is az a stratégia, mivel – sok más, a vezetés-tudományban használt kategóriához hasonlóan – ezt a fogalmat is sokféleképpen értelmezik.*

### 1. A STRATÉGIÁRÓL ALKOTOTT NÉZETEK

Reménytelen és értelmetlen dolog lenne a különféle felfogások de még akár csak a legfontosabbak részletes bemutatására vállalkozni. (A külföldiek közül Ansoff, Campbell, Drucker, Lorange, Mintzberg, Porter, a magyar szerzők köréből Barakonyi Károly, Csath Magdolna, Mészáros Tamás, Vecsenyi János munkái adnak a témáról széleskörű ismeretanyagot.) A különböző megközelítések részletes ismertetése helyett inkább egy összefoglaló munkára támaszkodunk, Henry Mintzberg és szerzőtársai könyvét idézzük, aki „iskolákba” foglalta az eltérő felfogásokat. (Mintzberg, 1998.)

A stratégiáról alkotott eltérő nézetek illusztrálására Mintzberg „a vakok és az elefánt” hasonlattal él. Ha a vakok körülállják az elefántot, és arra kérjük őket, mondják el milyen is az elefánt, a legkülönbözőbb válaszokat fogjuk kapni. Aki a füléhez áll közel és azt tapogatja meg, valami puha lágú dologként jellemzi. Egészen mást fog mondani az elefánt agyaráat tapogató ember. Megint mást fogunk hallani az állat talpát érintőtől. Mindenki az elefántról beszél, mindenki igazat mond, de csak az *egyres véleményeket összegezve tudjuk meg, milyen is valójában az elefánt.* Hasonló a helyzet a stratégiával is. Az elméleti és gyakorlati szakemberek más-más szemszögből közelítve kísérelték meg definiálni. *A legtöbbben a stratégia kialakításának, kialakulásának lehetséges módjai sze-*



rint tettek kísérletet a stratégia értelmezésére. Mások a stratégia tartalma szerint próbálták meghatározást adni.

Mintzberg a különböző közelítésmódokat tíz iskolában foglalta össze. Ebből három – az ún. előíró csoport tételei – azon a feltevésen alapulnak, hogy a stratégia *tudatos szellemi tevékenység eredményeként jöhet csak létre* (amikor *előre* elhatározzuk, hogy miképpen akarunk fejlődni, mire összpontosítunk, mit szándékozunk tenni a jövőben), a további hét ún. leíró iskola tételei pedig abból indulnak ki, hogy a stratégiáknak nem minden elemét (egyes iskolák szerint egyetlen elemét sem) lehet és kell előre meghatározni, mivel a stratégiák különböző erők összjátékaként *inkább kialakulnak mintsem kialakítják azokat*. Mielőtt felsorolnánk az egyes iskolák jellemzőit, kiemeljük, hogy a stratégiaalkotás „gurujaként” számontartott Michael Porter szerint a stratégia csak az előbbi módon, azaz az elképzelések tudatos kialakítása révén jöhet létre.

## HOGYAN SZÜLETHETNEK A STRATÉGIÁK?

### 1. A design-iskola

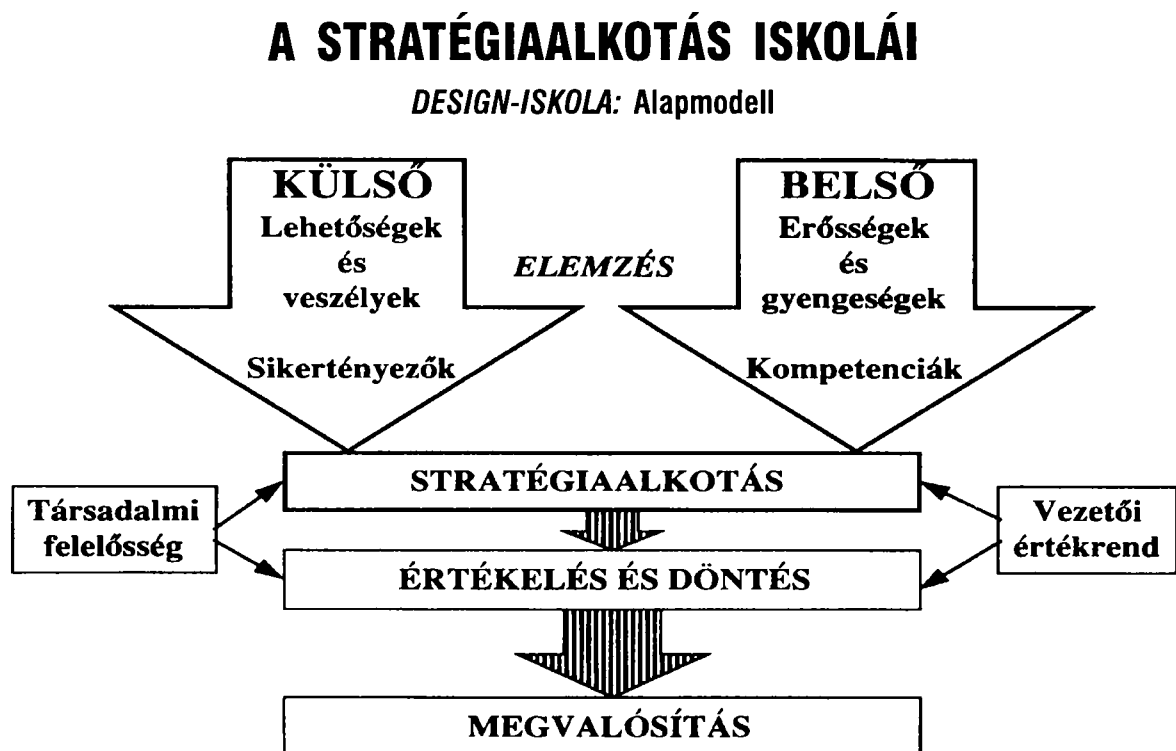
Az iskola hívei szerint a stratégiák tudatos, kontrollált folyamat eredményeként jöhetnek létre:

***a stratégiaalkotás = koncepcióalkotásti folyamat.***

Úgy vélik, a jövőre vonatkozó elképzeléseket könnyen áttekinthető, egyszerű folyamat keretében kell *kialakítani*, (lásd az 1. sz. ábrát) az első számú vezető irányításával.

### 1. sz. ábra

A design-iskola alapmodellje



Az iskola alapelvei:

- A stratégia egyedi, mindig az adott helyzethez kell igazítani, nincsenek tehát szabványok, mindenhol és mindenkor kötelezően alkalmazandó folyamatok. Vállalatonként, sőt egy-egy vállalaton belül is változhat, melyik teendővel, milyen mértékben foglalkoznak. (Például a külső környezet elemzésénél mire térnek ki stb.)
- Az alkotófolyamat végén a teljes, kifejlett stratégia jelenik meg, ami azt jelenti, hogy a stratégia kiterjed, amit és a *miképpen* kérdések megválaszolására is.
- A stratégiának explicitnek, következésképpen egyszerűnek, könnyen áttekinthetőnek, kommunikálhatónak kell lennie.
- A stratégia kialakítása és végrehajtása időben elkülönül egymástól.

A *design-iskola* tételei alapján tehát a stratégia alig szabályozott (csak némileg formalizált) *alkotófolyamat* keretében jön létre, amely – mint az elnevezés is mutatja – kreativitást, képzelőerőt igénylő tevékenység.

## 2. Tervezési iskola

Követői szintén csak a tudatosan kialakított elképzeléseket tekintik stratégiának, de ehhez már sokkal szabályozottabb (szigorúan formalizált) folyamat alkalmazását tartják szükségesnek, mint a *design iskolához* tartozók. Szerintük

***a stratégiaalkotás = részletesen szabályozott folyamat.***

A folyamat egyes elkülönülő lépéseire különböző technikák felhasználását írják elő. Ennek az iskolának köszönhetjük azokat a ma is használt módszereket, mint a SWOT (az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és fenyegetettségek elemzésére használt módszer, az elnevezés a felsorolt kifejezések angol megfelelőjének kezdőbetűiből származik: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) és a portfólió-mátrix (a vállalatok tevékenységi körének, portfóliójának stratégiai értékelésére alkalmazható eljárás). A felelősség a folyamatért elvileg az első számú vezetőé, a gyakorlatban a törzskari tervezőké. A folyamat végén a teljes stratégia születik meg, amelynek annyira explicitnek kell lennie, hogy célokra, költségvetésekre, programokra lehessen lebontani.

Ez a legelterjedtebb és a leghosszabb múltra visszatekintő stratégiaalkotási mód. Bevezetésében – neves tanácsadók bábáskodásával – olyan cégek voltak az úttörők, mint a General Electric, a Shell, a Xerox. Fő népszerűsítője a stratégiaalkotás guruja, a már említett Michael Porter, a Harvard professzora.

A tervezési iskola egyik legismertebb modelljét még a 60-as években Igor Ansoff fejlesztette ki, azzal a céllal, hogy olyan különleges elemzési eljárásokat adjon, amelyek általános koncepcionális és módszertani keretet biztosítanak a vállalatok teljes stratégiai problémái megoldásához. Az általa ajánlott modell ötvenhét elemet tartalmaz. Nagyon részletesen előírja például a célok meghatározását. Egyedül a hosszú távú tökemegtérüléshez rendelt hierarchiában tizenkilenc lépés szerepel. Egy másik fontos fázis a cég profiljának kialakításával kapcsolatos értékelési szakasz. A belső értékelés azzal foglalkozik, hogy képes-e a cég diverzifikálás nélkül megoldani a gondjait, azaz elérheti-e a céljait a meglévő termék-piac stratégiai által kínált növekedési lehetőségek kihasználásával. Ha nem, akkor következik a külső értékelés. Ez a meglévő termék-piac skálán kívüli esély áttekintését jelenti. Végezetül megszületik a teljes termék-piac stratégia, megjelenítve a pénzügyi, irányítási és költségvetési következményeket is.

A stratégiák formalizált tervezési folyamat keretében való megalkotását a 70-es évektől éles kritikák érték, mert egyre „tökéletesebb”, egyre részletesebben kidolgozott módszerek születtek. Tanácsadók tömege dolgozott újabb és újabb technikák kifejlesztésén, mondhatni ahány tanácsadó cég volt, majdnem annyiféle portfólió modell született. A környezet változásai időközben felgyorsultak, s egyre többen hangoztatták, hogy a tervezés inkább akadályozza, mintsem segíti a stratégiai gondolkodást. *Vállalati körökben kedvenc mondássá vált, hogy a stratégiai terv arra jó, hogy tudjuk mitől tértünk el.*

Kritikusai a következő érveket sorakoztatták fel:

- A stratégiai gondolkodás lényege a szintézis. Intuíciót, kreativitást igényel. *A stratégiai gondolkodás eredménye egy integrált vállalati perspektíva, egy nem tökéletes pontossággal megfogalmazott kép a követendő irányról.* Ilyen stratégiákat nem lehet menetrendszerűen, teljes részletezettséggel kidolgozni.

- A gazdag módszertan felhasználása vaskos terveket eredményezett, a szakemberek a technikákkal bibelődtek a stratégia tisztázása, világos megfogalmazása és kommunikálása helyett. A forma elnyomta a lényegét.

- A stratégiai tervezés híveinek tényleges célja az, hogy csökkentsék a vezetés hatalmát a stratégiaalkotás felett. Egy szakteknitely, Peter Lorange szerint: Az igazgató általában ne avatkozzon bele mélyen a folyamatba. Legyen annak alakítója általános értelemben. Hogyan várhatunk el lelkesedést a felsővezetőktől egy olyan folyamatért, amely ilyen szerepbe kényszeríti őket? (Mintzberg, 1994.)

- A folyamat a tervezők kezébe került, akik a felgyorsuló környezeti változások miatt újabb és újabb koncepciókat produkáltak. A részletezettség miatt rengeteg bizonytalan feltételezést kényszerültek beépíteni a tervekbe, ami a vonalbeli vezetők szemében megkérdőjelezte a tervezés komolyságát, egyre inkább felesleges szertartásnak tekintették az egészet.

- A munkából egyre jobban kiszorultak a vezetők, sem idejük, sem energiájuk nem volt a részletes lépések követésére, esetenként jóváhagyói szerepkörre kényszerültek. A stratégiai tervezés elszakadt a valóságtól, a tervezők saját ügyévé vált.

- A stratégiai tervezés nem tudta kezelni a vállalati vezetés lágy eszközeit, (értékek, kultúra). Ezek jelentőségére egyebek között Peters és Waterman népszerű könyve, „A siker nyomában” mutatott rá.

A tervezés elleni érveket még tovább idézhetnénk, de nem ez a célunk. Bemutatásukkal csak arra akartuk felhívni a figyelmet, hogy a részletes tervezési folyamat alkalmazása *milyen veszélyekkel járhat.*

### 3. Pozicionáló iskola

Az ezen iskola táborába tartozók szintén a stratégia tudatos kialakítása mellett törnek lándzsát, de a stratégiát inkább a tartalom felől közelítve definiálják és nem előállításának módja (milyen mértékben formalizált a folyamat) érdekes a számukra. Felfogásuk szerint:

***a stratégiaalkotás = analitikus folyamat,***

amely a részletes elemzések alapján a cég piaci pozíciójának meghatározására irányul. Abból indulnak ki, hogy a gazdaság versenypiac, a stratégiaalkotás során jól bevált módszerek segítségével a piac szerkezetét kell elemezni. Ehhez ők is javasolnak – a tervezési iskola hívóihoz hasonlóan – különböző technikákat. (Például a portfólió-modellt, az üzletág versenyerőinek felderítésére alkalmas Porter-féle öttényezős modellt.)

A folyamat fontos szereplői tehát az elemzők, munkájuk eredményei alapján döntenek a vezetők a stratégiáról, azaz az elérendő piaci pozícióról. Az iskola hívei szerint *a stratégiában elsősorban azt kell meghatározni, hogy mit akarunk elérni, s kevésbé kell foglalkozni az elérés módjainak megfogalmazásával.*

### 4. Vállalkozói iskola

Ez az iskola átmenetet képez azok között, akik a stratégiát kizárólag tudatos folyamat eredményeként vélik megalkothatónak (lásd az eddig tárgyalt iskolákat) és akik szerint azok inkább „spontán” módon alakulnak ki. A vállalkozói iskola követői szerint a stratégia bizonyos elemeit előre meg kell határozni, végig kell gondolni, más részeit viszont hagyni kell „kibontakozni”. A stratégia megalkotásának és megvalósításának *kulcstényezője az első számú vezető személyisége,* minden rajta áll vagy bukik. Hívei a következő alapelveket vallják:

- A stratégia a „*leader*” (a vezető, az irányító) jövőképe

### ***a stratégiaalkotás = vízióalkotási folyamat.***

- A szervezet a jövőképhez, a *leader*hez igazodik.
- A folyamat három elemre épül: a tudatosságra, a tapasztalatra és az intuícióra;
- A stratégia (a vízió) pozíciójellegű
- Elengedhetetlen a vezető személyes elkötelezettsége a vízió mellett, s az a képessége, hogy a víziókat világosan úgy kifelé, mint befelé artikulálni tudja. Ez a stratégia csak akkor működik, ha a vezető karizmatikus egyéniség, aki képes „meglátni és felrajzolni a kívánatos jövőt” és olyan vonzerővel rendelkezik, hogy mozgósítani tudja az elképzelt jövőért a munkatársait.

Számos szakember szerint a jövő szervezetében *leader* típusú vezetőkre lesz szükség. A menedzser és a *leader* közötti különbségekről érzékletes ismertetést tett közzé B. Nanus:

- A *leader* a kapcsolatok mestere;
- A menedzser adminisztrátor, a *leader* innovatív fejlesztő;
- A menedzser a rendszerre és a struktúrára fókuszál, a *leader* az emberekre összpontosít;
- A menedzser az ellenőrzésre, a *leader* a bizalomra támaszkodik;
- A menedzser rövid távra szóló ismereteket birtokol, a *leader* hosszú távú perspektívát;
- A menedzser azt kérdezi hogyan és mikor, a *leader* pedig azt mit és miért;
- A menedzser elfogadja a jelenlegi helyzetet, a *leader* kihívásnak tartja azt;
- A menedzser jól csinálja a dolgokat, a *leader* jó dolgokat csinál.

A *leader szerepét* pedig a következőkben jelölte meg:

- *Célmeghatározó*: kiválasztja és megfogalmazza a célt;
- A *változás ügynöke*: változásokat katalizál a szervezet belső környezetében;
- *Szószóló*: Képviseli és „eladja” a víziót a külső környezet szereplőinek;
- *Edző* (Coach): csapatot épít, éli a víziót, mentorként viselkedik.  
(B. Nanus 1992.)

## 5. Megismerési iskola

### ***A stratégiaalkotás = megismerési folyamat.***

állítják az iskolához tartozók, mégpedig az a megismerési folyamat, ami a stratégia fejében megy végbe. A stratégia a környezetből érkező hatások (inputok) feltérképezésére és kezelésére irányul, ennek módja viszont alapvetően a megismerő, a stratégia (a legtöbb esetben a vállalat vezetője) személyiségétől függ. Az iskola hívói rámutatnak egy igen érdekes tényezőre: a környezetből érkező információkat a megismerő óhatatlanul *dekódolja*. Ez nem az érkező jelek tudatos elferdítését jelenti, hanem azt, hogy a stratégia múltja, memóriája (mire emlékszik), személyisége, a benne élő sémák, előítéletek is hatnak arra, hogy mit vesz észre a környezetből, és hogyan ítéli azt meg. (Ugyanazon eseményeket különböző személyiségek egészen másféleképpen értelmeznek. Marketing szakemberek körében „szakállasnak” számító történet a sivatagban cipőkkel kereskedő két ügynök esete: az egyik azt jelenti főnökének, hogy reménytelen az eladás, hiszen senki nem jár cipőben, míg a másik kirobbanó lelkesedéssel közli, a lehetőségek óriásiak, mert még senki nem jár cipőben.)

Ezeknek az elveknek az érvényesülését érhetjük tetten a Nokia gyakorlatában. Kevesen tudják, hogy amikor 1992 elején Jorma Ollila átvette a céget, 213 millió dollár volt a vesztesége. Különböző tevékenységi körökben működött, mindenfélét gyártott az erőmű-berendezésektől az autógumikon át a számítógépekig és a televíziókészülékekig. Mobiltelefongyártással is foglalkozott, az ágazatot 1979-ben indították be, de a méret nem volt számottevő, a foglalkoztatottak száma a 100 főt sem érte el, üzleti eredménye pedig negatív volt. (Korábban Ollila a Nokia pénzügyi vezetője volt, az ágazat nehézségei miatt e terület vezetőjének nevezték ki. Innen került a vállalat élére.)

Ma a Nokia a világ vezeték nélküli távközlési piacának élovása. Hogyan történt ez az óriási átalakulás? A szakirodalomban található források szerint a Nokia a legelső között vette észre, hogy amíg a számítógépek és az elektronikus használati cikkek piaca már érett szakaszhoz érkezett, addig a vezeték nélküli távközlés piaca kivételes gyorsasággal kezdett növekedni. Erről a *Fortune Magazine* így írt a Jorma Ollilával készült interjút követően: „1992 augusztusában kijött egy brainstorming értekezletről és gyorsan ezt firkálta le egy cetlire: *távközlésorientált, globális, fókusz és értéknövelt*”. Nem éppen műretek, de ettől kezdve ez az elgondolás irányítja a céget. (Lovio, R. – Pulkkinen, M.– Väänänen (1997): *Cég átmeneti állapotban. Esettanulmány a Nokia csoportról*. Replika 25. március.). Így született meg a cég első víziója: *a Nokia „vegyeskereskedésből” távközlés-orientált céget kell létrehozni.*

„Jelentős döntéseket hoztunk részben megérzés, részben körültekintő elgondolások alapján” – mondja erről a váltásról Ollila egy másik interjújában. (Lovio, R. – Pulkkinen, M.– Väänänen. 1997.) A vállalat stratégiájának megalkotásában tehát megjelentek a tudatosan kialakított elemek (vállalkozói iskola) és a megérzések is. Mire alapozódtak ezek a megérzések? Valószínűleg szerepet játszott bennük, hogy Ollila a távközlési területen dolgozott, ezt a szakmát ismerte a legjobban, s a környezetéből érkező jelzések közül óhatatlanul a távközlési piacon történetekre figyelt a legérzékenyebben, azaz a külső jelzéseket a saját ismerethalmazán keresztül szűrte meg és ezért (is) döntött úgy, hogy a cég a jövőben a távközlési piacra összpontosít. A Nokia stratégiája tehát részben vízióalkotási folyamat, (vállalkozói iskola), részben megismerési folyamat révén formálódott. A jövőképet azóta megváltoztatták, Ollila új víziója így hangzik: *„Mi bevisszük az Internetet az emberek zsebébe. Minden együtt növekszik – a mobil és az internet, és a Nokia velük nő.”* (Toll, Ollila toll 1999.)

## 6. Tanulási iskola

Arra a feltételezésre épül, hogy a környezet komplex és előre-jelezhetetlen, a róla szerzett ismeretek a szervezeten belül szétszórtak, ezért a stratégiát nem lehet előre kialakítani, kollektív, folyamatos tanulási folyamat eredményeként alakul ki.

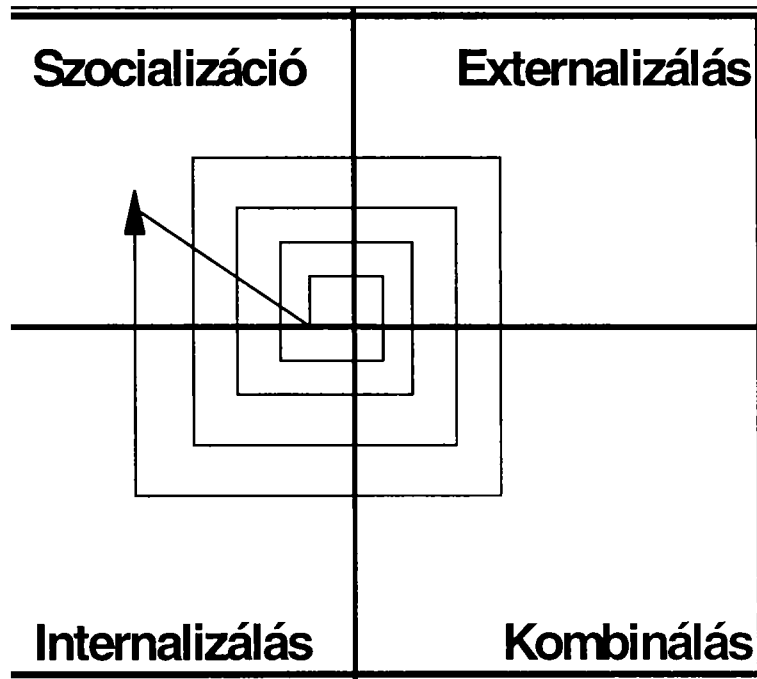
***A stratégiaalkotás = tanulási folyamat.***

A vezető (a *leader*) és a szervezet egyaránt tanul, a vezetés feladata a tanulás elősegítése, irányítása. A tanulás eredményeként megszülető tudás szerint a folyamat különböző szakaszait különböztethetjük meg, amit a következő ábra szemléltet:

# MIVÉ?

Szavakba  
nem öntött  
tudás

Explicit  
tudás



működés során egyaránt tanul (szocializáció), de ez a tudás nem öntött. Amikor elér egy bizonyos szintet, akkor szavakba önthető tudás, amely megvitatható tudássá válik (kombinálás). A megvitatás során a tudás megtagadódik a vezető és a szervezet tudása, következik az elmélyülő tudás, amely folytatódik tovább és tovább.

Az öntött tudás megformálásához a *kézműves* hasonlatot használja. Egy korszak megformálásához a mérnökök bízunk a munkát, valószínűleg előre megtervezve a munkát. Aprólékosan kiszámolja a méreteket, meghatározza a szükséges anyagokat, készíti a terv, akkor hozzákezd a rajz alapján a megformáláshoz. (A korszak tervezési folyamat révén születik.) Ha egy kézműves megformálást, felteszi a korongra és elkezd formázni. Ha nem tetszik neki a megformálás, tanulja a korszakcsinálást. A keze alatt alakul ki a korszak végleges megformálása egy nagyobb műhelyben történik, sok ember formáz. A korszak megítélje, melyik korszakot tartja jónak, s kinél állítja le a korszakot. A korszak kiválaszthatja, ezek mintává válhatnak, s most már szándékosan meg kell mindenkinek készíteni.

Az öntött tudás teljes mértékben a tudatos stratégiaalkotás létjogosultságát jelenti. A szakasz után időszerű lehet *kialakítani* a stratégiát. Az elgondolt ötletet, tervben jelenítik meg, amelybe beépítik a vezető öntött ismereteit, tapasztalatait, viselkedési mintáit.

## 7. Hatalmi iskola

Az iskola tanai szerint a stratégiaalkotás döntően a hatalom és a politika függvénye, a stratégia az egymásnak feszülő hatalmi erők eredőjeként alakul ki:

***a stratégiaalkotás = alkufolyamat***

A hatalmi erők megtestesítői a vállalat érdekcsoportjai. (Azon szervezetekről, egyénekről van szó, akik valamilyen módon érintettek a cég tevékenységének eredményességében, hasznuk vagy káruk származik belőle.)

A szervezet érdekcsoportjai lehetnek a vállalaton kívül és belül.

### *Külsők:*

- a tulajdonosok,
- a vevők, ügyfelek,
- a szállítók,
- a szakmai szövetségek,
- a kormányzat / önkormányzat,
- a hitelezők,
- a lakosság,
- a földrajzi környezetben élők,
- a sajtó (aki a nyilvánosságot képviseli), stb.

### *Belső:*

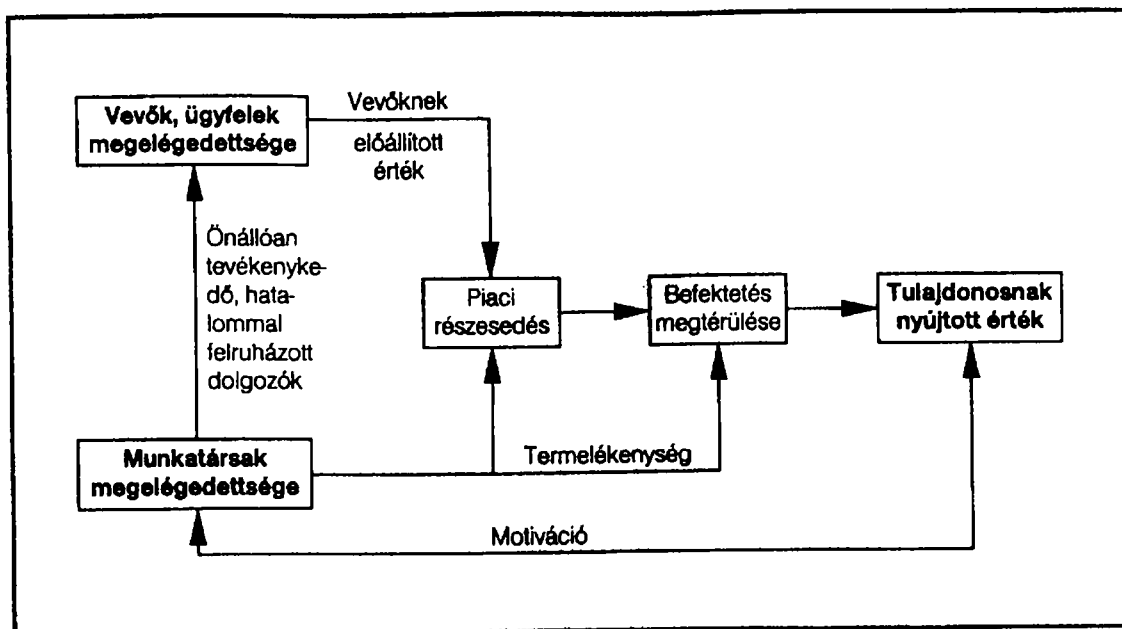
- a csúcsvezetés,
- a törzskar,
- a középvezetők,
- az alkalmazottak,
- a munkások,
- a szakértők stb.

Ezen stratégiaalkotási folyamat létjogosultsága mellett azok voksolnak, akik úgy vélik: egy-egy szervezet olyan mértékben ki lehet szolgáltatva az érdekcsoportjainak, illetve inkább egy-két erősebb érdekcsoportnak – kis túlzással azok „kénye-kedvének” –, hogy nem tehet mást, minthogy a velük folytatott különböző *játszmák* révén – ami lehet rábeszélés, alku, zsarolás, szövetkezés, konfrontáció stb. – formálja a stratégiáját.

Vannak vállalatok, akik a tulajdonosok elvárásainak való megfelelést tartják a legfontosabbnak, (shareholder modellt követők), de vannak olyanok is, akik más érdekcsoport igényeinek a kielégítését is szükségesnek vélik („stakeholder modellt” követők). Ez utóbbiak szerint a vállalat hosszú távon csak akkor működhet sikeresen, ha a legfontosabb érdekcsoportjai (tulajdonosok, vevők, munkatársak) elvárásainak egyaránt eleget tesz. Erre az összefüggésre mutat rá a Xerox-ról közzétett következő ábra.

## 3. ábra

## A Rank Xerox bűvös köre



## 8. Kulturális iskola

Követőinek nézetei sokban hasonlítanak a megismerési és a tanulási iskolát képviselők álláspontjához, de számukra a stratégiaalkotás kollektív és kooperatív folyamatai az érdekesek.

Felfogásuk szerint:

***a stratégiaalkotás = kollektív megismerési és tanulási folyamat.***

Az iskola tanai szerint a stratégiaalkotás során a környezetből érkező jeleket nem csak egy ember (a vezető, a stratégia) személyisége szűri meg, mint a megismerési iskolánál, hanem az egész közösség dekódolja azokat. Bizonyos jelzéseket észre sem vesznek, másokat felnagyítanak, egyes információkat továbbadnak, másokat nem stb. Viselkedésüket a személyiségük mellett olyan tényezők is jelentősen befolyásolják, mint a szervezet kultúrája: a vállalatnál uralkodó nézetek, hiedelmek (például, melyik viselkedést fogja a főnök „díjazni”: ha elhallgatom a piacról érkező rossz híreket, vagy ha nem). *A kultúra jelentős részben rejtett, s ezek a nem tudatos feltételezések időnként a „22-es csapdájához” vezethetnek.*

Az egyik neves kultúrakutató szerint (E.H. Schein, 1985.) ezt a csapdát sok amerikai vezető megtapasztalja, aki más országba kerül. Az amerikai pragmatikus kultúrából érkező vezető feltételezi, és biztosra veszi, hogy a problémák *megoldása* mindig a legnagyobb prioritást kapja. Amikor egy másik kultúrában nevelkedett munkatárssal találkozik, könnyen a következő forogatókönyv szerint mehetnek a dolgok: a vezető javasol valamilyen megoldást egy problémára. A beosztott tudja, hogy a megoldás nem fog működni, de tudat alatti feltételezései azt súgják, hogy maradjon csendben, mert a cáfolat rontaná a vezető tekintélyét s az ő megítélését. Az akciót végrehajtják, az eredmény negatív. A vezető meglepődik és összezavarodik. Megkérdezi a beosztottat, mit kellett volna tennie. A beosztott szemszögéből a vezető viselkedése érthetetlen, hiszen nem igyekezett a tekintélyét megvédeni. A vezető számára ugyanilyen érthetetlen a beosztott magatartása. Nem talál ésszerű magyarázatot magatartására, legfeljebb azt, hogy egyáltalán nem érdekli a hatékony működés, és jobb lenne tőle megszabadulni. Fel sem merül benne, hogy itt a háttérben egy másik feltételezés – „soha ne sértsd meg a főnököt”, – dolgozik és ez a beosztott számára erősebb érték a „csináld jól a dolgokat” parancsnál. (Schein, id. mű.)



A stratégia – e felfogás szerint is – nehezen és csak lassan változtatható, mert a kultúra elsősorban a meglévő stratégiát támogatja, a megújulást kevésbé.

## 9. Környezeti iskola

Hívei Darwin tanait ültetik át az üzleti életbe. Abból a feltételezésből indulnak ki, hogy a szervezetek ökológiai rendszereket alkotnak, egy-egy vállalat teljes mértékben ki van szolgáltatva a környezetében működő törvényeknek. (Egyes feltételezések szerint a makrogazdaságban ugyanúgy megfigyelhetők törvényszerűségek, mint a biológiai természetben. Ezek matematikai modellezésével számos kutató próbálkozik.) A szervezet nem tehet mást, mint megpróbál alkalmazkodni a körülötte lévő világ törvényeihez, de fel kell készülnie arra, hogy bármikor kiszekelthető: .

### ***a stratégiaalkotás = kiválasztódási (reaktív) folyamat***

Az iskola fontosabb tételei:

- az erők halmazaként megjelenő környezet van a stratégiaalkotás középpontjában;
- a vezetőknek az a dolga, hogy elősegítse az alkalmazkodást;
- a pozíciók addig maradnak meg, amíg a források elegendők, amíg a helyzet nem túl ellenséges.

Ez az iskola tagadja talán a legmarkánsabban a környezeti változásokra valós tudatos felkészülés lehetőségét. Jól illik rá a kialakuló stratégiákra általánosan elterjedt mondás: *A stratégia nem más, mint utólag megmagyarázott szerencse. (Edward de Bono)*

## 10. Konfiguráció-iskola

Hívei a szervezetek fejlődése felől közelítenek a stratégiaalkotáshoz. Nézeteik szerint a szervezetek, adott fejlődési periódusokban az adott szituációhoz igazodó formákat öltenek, amelyekből viselkedési formák és stratégiák erednek:

### ***a stratégiaalakotás= transzformációs folyamat.***

A szervezetek életpályájuk során jellegzetes életciklusokat járnak végig, és minden szakaszhoz más szervezeti forma tartozik. Egyszerű, vagy még nincs is formális szervezetük az alapításkor és a kezdő éveikben. Bonyolultabb a forma (például divizionális vagy mátrix) a növekedési szakaszban, ismét változik az érettségi fázisban. Az eltérő formák pedig különböző stratégiákat generálnak. A vezetés feladata az ilyen elgondolás szerint születő stratégiáknál hol a szervezet stabilitásának, hol a változásának a támogatása.

\*\*\*

Foglaljuk össze az eddig leírtak tanulságait. Visszatérve az elefánt-hasonlathoz: mindegyik iskola – a saját nézetrendszeréből közelítve – fontos ismereteket és hasznos kiindulópontokat ad a stratégia értelmezéséhez. Figyelmeztet arra, hogy a stratégiaalkotás rendkívül sokszínű folyamat, így például tervezés *is*, koncepcióalkotás *is*, pozicionálás *is*, tanulás *is* lehet. Következésképpen a megszülető stratégia tartalma is más és más. Bonyolítja a helyzetet, hogy egy-egy vállalatnál egyidejűleg többféle stratégiaalkotási mód is megjelenhet (lásd Nokia).

Az utolsó iskola elvei pedig arra hívják fel a figyelmet, hogy egy adott szervezet életében időről időre más és más folyamat alkalmazása lehet célszerű. A következőkben e nézetet elfogadva kísérjük meg részletesen elemezni a szervezetek fejlődési szakaszait és azok jellemző vonásait. Ezen belül a stratégia kialakításának, illetve kialakulásának módjaira koncentrálnunk.

## 2. A SZERVEZETEK FEJLŐDÉSI FÁZISAI ÉS AZOK SPECIFIKUS JELLEGZETESSÉGEI

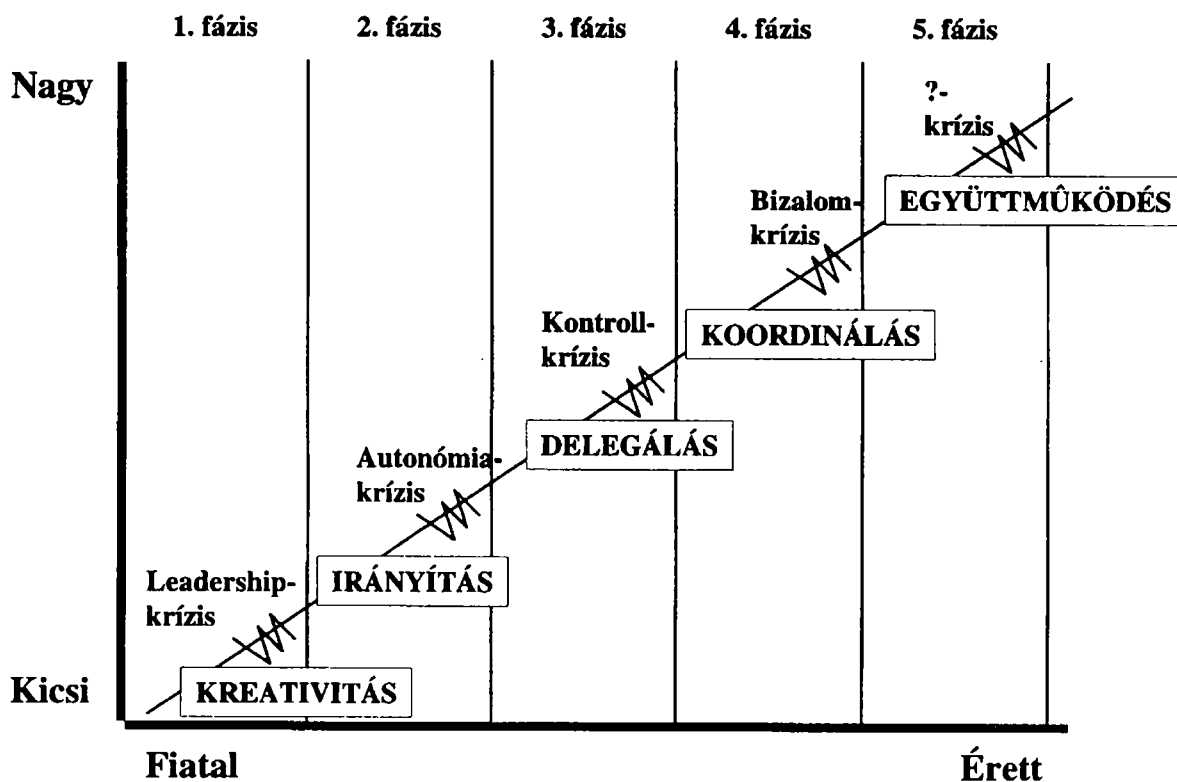
A vállalkozások egyik legismertebb életút elméletét Greiner dolgozta ki, aki az alábbi fejlődési szakaszokat különböztette meg:

1. A kreativitás fázisa
2. Az irányítás fázisa
3. A delegálás fázisa
4. A koordinálás fázisa
5. Az együttműködés fázisa

Greiner felfogásában minden fázison belül először viszonylag zökkenőmentes evolúciós folyamat játszódik le, ám a növekedés következményeként fellépnek olyan problémák, amit a megszokott módon már nem lehet orvosolni. Radikálisan új megoldásokra lesz szükség, amelyek a vállalat működését alapvetően érintik. Az evolúciót tehát revolúciós változás követi, a vállalat új fejlődési szakaszba lép és ismét következhetnek az evolúciós lépések. A folyamatot a következő ábra érzékelteti.

4. ábra

A szervezeti növekedés öt fázisa



A gyakorlatban a legtöbb vállalkozás végigjárja az öt fázist. Üzletágtól, belső sajátosságoktól függetlenül egyesek gyorsabban mások lassabban haladnak, de vannak olyan szervezetek is, amelyek egyes fázisokat átlépnék. Most nézzük részletesebben az egyes fázisok jellegzetességeit.

## 2.1. Növekedés kreativitással

A vállalkozások alapításakor szinte soha nem készülnek részletes tervek, kalkulációk. A kezdő fázisra inkább a kísérletezés, a többféle ötlet kipróbálása a jellemző. A sikeres vállalkozók már kezdetben nagy figyelmet szentelnek a környezetnek, sokszor onnan próbálnak meg ötleteket meríteni az induláshoz. Ugyanakkor vannak olyanok is, melyek meglévő képességeikből indulnak ki, annak a terméknek vagy szolgáltatásnak próbálnak meg piacot keresni, amelynek az előállításához értenek. (Ilyen módon indult például a Graphisoft Magyarországon. A vállalat vezetője szerint, a vállalkozást az építészeti szoftverekre alapozták, mert ehhez értettek.) A kezdeti fázisban sem lehet hosszú ideig sokféle dologgal kísérletezni, el kell dönteni, milyen termékre, szolgáltatásra vagy milyen piaci igény kielégítésére alapozzák a vállalkozást, a vállalkozás alapítójának vagy alapítóinak ki kell jelölni a fókuszpontokat.

A stratégia a vállalkozások életútjának kezdeti szakaszában tehát részben megismerési folyamat révén (környezeti jelek figyelése és megszürése), részben vállalkozói folyamat (fókuszpontok kijelölése) keretében alakul ki. Meg kell említenünk, hogy vannak olyan vállalkozók is, akik feleslegesnek tartják a fókuszpontok kijelölését is, abban bízva, sikerül olyan módon alkalmazkodni a környezethez, hogy az nem fogja őket kiszzelektálni. (Ők a Mintzberg szerinti környezeti iskola tanait követik.) A sikeres „alapító atyák” általában karizmatikus egyéniségek, kreativitás, sajátos „kisugárzás” jellemzi őket, amivel magukkal tudják ragadni a többieket. Vezetési stílusukra a személyes kapcsolattartás, a baráti, családias légkör kialakítására való törekvés a jellemző. A szervezet egyszerű, organikus jellegű. Kevés emberből áll, az irányítás közvetlen. Nincsenek szabályok, kijelölt munkakörök, felelősök, nincs formális ellenőrzési, érdekeltségi rendszer.

Ha a próbálkozásokat siker övezi és a vállalkozás növekedni kezd, óhatatlanul bekövetkeznek a növekedési fájdalmak. A 'mindenki mindent csinál, de semmihez sem ért' romantikája előbb-utóbb kapkodáshoz, a kapkodás hibákhoz, a hibák bevétel-kieséshez vezetnek. Megjelennek az első konfliktusok, a munkatársak túlterheltségre, alulfizetettségre kezdenek panaszkodni. „Rendet” követelnek, jobb információáramlást, a munkák koordinálását, egyértelmű felelősségi viszonyokat és vonzó, világosan megfogalmazott ösztönzési rendszert. Ezt a jelenséget nevezzük leadership (vezetési) krízisnek. A szervezet fennmaradáshoz forradalmi változtatásokra van szükség, más fókuszpontokra, más vezetési stílusra, más szervezetre.

## 2.2. Növekedés irányítással

A vállalkozás vezetője számára ebben az életútszakaszban már világossá válik, hogy nem lehet tovább „megérzések” alapján, ösztönösen vezetni, mert olyan problémákat kell orvosolni, amihez szakértelemre, „profi menedzserekre” van szükség. A cég már ki van találva, az alapvető kérdés most az, miképpen lehet hatékonyan működtetni, stabilizálni. Napirendre kerül a vállalat megszervezése, papírra vetik az első szabályzatokat. A céget átalakítják, általában lineáris-funkcionális szervezetet hoznak létre, amelyben az alá- és fölérendeltségi viszonyok egyértelműek, a szervezeti ábra fajellegű. A nagyobb méretű cégben az egyes feladatkörök ellátásához speciális szakértelemre van szükség, ezért a munkaköröket funkciók szerint határolják el. Az irányításban dominál az utasításos forma, a vezetők folyamatosan és közvetlenül ellenőrzik a beosztottak munkáját. Az idő előrehaladtával a szervezet működése egyre formalizáltabb – mechanikus jellegű – lesz. Növekedik a szabályok száma, a vezetői és végrehajtói feladatok kezdenek egymástól élesen elhatárolódní, nő a vezetők és beosztottak közötti távolság. Szigorúan előírt kommunikációs csatornák vannak, megkövetelik az írásbeliséget.

A vállalatok stratégiájának kialakulásában, ebben a fázisban erősödnek a tudatos elemek. Különösen az elemzési munka térhódítása figyelhető meg, mivel a cégek vezetői felismerik, hogy a fejlődési irányok kijelöléséhez sokkal több információra van szükségük a környezetről és saját cégükről, mint amivel rendelkeznek. Megkezdődik a stratégiai diagnosztikai módszerek alkalmazása. A Westel 900 például a SWOT módszert használta először a stratégiaalkotásához. Vannak, akik a részletes elemzések birtokában megkísérlik a cég pozícionálását, esetleg a pozíciók eléréséhez vázlatos vagy részletes stratégiát is kidolgoznak. Az előbbieket a stratégia kialakításához pozícionálási folyamatot,

az utóbbiak koncepcióalkotási vagy tervezési folyamatot alkalmaznak. (A már említett Graphisoft a következőképpen pozicionálta magát: Építéseknek elsősorban külföldi piacokon akarnak háromdimenziós tervezési programot eladni. A Microsoft vezetője Bill Gates is világos pozíciót rajzolt fel nem sokkal a cég alapítása után: egy számítógép minden íróasztalon és otthonban.) A tudatosan kialakított elképzelések mellett más folyamatok is közrejátszanak a stratégia alakulásában, a vezetők és a munkatársak egyaránt tanulnak a felhalmozódott tapasztalatokból, (tanulási folyamat) gyakran a vállalatok körül és a vállalaton belüli érdekcsoportokkal folytatott alkuk is befolyásolják a követett stratégiát (alkufolyamat). A változtatások eredményeképp a szervezet tovább növekszik, új üzletágakat nyit, újabb és újabb piacokon és ügyfeleknél szerez kedvező pozíciókat. Előbb-utóbb kénytelen lesz azonban szembenézni azzal a ténnyel, hogy a szigorú szabályozás, a betartandó szolgálati utak lassítják a döntéshozatalt. Gyakori, hogy az operatív kérdéseket a legfelsőbb szinteken intézik, olyan törzskari egységek jönnek létre, melyek csak szabályozással vagy azok betartásával foglalkoznak. Előfordul, hogy a stratégiai tervezés is a fejlődést akadályozó vezetési eszközzé válik. A hosszabb távra részletesen kidolgozott cselekvési lépések és az azokhoz való ragaszkodás gyorsan változó környezetben hátráltatja a gyors alkalmazkodást. Mindezek következtében a szervezetek működése merevvé válik, az ügyfelek differenciált és gyorsan változó igényeit nem képesek időben kiszolgálni. Ismét megrázkódtatás, bevétel-kiesés, eredménycsökkenés következhet be. A változtatás tehát elkerülhetetlen.

### 2.3. Növekedés delegálással

Az egyre szerteágazóbb tevékenységű és egyre több piacon tevékenykedő cégeknél, a rugalmasság megőrzéséhez, a korábbi centralizált működést decentralizált döntéshozatallal váltják fel, azzal az indoklással, hogy a döntéseknek ott kell megszületniük, ahol az adott területre vonatkozóan a legtöbb információval, szaktudással rendelkeznek. A megvalósításhoz a divizionális szervezeti forma a legmegfelelőbb. A divizionális rendszer megkönnyíti a nagyvállalatok irányítását, elválaszthatók egymástól a stratégiai és az operatív szintek. Az összvállalatra vonatkozó kérdések megválaszolásával a központ foglalkozik. Az operatív döntések a divíziókhoz kerülnek, amelyek jól ismerik a piacot, az ügyfeleket s igényeiket gyorsan és rugalmasan képesek kiszolgálni. A legtöbb esetben a divízió valamilyen termék–piac kombinációt fed le, van saját terméke, piaca, bevételei, költségei, eredménye a többiektől elhatárolva kimutatható. A divíziók úgy működnek mint önálló vállalkozások a nagyvállalaton belül. A nyereségért a divízió vezetője és munkatársai felelősek.

A stratégia kialakítását a legtöbb szervezetnél a tudatosság jellemzi. A stratégiákat vállalati és divizionális szinten is kidolgozzák, mind a két szintnek megvan a maga sajátos feladata: a központban munkálják ki a vállalati szintű és a funkcionális stratégiákat, (ha a funkcionális területek a központhoz tartoznak). A vállalati stratégiában gyakran meghatározzák a vállalat célportfólióját, azaz eldöntik, hogy a cég milyen üzletágakban kíván tevékenykedni és milyenekben nem. A központi stratégia fontos területe az egyes divíziókkal kapcsolatos hosszú távú célok meghatározása. (Például melyiket miképpen támogatják, együttműködést várnak el tőlük vagy versenyztetik őket.) A funkcionális stratégiák tartalmazzák a marketingre, az innovációra, a humán erőforrásokra vonatkozó elhatározásokat. A divizionális stratégiák keretében többek között az elérendő piaci pozíciókra, a versenysztratégiákra, az értékesítési stratégiákra térnek ki. (A funkcionális és divizionális stratégiák témakörei attól függenek, hogy a vállalat szervezeti felépítésében hová delegálták az adott tevékenységet.) Ebben a fázisban a stratégiai elemzés és tervezés teljes módszertára használható, különösen a portfólió-technikák alkalmazása előnyös. A különböző portfólió-mátrixokat a tanácsadó cégek a delegálási fázisban lévő nagyvállalatok számára fejlesztették ki. (Így például a Boston Consulting Group a jól ismert négymezős mátrixot, a Mc-Kinsey, a General Electric megrendelésére a kilencmezős mátrixot.)

Természetesen nem minden vállalatnál alkalmazzák ebben a fázisban sem a stratégiai tervezési vagy koncepcióalkotási folyamatot, vannak, akik a delegálási szakaszban is megmaradnak a pozícionálási iskolánál, azaz csak a pozíciók kijelölésével foglalkoznak. S vannak olyanok is, amelyek egyáltalán nem készítenek hosszabb távra tudatosan kimunkált előirányzatokat, hanem kizárólag a stratégia kialakulását támogató folyamatokra hagyatkoznak. (Tanulási, kulturális, alkufolyamat.) Ezek a folyamatok a stratégiát tudatosan alakító szervezeteknél is tetten érhetők. A stratégia alakulásában szinte minden szervezetnél szerepet játszik a tanulási folyamat: a vezető és a szervezet egyaránt tanul, az egyes területeken (divíziókban, központban) különböző tartalmú tudás halmozódik fel, amit kinyilvánítanak, megvitatnak. Eközben a szervezet és az egyén tudása is gazdagodik. A vita eredményeként kialakuló elgondolásokat beépíthetik a tudatosan kialakított stratégiába, majd is-

mét következik az elmélyülés, és a folyamat folytatódik tovább. Megjelenik a kulturális folyamat is, hiszen ebben a fázisban, a szervezetben már kialakult viselkedési minták, szokások vannak, amelyek a stratégiát szintén formálják. Gyakran megtörténhet, hogy a stratégiára a hatalmi játszmák gyakorolják a legerőteljesebb hatást, azaz a divíziók és a központ közötti alkufolyamatok eredményeként születik a stratégia.

A delegálás fázisában a központ és a divíziók közötti feszültségek eredményeként alakul ki krízishelyzet: a mind nagyobb önállóságra szert tevő, saját nyereségükkel gazdálkodó profitcentrumokat egyre nehezebb összefogni, együttműködésre bírni. A központ elveszíti a gyeplőt, a divíziók önálló fejlődési pályára lépnek, a vállalati létből fakadó előnyök elvesznek. A váltás szükségszerű.

## 2.4. Növekedés koordinációval

A krízisből való kilábaláshoz a cégek vezetői ismét centralizálnak, de sokkal kisebb mértékben, mint az irányítás fázisában. Arra törekednek, hogy a vállalat úgy működjön, mintha egységes szervezet lenne, miközben igyekeznek nagy önállóságot is hagyni a divízióknak. Vannak esetek, amikor szervezeti formát váltanak, áttérnek a mátrix szervezetre. Ebben a szervezeti formában a funkciók és a termékek szerinti munkamegosztást is alkalmaznak. Elsősorban a dinamikus mátrix, az ún. projektszervezet biztosít nagy önállóságot: a vállalat munkatársai szakmák szerint vannak elhatárolva, de egy-egy munkára az adott feladat ellátására felkészült szakemberekből projekteket hoznak létre. A projekteket kijelölt vezetők irányítják, addig működnek, amíg a feladatot megoldják.

A cég vezetői az egyes területek együttműködésének javításához vállalati szintű koordinációs eszközöket vetnek be, szervezettebbé és formalizáltabbá teszik a működést. (Például integrált információs rendszerek, SAP, kontrolling bevezetése.) A központ stratégiaalkotásában a különálló egységek tevékenységének összefogására, a szinergiahatások kihasználására helyezik a hangsúlyt. Akciókat dolgoznak ki a központ értékteremtő képességének a növelésére. (Arra törekednek, hogy a központok ne értékromboló, hanem értéknövelő szerepet töltsenek be.) Ehhez többnyire koncepcióalkotási folyamatot alkalmaznak. A stratégia és a rövidtávú tervek összekapcsolására új technikákat vetnek be (például Balanced Scorecard), amely a központ irányító, ellenőrző tevékenységét támogatja. Megfigyelhető még a tanulási, a kulturális és a hatalmi folyamatok hatása is.

A centralizálás eredményeképp egyre több konfliktus robban ki a központ és a divíziók között, illetve egyre több feszültség keletkezik a mátrixszervezeten belül. (A két főnöknek való megfelelést csak nagyon kevés szervezetenél sikerül jól megoldani.) A munkatársak a szabályozottság miatt egyre kevesebb lehetőséget éreznek az önállóságra, a munka gépies voltára kezdenek panaszkodni, kreativitásuk csökken, s ezzel a szervezet innovációs képessége is romlik. Bekövetkezik a bizalmi krízis. Megérett a helyzet a változtatásra.

## 2.5. Növekedés együttműködéssel

Ebben az életútfázisban a legfontosabb feladat a szervezet megújulási képességének növelése, amihez elsősorban intellektuális tőkére van szükség. Az intellektuális tőke hordozói azok a munkatársak, akik felkészültségük, tudásuk, együttműködő képességük és kapcsolatrendszereik révén képesek újabb és újabb megoldásokkal, ötletekkel elősegíteni a szervezet növekedését. A kreativitás kibontakoztatásához lágyabb és emberközelibb irányítási, koordinációs eszközökre van szükség, mint a tervek és a szabályok. A vállalat vezetése ezért jövőképpel, küldetéssel, értékekkel igyekezik összetartani a munkatársakat, elérni, hogy a szervezet iránt elkötelezetté váljanak. Mindez azt jelenti, hogy a stratégiai gondolkodás a vállalkozói folyamat keretében jelenik meg, amelyben csak a víziót, küldetést, vezérelveket fogalmazzák meg, a „hogyan” kimunkálásával nem foglalkoznak. A stratégiát ebben a szakaszban tehát részben kialakítják, részben kialakul. A vállalat vezetése nagy gondot fordít a vállalati kultúra formálására. (A kultúra nehezen és csak hosszú idő alatt változtatható, ezért a megújulást, a stratégiaváltást gátló folyamat is lehet.) A vezetők igyekeznek elérni, hogy a vállalati kultúrában előbb-utóbb megjelenjenek az általuk fontosnak tartott értékek. Domináns szerepet játszik még a tanulási folyamat is.

Az ötödik életút szakaszban a mechanikus szervezeti formák kezdenek eltűnni, a szervezet (kevésbé szabályozott) organikusabb lesz, rugalmasabb, hálózatos formák megjelenésével lehet számolni.

Befejezésül a következő táblázatban összefoglaljuk az egyes fázisok legfontosabb jellemzőit.

	1. fázis	2. fázis	3. fázis	4. fázis	5. fázis
<b>STRATÉGIA SZÜLETÉSÉNEK FOLYAMATA</b>	Vállalkozói Megismerési folyamat	Pozicionálási Konceptióalkotási Tervezési Tanulási Alkufolyamat	Tervezési Konceptióalkotási Pozicionálási Tanulási Kulturális Alkufolyamat	Konceptióalkotási Tanulási Kulturális Alkufolyamat	Vállalkozói Kulturális Tanulási
<b>VEZETÉSI STÍLUS</b>	Személyes, Vállalkozói	Utasításos	Delegáló	Ellenőrző	Participatív
<b>SZERVEZET</b>	Informális	Centralizált, funkcionális	Decentralizált	Törzskar, Termékcsoportok	Mátrix, Team
<b>FÓKUSZ</b>	Kitalálni, megcsinálni, eladni	Hatékonyág	Növekedés diverzifikálás	A szervezet konszolidálása	A szervezet megújítása

## Összefoglaló

A tanulmány a vállalkozások vezetésének egyik legfontosabb eszköze, a *stratégia* kialakulásának, illetve kialakításának lehetséges módjait vizsgálja. A vezetéstudomány gurujának tartott Henry Mintzberg könyve alapján felhívja a figyelmet arra, hogy a stratégia nagyon sokféleképpen jöhet létre. Egyes szakértők például megkérdőjelezzik azt a széles körben elterjedt felfogást, hogy a stratégia csak tudatosan kialakított koncepció lehet. Úgy vélik, hogy spontán módon is kialakulhat, például alkufolyamat, tanulási folyamat révén is létrejöhet. A tanulmány részletesen foglalkozik a stratégia születésének lehetséges folyamataival, majd a vállalkozások fejlődésének jellegzetes fázisait sorra véve, választ ad arra a kérdésre, hogy mely folyamatokat célszerű az egyes szakaszokban alkalmazni. A stratégiai gondolkodás megjelenésének lehetséges módjai mellett a tanulmányból megismerhetjük még a vállalkozások növekedésénél felmerülő tipikus problémákat és ezek sikeres megoldásának eszköztárát.

## Irodalom

**Ansoff, I.(1965):** Corporate Strategy. McGraw-Hill.

**Ansoff, I.-McDonell,E (1990):** Implanting Strategic Management. Prentice Hall.

**Bakacsi Gyula – Bokor Attila (1996):** Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

**Barakonyi Károly – Lorange, P.(1991):** Stratégiai Management. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

**Barakonyi Károly (1999):** Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó.

**Bennis, W – Nanus, B. (1985):** Leaders. Harper Perennial.

**Bevezetés az innováció menedzsmentbe. Szerk. Inzelt Annamária. (1998). Műszaki Könyvkiadó.**

- Bowman, C.** (1999): Stratégiai menedzsment. Panem Könyvkiadó Kft.
- Campbell, A. - Devine, M.-Young, D.**(1992): Vision, Mission, Strategie. Campus.
- Bőgel György - Salamonné Huszty Anna** (1998): Vállalatvezetés felsőfokon. Kossuth Kiadó.
- Bőgel György - Salamonné Huszty Anna** (1999): Transition to Market Economy as Inflection Point: Can Strategy Help? Business Horizons July-August 1999.
- Csath Magdolna** (1993): Stratégiai tervezés és vezetés. „Leadership” Vezetés- és Szervezetfejlesztési és Tanulást Segítő Kft.
- Czakó Erzsébet** (1994): Vállalati stratégia, stratégiai menedzsment. Vezetéstudomány, 3. sz.
- Das Boston Group Strategie-Buch. Die Wichtigsten managementkonzepte für den Praktiker. ECON Verlag.
- Das Tom Peters Seminar. Management in Chaotischen Zeiten (1995) Campus Verlag.
- Drucker, P.**(1993): The Post-Capitalist Executive. Harvard Business Review, május-június.
- Drucker, P.**(1989): The New Realities. Harper & Row.
- Drucker, P.**(1985): Innovation and Entrepreneurship. Harper and Row., Innováció és vállalkozás. (1993) Park Kiadó.
- Gates, B.**(1995): The Road Ahead. Viking.
- Gates, B.** (1999): Üzlet a gondolat sebességével. Geopen Könyvkiadó.
- Grant, R.** (1991): Contemporary Strategy Analysis. Blackwell Publishers.
- Greiner, L.E.**(1998): Evolution and Revolution as Organizations Grow Harvard Business Review
- Koch, R.**(1995): Guide to Strategy. Pitman Publishing. Dynamics of Innovation. Oxford University Press,
- Lovio, R. - Pulkkinen, M.- Väänänen** (1997): Cég átmeneti állapotban. Esettanulmány a Nokia csopotról. Replika 25. március.
- Mintzberg, H.**(1994): The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall.
- Mintzberg, H.**(1994): The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, január-február.
- Mintzberg, H.-Ahlstrand, B. - Lampel, J.**(1998): Strategy Safari. The Free Press.
- Mészáros Tamás** (1998): A stratégiai menedzsment környezete a XXI. század küszöbén. 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jubileumi tudományos ülésszak. 2. kötet.
- Nakari T. -Héder Sándor** (1998): Nokia gondolkodásmód Pécsen. Vezetéstudomány 5. sz.
- Nanus, B.**(1992): Visionary Leadership. Jossey-Bass Publishers.
- Peters, T. - Waterman, R.**(1986): A siker nyomában. Kossuth Könyvkiadó.
- Porter M.** (1985): Competitive Advantage. The Free Press.
- Porter, M.** (1987): The State of Strategic Thinking. The Economist, 1987. május 23.

**Porter, M.** (1993): Versenystratégia. Akadémia Kiadó.

**Salamonné Huszty Anna** (1995): Jövőkép, misszió, stratégia.  
Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vezetőképző Intézet.

**Salamonné Huszty Anna** (2000): Jövőkép és stratégiaalkotás, Kossuth Kiadó.

**Schein, E.** (1985): Organizational Culture and Leadership. Jossey Bass.

**Schein, E.**(1978): Szervezéslelektan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Sokszínűség a cégstratégiában. szerk.: Varsányi Judit.(1998). Aula Kiadó.

Toll, Ollila, toll. (1999). *Manager Magazin*, 11/9.

**Varsányi Judit** (1996): Üzleti stratégia – Üzleti tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó.

**Vecsenyi János:** Vállalkozási szervezetek és stratégiák.(1999): Aula Kiadó.

**Vecsenyi János** (2001): Gazellák a gyorsan fejlődő vállalkozások. CEO. 1.szám.





# Papp Ferenc

## A KERESKEDELMI ÉS ÜZLETVITELI TANSZÉK ÁLTAL VÉGZETT SZINTETIZÁLÓ KÉPZÉS TAPASZTALATAI

Ha komolyan akarjuk venni a Főiskola küldetésében megfogalmazott céljainkat, és hatékonyan tenni is akarunk a megvalósításukért, akkor jelentős mértékben el kell tekintenünk a hagyományos oktatási rendszer módszertanától, hiszen az új kihívásokra nem lehet a régi módszerekkel válaszolni. Ebből a gondolatból kiindulva alakította ki tanszékünk a *szakdolgozati konzultáció tantárgy* keretében végzendő szintetizáló képzés koncepcióját, és végzi három év óta az ezzel kapcsolatos tennivalókat. Ebben az írásban szeretném megismertetni a szélesebb szakmai nyilvánossággal magát a módszert és azokat a tapasztalatokat, melyeket az elmúlt három évben a munka során szereztünk.

### A szintetizáló képzés keretei

A módszer átfogó keretét az alkalmazott közgazdaságtani tantárgyak marketing szempontú gyakorlati jellegű szintetizálása jelenti. Tehát amivel a hallgatóink a tantárgyak ismeretanyagának elsajátítása során, mint elméleti ismerettel találkoznak, azt ki kell hogy próbálják a gyakorlatban. (Mégpedig olyan körülmények között, ahol büntetlenül hibázhatnak. Itt még csak a saját hallgatótársaik és tanáraik előtti presztízsüket kockáztatják, bár ez sem kevés!)

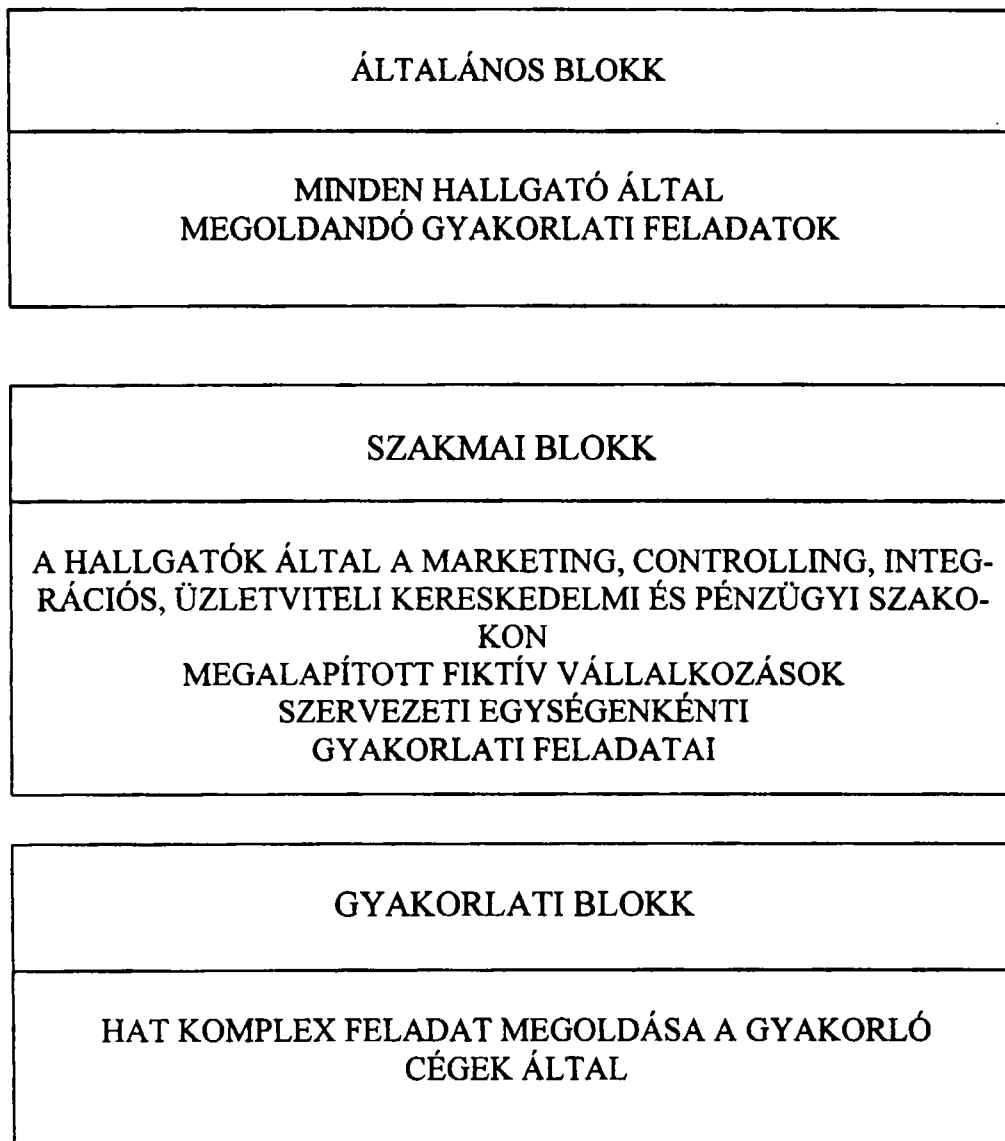
Miután a *munkáltatóknak többnyire nem elméletileg magasan képzett végzős diákokra, hanem a napi gyakorlatot is ismerő kezdő szakemberekre van szükségük*, a szintetizáló képzés céljaként az alábbiakat fogalmaztuk meg:

- a különböző elméleti alapozó és gyakorlati jellegű szaktantárgyakban elsajátított ismereteknek nem tantárgyszerű, hanem *vállalkozásszerű*, marketing-szempontú komplex ismeretanyaggá való szintetizálása,
- a csapatmunkára való alkalmasság képességének kibontakoztatása, az egyén alárendelődése a közös céloknak
- a céltudatos és tervszerű munkavégzés képességének kifejlesztése, a vezetői képességek kibontakoztatása,
- az igények, a célok, a feladatmegvalósítás és eredmények összefüggő egységének megláttatása,
- a kudarctűrő képesség fejlesztése és a hosszú távú üzleti siker igényének állandó fenntartása,
- a hosszú távú üzleti sikerhez szükséges piac- és fogyasztócentrikus szemléletmód kialakítása és formálása.

A szintetizáló gyakorlatok felépítését a következő vázlat tartalmazza:

1. sz. ábra

### A SZINTETIZÁLÓ GYAKORLAT FELÉPÍTÉSÉNEK ELVI VÁZLATA



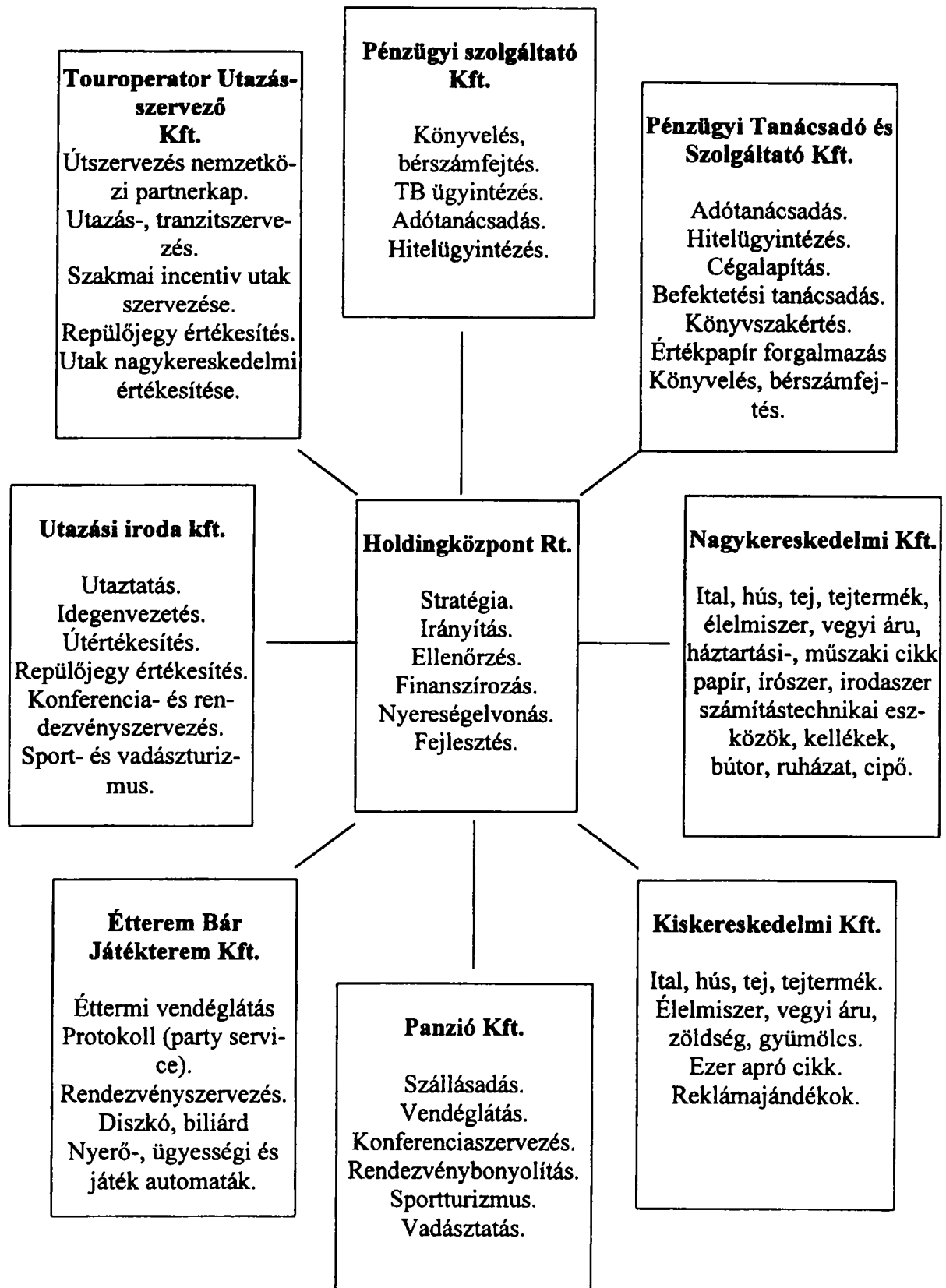
### A képzéshez létrehozott gyakorló szervezet

A képzéshez célszerű változatként nyolc szervezeti egységet – nyolc fiktív céget – hoztam létre az alábbi profilokkal:

- touroperator utazásszervező kft.
- utazási iroda kft.
- pénzügyi szolgáltató kft.
- pénzügyi szakértő és szolgáltató kft.
- nagykereskedelmi kft.
- kiskereskedelmi kft.
- étterem, bár, játékkerem kft.
- panzió kft.

2. sz. ábra

## A LÉTREHOZOTT FIKTÍV CÉGEK TEVÉKENYSÉGI KÖREI

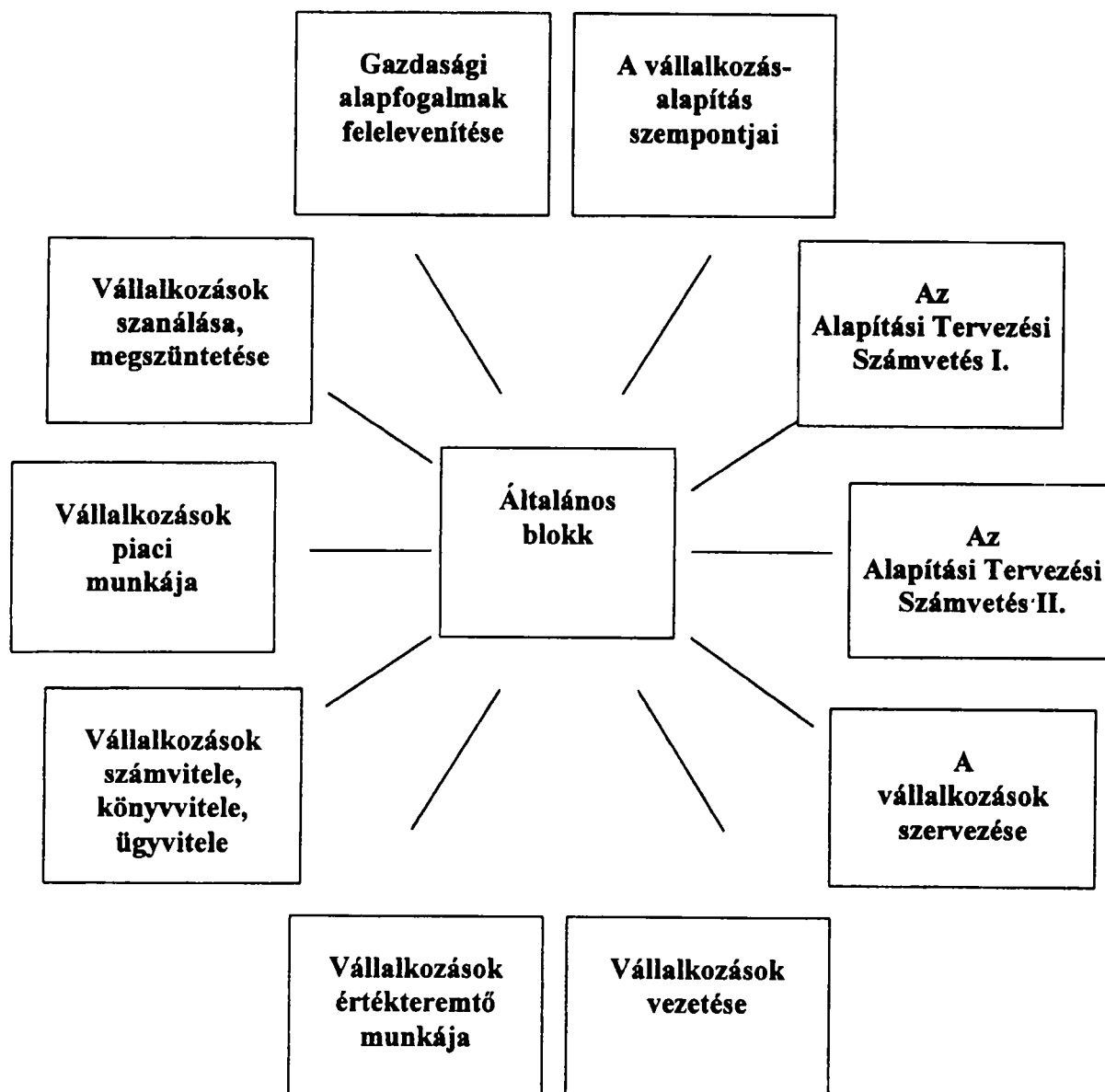


Hogy mitől „célszerű változatként”? Úgy gondolom, hogy a hallgatóknak meg kell adni a lehetőséget arra, hogy saját kreativitásuk alapján bármilyen profillal, bármilyen társasági formában létrehozzák a maguk fiktív cégét. A hallgatók a létrehozott fiktív cégekben rátermettségüknek, felkészültségüknek, egyéni céljaiknak és a közösség értékítéletének megfelelően különböző beosztásokat tölthetnek be. De ahhoz, hogy kiszámítható és érdemi munkát tudjunk végezni, szükség van arra, hogy valamilyen szempontok szerint egységesítsük az elképzeléseket. A szempontokat pedig én diktáltam, ez tehát a célszerű változat.

De mielőtt konkrét szervezeti egységekben gyakorolhatnának, szükség van arra, hogy „Általános blokkként” a tanórák első felében felelevenítsük azokat az ismereteket, amelyeket a különböző tárgyakban már megtanultak és a konkrét munka során, mint bázisanyagra állandóan szükség lesz.

3. sz. ábra

### AZ ÁLTALÁNOS BLOKK TARTALMA



### **Gazdasági alapfogalmak felelevenítése**

Szükségletek.  
A javak felosztása.  
A nemzetgazdaság.  
A termelési tényezők.  
A vállalkozások környezete.  
Az állam gazdasági szerepe.

### **A vállalkozásalapítás szempontjai**

Az alapító személyes adottságai.  
Vállalkozási ötletek generálása.  
Alapítási forma.  
Alapítási koncepció.  
Telephely kiválasztásának szempontjai.  
Társasági forma megválasztása.  
A vállalkozásindítás hatósági teendői.  
Az alapítás finanszírozási lehetőségei.  
Prognózis és eredményesség.

### **Az Alapítási Tervezési Számvetés I.**

Az ATSZ fogalma és központi kérdései.  
Az ATSZ összefüggései.  
Tőkeszükséglet meghatározása  
Beruházások tervezése  
Pénzügyi fedezet  
Finanszírozási terv  
Tőkeszolgáltatás  
A forgalom tervezése

### **Az Alapítási Tervezési Számvetés II.**

Az ATSZ lépései.  
Költségek tervezése.  
Nyereség tervezése.  
Eredményesség és cash-flow.  
Hatékonysági mutatószámok.  
A vállalkozás vagyona.

### **A vállalkozások szervezése**

Szervezési alapelvek.  
Szervezeti formák.  
A vállalkozások életpályája.  
A vállalkozás munkaerő-  
Szükséglete.  
Alkalmazottak toborzása.  
Munkaszerződés és  
munkaköri leírások.

### **Vállalkozások vezetése**

Vezetési stílus, forma.  
A vezetés etikai kérdései.  
A menedzsment feladatkörei.  
A vezetési folyamat lépései.  
A menedzsment kritériumai.  
Feladatmegosztás és  
Feladatdelegálás.  
Az ideális vezető személyiségjegyei.  
A tervezést támogató módszerek és  
technikák.

Termékötletek gyűjtése, szelektálása.  
Termékfejlesztés, tesztelés.  
Tesztpiaci kipróbálás.  
Minőségbiztosítás, szabványosítás.  
Termékmenedzselés.  
Termékkivonás a piacról.

**Vállalkozások piaci  
munkája**

Piaci tranzakciók.  
Piac szegmentálása.  
Marketing Információs Rendszer.  
CI manual.  
Sajtótájékoztató.  
Ügyfélszolgálati munka.

Ezt követően a hallgatók egy úgynevezett szabaduló szervezeti egységek által végrehajtandó különböző üzleti tranzakciókat.

**Titkársági  
feladatok**

Ügyfélfogadás.  
Telefon, fax, üzenetrögzítő használata.  
Irodatechnikai eszközök és használatuk.  
Leírómunka, másolás.  
Postázás, iktatás, irattározás.  
Bizonylat és okmányellátás.  
Szigorú számadású nyomtatványok  
kezelése.  
Titkári teendők ellátása.

Komplex ügyviteli program alkalmazása.

**Személyügyi, munkaügyi  
feladatok**

Munkaerő toborzása  
A legfontosabb munkajogi törvények,  
szabályok.  
Munkaügyi nyilvántartások.  
Munkaviszony változásaival összefüggő  
feladatok.  
Munkavállalói, munkaadói érdekegyeztető  
mechanizmus.

Bérszámfejtési program alkalmazása.

**Beszerezési és készletgazdálkodási  
feladatok**

Igények tervezése.  
Szállító kiválasztása.  
Szállítási szerződéskötések.  
Szállítótörzs kezelése karbantartása.  
Rendelés nyilvántartása, visszaigazolása.  
Áruátadás, áruátvétel.  
Bevételezés, kiadás, készletgazdálkodás.  
Kódrendszer kialakítása.  
Raktározás, raktárkezelés.  
Leltározás, selejtezés, leértékelés.

Készletnyilvántartó program kezelése

**Értékesítési,  
vevőszolgálati feladatok**

Megrendelések fogadása, nyilvántartása,  
visszaigazolása.  
Az áruk kiszedése, készletezése,  
expediálása.  
Számlázás, számlák nyilvántartása.  
Vevőtörzs kezelése karbantartása.  
Áruforgalom elemzése.  
Ármegállapítás, ármódosítás,  
kedvezmények.

Számlázó és értékesítő programok  
kezelése.



### **Marketing, reklám és PR feladatok**

Az értékesítési munka elősegítése.  
Piackutatás, piacfelmérés.  
Közvélemény tájékoztatása.  
Közönségkapcsolatok szervezése.  
Eladásösztönzés.  
Védjegy, csomagolás, design.  
Vevőszolgálat.  
Egyedi vállalati arculat

Kiadványszerkesztő és prezentációs programok alkalmazása.

### **Pénzügyi feladatok**

Házipénztár működtetése.  
Szállítói és vevő folyószámlák kezelése,  
Banki ügyletek intézése, könyvelése.  
Fizetési meghagyás, fizetési felszólítás,  
kamatterhelés megküldése, fogadása.

Adók számítása, bevallása.  
Finanszírozási feladatok előkészítése.  
Hitelfelvétel előkészítése.  
Bérek és bérjellegű kifizetések  
Tb elszámolások

Pénzügyi programok alkalmazása.

### **Számviteli feladatok**

Nyitómérleg elkészítése.  
Analitikák megnyitása, vezetése.  
Költségelszámolások.  
Leltárfelvétel és leltárkezelés.  
Értékcsökkenés kiszámítása, könyvelése.  
Pénzügyi eredmény megállapítása  
és elszámolása.  
Zárlati munkálatok.  
Konzolidált mérleg elkészítése.  
Éves beszámoló.  
Eredmény-kimutatás.  
Könyvviteli program kezelése.

### **Vállalkozásmenedzsment feladatok**

Célkitűző tevékenység.  
Tervezés és döntés.  
Megvalósítás ütemezése.  
Motiválás.  
Ösztönzés.  
Belső információs rendszerek.  
Ellenőrzés.  
Értékelés.  
A szervezet fejlesztése.  
A dolgozók értékelése.  
Munkaértekezletek előkészítése,  
lefolytatása.  
  
Tervezőprogramok használata.

Az általános és szakmai blokkokban a hallgatók önállóan tevékenykednek, minden egyes feladatot megoldanak, és floppy lemezre mentenek. Természetesen a feladatok megoldásához megkapnak szükséges tanári segítséget és egymással is konzultálnak. Ezután kerül sor a szintetizáló képesség alakító, és a hallgatóktól már nagyfokú önállóságot és kreativitást igénylő komplex feladatok megoldására, melyet a szintetizáló képzés gyakorlati blokkja tartalmaz.

## 5. sz. ábra

<b>GYAKORLATI BLOKK</b>	
Hat komplex feladat megoldása a gyakorló cégek által	
1. sz. komplex feladat	Cégalapítás
2. sz. komplex feladat	Bevezető reklámkampány
3. sz. komplex feladat	Alapokmányok, szabályzatok
4. sz. komplex feladat	Kiállítások, vásárok, akciózások
5. sz. komplex feladat	Üzleti terv hitelkérelemhez
6. sz. komplex feladat	Zárások, beszámolók készítése

**Komplex feladatok****1. CÉGALAPÍTÁS**

- Szervezeti terv, munkakörök, jogkörök, felelősségi körök, bérezés.
- Hatósági engedélyek beszerzéséhez szükséges anyagok összeállítása.
- Számvetések, kalkulációk, az ATSZ feladatainak elvégzése.
- Nyitómérleg elkészítése.
- Ügyviteli, számviteli, könyvviteli rend kialakítása.
- Nyitóleltár elkészítése (eszközök, épületek, berendezések, bútorok, árukészlet).
- Pénzfeltöltés: bankszámla, házipénztár, értékpapírok.
- Számlaforgalom (kifizetések, megrendelések, értékesítések, átutalások).
- Irattár, ügyvitel, okmányok, nyomtatványok, szerződések.
- Vállalkozás működtetésével kapcsolatos egyéb feladatok: napi és időszakos pénztárjelentés, útba-íntások, elszámolások, kiküldetés,
- nyomtatványigénylés,
- szerződéskötések (együttműködési, ellátási, szállítási, forgalmazási, biztosítási).

**2. BEVEZETŐ REKLÁMKAMPÁNY**

- Piackutatás (kérdőív elkészítése, lekérdezése, értékelése, intézkedések).
- Arculattervek elkészítése (névjegy, boríték, levélpapír, szórólap, cégtábla).
- Marketingterv, reklámterv, PR-terv elkészítése.
- Döntések előkészítése és meghozatala (*mit, hol, miért, mennyiért, kivel*).
- Árjegyzékek elkészítése, kedvezmények, akciózások kidolgozása.
- Vállalkozás működtetésével kapcsolatos egyéb feladatok:
  - vevőszolgálat kialakítása és feladatrendszerének meghatározása,
  - tennivalók nem várt események bekövetkezésekor (betörés, bombariadó),
  - rendkívüli leltár elkészítése,
  - álláshirdetés, munkaerő-felvétele és elbocsátása,
  - táppénz és Gyes elszámolása, okmányolása,
  - adók és járulékok bevallása, befizetése,
  - bérszámfejtés, bérfizetés, jövedelem-elszámolás,
  - számlaforgalom, kifizetések, és havi pénztárjelentés,
  - értékesítések, szerződések, elszámolások, analitikus nyilvántartások.

### 3. ALAPOKMÁNYOK, SZABÁLYZATOK ELKÉSZÍTÉSE, EGYES ESEMÉNYEK KONKRÉT KEZELÉSE

- Szervezeti és működési, házipénztár kezelési, munkavédelmi, tűzvédelmi, készletgazdálkodási, leltározási, selejtezési és érdekeltségi szabályzat, rendészeti utasítás elkészítése.
- Számviteli politika, számlarend, számlatükör, vevő- és szállítótörzs elkészítése.
- Vállalkozás működtetésével kapcsolatos egyéb feladatok:
  - üzemi baleseti jegyzőkönyv kitöltése,
  - kártérítési kötelezettség megállapítása és kiszabása, káreseti jegyzőkönyv, kártérítési határozat elkészítése,
  - túlmunka, vagy munkahelyi készenléti szolgálat elrendelése,
  - további munkaviszony létesítése, létesítésének megtiltása, munkaszerződés módosítása,
  - eseti megbízás és munkadíj elszámolás, megbízási szerződés megkötése,
  - szigorú számadású nyomtatványok kezelése,
  - analitikus nyilvántartások vezetése,
  - meghatalmazások kezelése,
  - fuvarlevelek, menetlevelek, útnyilvántartások vezetése.

### 4. AKCIÓZÁSOK, KIÁLLÍTÁSOK, SZAKMAI KONFERENCIÁKON VALÓ RÉSZVÉTEL

- Utazás', COPMPFAIR', FOOD-A-PEST', stb. rendezvényeken való részvétel előkészítése, megtervezése, profiltól függően.
- A profilnak megfelelő akciózások előkészítése, megtervezése, megszervezése, lebonyolítása:
  - touroperator: kiskereskedők megnyerése
  - utazási iroda: *last minute* utak
  - étterem: tájjellegű rendezvények, külföldi sztárvendég fellépése
  - panzió: idény előtti kedvezmények, vadásztatás, lovas túrák, stb.
  - kereskedőcégek: időszakos vásárok, szezonális cikkek, exkluzív áruk
  - pénzügyi szolgáltató: időszakos kedvezmények, stb.
- Vállalkozás működtetésével kapcsolatos egyéb feladatok:
  - árajánlat készítése, fogadása, készletgazdálkodás, raktározás,
  - szállítói, vevői reklamációk kezelése, ügyintézés,
  - biztosítási káresemények kezelése,
  - nyugdíjpénztárral együttműködés megkötése,
  - fizetési meghagyásos eljárás, napi, havi pénztárjelentés,
  - bérszámfejtés, bérfizetés.

### 5. ÜZLETI TERV ÖSSZEÁLLÍTÁSA HITELKÉRELEMHEZ

- A vállalkozás adatainak megadása.
- Az üzleti terv összefoglalása a gyors megismerés céljából.
- Ágazati elemzés, a vállalkozás leírása.
- Termelési / szolgáltatási / értékesítési /, marketing, szervezeti terv.
- Kockázatelemzés.
- Pénzügyi terv, függelék, a vállalkozás gazdaságossági vizsgálata.
- Elemzések a menedzment számára (likviditás, chas-flow, egyenlegek, pénzforgalom, gazdaságossági mutatók.)
- Kamarai ajánlás beszerzése.
- Vállalkozás működtetésével kapcsolatos egyéb feladatok:
  - negyedéves zárás,
  - csődegyezségi javaslat készítése,
  - APEH adófolyószámla egyeztetés előkészítése.

## 6. ÉV VÉGI ZÁRÁS ÉS ÉVES BESZÁMOLÓ ELKÉSZÍTÉSE

- A havi és negyedévi zárás tételeinek elszámolása.
- Számlázott, de be nem érkezett tételek elszámolása.
- Értékpapírok és tartós lekötésű bankbetétek minősítése.
- A készlet és a költségszámlák közti helyesbítések elvégzése.
- Az anyagok és készletek év végi értékének meghatározása.
- Elévült és behajthatatlan követelések leírása.
- Értékvesztések (deviza, készletek, saját termelésű készletek) elszámolása.
- Költség és eredmény számlák összevetése, átvezetése, céltartalékok képzése.
- Adózás előtti eredmény elszámolása, eszköz és forrásszámlák zárása.
- Adózott eredmény elszámolása, éves beszámoló elkészítése.
- Mérleg elkészítése.
- Eredmény-kimutatás elkészítése (üzleti tevékenység eredménye, pénzügyi műveletek eredménye, szokásos vállalkozási eredmény, rendkívüli eredmény, adózás előtti eredmény, adózott eredmény, mérleg szerinti eredmény).
- Kiegészítő melléklet (gazdálkodási mutatók, pénzügyi mutatók, kapcsolt vállalkozások, céltartalékok, munkavállalók, bérköltségek, stb.).
- Üzleti jelentés (lényeges események, jelentős folyamatok, saját részvények megszerzése, kutatás és kísérleti fejlesztés, stb.).
- Vállalkozás működtetésével kapcsolatos egyéb feladatok:
  - év végi teljes körű leltár előkészítése és végrehajtása,
  - leltár utáni sejtetés, és végrehajtása.

A komplex feladatoknak az a lényege, hogy a gyakorló cégek kijelölt menedzsmentje és felkészített dolgozói – konkrét beosztásokban – saját tudásuknak megfelelően megoldják a Holdingközpont Rt Igazgatótanácsának utasításaiban (direktívaiban) megfogalmazott feladatokat, és a gyakorló cégek egymás közti üzleti tranzakcióiból származó tennivalókat. Valamennyi komplex feladatot úgy kell megoldaniuk, hogy abból a lehető legmagasabb nyereséget tudják kihozni a partnerek megelégedettsége mellett. A gyakorló cégek a cégalapításnál alaptőkét kapnak, amellyel gazdálkodniuk kell. Az alaptőke egy része készpénzben (házipénztárban) más része számlapénzként (bankszámlán), harmadik része lekötött tőkeként (állampapírokban) áll rendelkezésükre. Ezekon felül apportként a telephelyüket és berendezési tárgyaikat kapják. A többi rajtuk múlik. A működési idejük alatt nagyon sokat nyerhetnek – akár tőzsdei befektetéseikkel –, de nagyon sokat veszhetnek is. Mindenesetre azért, hogy a cégek működőképessége megmaradjon az év folyamán, a Holdingközpont Rt. valamennyi cégben 51%-os tulajdonnal rendelkezik, amit a cégek gazdálkodásuk függvényében kivásárolhatnak.

### A számonkérés rendszere

Mivel nem egyszerűen diákokról, hanem már valamilyen szinten tapasztalatokat szerzett felnőttek képzéséről van szó, úgy gondoltam, hogy egy szintetizáló tantárgy esetében nem elegendő a „*csak a vizsgákra tanulunk*” szemlélet, hanem szükség van a folyamatos felkészülésre. Ezt a folyamatos felkészülést szolgálja valamennyi módszer, amelyet a szintetizáló képzésben alkalmazunk.

A hallgató év végi értékelése az alábbiakból összegződik:

- Portfólió: 40%
- Projekt: 30%
- Szóbeli vizsga: 30%

### Az alkalmazott módszerek és kompatibilitásuk a célokkal

Minden alkalmazott módszer szoros kapcsolatban van a többivel és valamennyit áthatja a tudatos marketing szemlélet akár az oktatott ismeretanyagot, akár mint egy interdiszciplináris tudományterület ismeretanyagát tekintjük. Ezek a módszerek egyenként is jól alkalmazhatóak, de így mint komplex egésznek tekintve hatásuk és hatékonyságuk megsokszorozódik.

## Szakmai gyakorlati program

A képzés nagyon egyoldalú lenne, ha a személyes tapasztalatokat a hallgatók csak az elméleti ismeretek tanórarendbe iktatott gyakorlati szintetizálása során szereznék. Éppen ezért működtetjük a szakmai gyakorlati programot, aminek lényege, hogy a hallgatók a 6. szemeszter során 10-15 hét időtartamban az általuk választott vagy a Főiskola vezetése által kijelölt gazdálkodó szervezetnél, intézménynél ismerkednek a valós étellel. A hallgatókat a bázisintézmény részéről az iskola által felkért kontakt személy, a szakmai gyakorlati konzulens segíti tennivalóik végrehajtásában. A megoldandó feladatokat a gyakorlatvezetők, illetve a projekttel (a gyakorlatról 10 kutatási témában 10 oldal terjedelemben elkészített tanulmány) kapcsolatos tennivalók határozzák meg.

A szakmai gyakorlati program haszna kettős. Egyfelől a hallgatók a valós szakmai tapasztalatok első impulzusait itt kapják meg. Viszonylag felelősségmentesen kipróbálhatják magukat, megismerhetik saját erősségeiket, gyengeségeiket és tapasztalataik birtokában jobban eligazodhatnak a mindennapi emberi kapcsolatokban is. Másfelől a bázisintézmények hallgatóinkat, mint potenciális munkavállaló jelölteket munkajogi következmények nélkül kipróbálhatják. Ebből adódóan hallgatóinknak sem mindegy, hogy milyen benyomást keltenek gyakorlati konzulenseikben és munkahelyi vezetőikben, hiszen ezen múlhat későbbi alkalmazásuk.

## A portfólió módszer

Mi is ez a portfólió? A portfólió módszer az új típusú tanulási folyamat módszertana. A portfólió = hordozható csomag, pontos dokumentáció, elszámolás, képzési rendszerünkben az alkalmazott közgazdaságtani tantárgyak elsajátítása során megszerzett ismeretek, információk egy helyen történő rögzítésére és a gyakorlati képzésben való szintetizálására szolgál. Célja: a tanulási folyamat megtervezése, megszervezése, hatékonyságának nagymértékű növelése, folyamatos figyelemmel kísérése és az ellenőrzés feltételeinek kiszélesítése. Így természetesen a portfólió a tanulás módszere és eszköze is egyben.

Amiben a módszernek az általunk történő alkalmazása különbözik az Alkalmazott Magatartástudományi Tanszék általi használatától az az, hogy nem egyéni, hanem cégportfólió elkészítéséhez és leadásához ragaszkodunk. Formáját tekintve a portfólió bármilyen formátumú vagy nagyságú gyűrűs dosszié lehet. A lényeg az, hogy a lapok cserélhetőek, utólag behelyezhetőek és bármikor, bármilyen logikai rendben átrendezhetőek legyenek. A portfólió szerves melléklete a tanirodai képzés során elvégzett feladatok megoldásának floppy lemezre történő elmentése, ami a későbbiekben a hallgató számára mintaokmány-gyűjteményként szolgál.

A portfólió módszer rákényszeríti a hallgatókat a fegyelmezett, rendszeres munkára a tevékenységek folyamatos dokumentálására, rendszerezésére, és ha szokássá válik, megsokszorozza a tanulás és munkavégzés hatékonyságát.

## Feladat prezentálása

A gyakorló cégek menedzsmentje a 6 komplex feladat elkészített megoldásait Power Point bemutató formájában prezentálja az egész évfolyam előtt, melynek során a hallgatók kifejthetik véleményüket az egyes megoldásokról, illetve kérdéseket tehetnek fel.

## Projekt készítése

A szakmai gyakorlat végére a hallgatók projektet készítenek, ami témáját vagy tartalmát tekintve a bázisintézmény tevékenységének elemzése a tanszék által megadott 10 szempont alapján. Az alapkövetelmény az, hogy az elemzésben nyomon lehessen követni azoknak az ismereteknek a felhasználását, melyek az alkalmazott közgazdaságtani tantárgyak oktatása során elsajátíthatók voltak.

## Üzleti terv készítése

A szintetizáló gyakorlatok megoldása során a hallgatóknak üzleti tervet kell készíteniük a gyakorló vállalkozásuk részére hitelfelvétel céljából, vagy egy, a piaci siker reményével kecsegtető üzleti

ötlet megvalósításához pénzügyi befektetők meggyőzésére. Tartalma ezen túlmenően nincs szabályozva.

### Tevékenységek szimulálása

Ennél a módszernél esettanulmányok feldolgozására kerül sor. Az esettanulmányok a hallgatók döntésképeségét kívánják vizsgálni és fejleszteni. Elsődleges céljuk, hogy a hallgatók a döntési szituációt az elméletben megtanult ismeretek felhasználásával minél több szempont legalaposabb mérlegelésével oldják meg, és – ha a döntés időben megszületett – a szituációtól függő legkörülméntöbb, optimális intézkedéseket hozzák meg. Természetesen a feladatok megoldása során számtalan döntési lehetőség van, és korántsem biztos, hogy mindenki a legoptimálisabbat választja. A döntési szituációt feldolgozó vitákban azonban kikristályosodhatnak az etalonként használható javaslatok egy-egy helyzet megoldására. Persze minden eset az összes körülményét tekintve önálló döntést igényel, amihez nincsenek kész sablonok, de minél több esetet oldanak meg, annál nagyobb lesz az esélyük a helyes döntés meghozatalára egy konkrét szituációban.

### Fiktív cégek valós működtetése

A szintetizáló képzéshez tehát gyakorló cégszervezetet hoztam létre. Ezeket a cégeket a hallgatók működtetik egyrészt a tanszék által kidolgozott és diktált feltételek alapján, másrészt a cégek egymás közötti üzleti tranzakcióinak feldolgozásával. A működtetés során nem csak elképzelt üzleti eseményeket dolgoznak fel, hanem a konkrét gazdasági történésekre is azonnal reagálniuk kell. Így ha a gazdaság működését érintő bármilyen törvénymódosítás születik, azt a hallgatóknak figyelembe kell venniük a további tevékenységüknél. A tőzsdei mozgásokat követniük kell, de ugyanígy be kell tartaniuk a különböző adó és TB-jelentési és befizetési határidőket is.

### A képzési forma konkrét eredményei

A képzési forma alkalmazásának összefoglaló tapasztalataként megállapítható, hogy a tanulást leghatékonyabban motiváló tényezőnek az aktivitás folyamatos ellenőrzése mellett a személyre szóló konkrét visszajelzés és értékelés bizonyult. Erre nem csak a kurzus végén összefoglaló jelleggel került sor, hanem az egyes feladatok megoldása és prezentálása után azonnal.

A hallgatók a szintetizálás során megoldott feladatokat jól tudták hasznosítani a szakmai gyakorlatuk végzése során, ami sikerélmények megszerzéséhez szolgáltatott alapot. Sőt, ezáltal vált biztosíthatóvá az a cél, hogy a Főiskolának olyan szakembereket kell kibocsátania, akik azonnal képesek cselekedni, akik nem csak elméletileg felelnek meg az új és magas követelményeknek, hanem gyakorlati, technológiai, kommunikációs és vezetői-szervezői készségeik és képességeik birtokában, valamint csapatmunkára való alkalmasságuk alapján rövid idő alatt képesek kreatív, hatékony, eredményes önálló vállalkozókká, menedzserekké, szakértőkké válni.

### A portfólió módszer eredményei

A gyakorlati szintetizáló képzés és annak gerincét alkotó portfólió módszer eredményessége tapasztalati úton érzékelhető és dokumentálható. A tananyag szintetizálása a portfólió-módszerrel mindenképpen a tanulás hatékonyságát növeli, mivel egy többszornás ismeretsajátítási modellről van szó. Az ismeretbevétel csatornáit a tanárok, a szakirodalom, a gyakorlatok, a feladatok megoldása, az előadások, a viták és konzultációk, kapcsolat a bázisintézmények dolgozóival, a saját megfigyelések, a széleskörű tájékozódás (szakfolyóiratok), az egyéni tapasztalatszerzés és a csoportmunka tanulságai. Ha sikerül kinyitni a hallgatót az ismeretek áramlása előtt, akkor az őt körülvevő összes személytől, az egész valóságból meríti az ismereteit, s azokat azonnal szembeesíti személyes tapasztalataival.

Ez által a tanulás minden megjelenési formája tapasztalati modellül szolgál. *Az elméleti ismereteket a hallgató a feladatok elvégzése során egyénileg megerősíti, kipróbálja, elemzi, gyakorolja, ismétli, azaz elsajátítja.*

## Az ismeretek szintetizálásának portfólió-módszere és a kreativitás

A legtöbb kreatív, alkotó ember egyetért, hogy a kreativitáshoz feltétlenül szükséges tényezők az alábbiak:

- szervezettség és önszervezés,
- fegyelmezettség és önkritika,
- kemény és folyamatos munka (nem elég az isteni szikrára várni),
- természetes az aggodás és félelem attól, hogy nem jut az eszünkbe semmi új,
- a külső ingerek és kényszerhatások segítenek, de a belső feszültség és késztetés hatása sokkal biztosabb,
- a kicsi tudás jobb, mint a semmi, de mindenek előtt és mindenek fölött legjobb a „nagy tudás”.

A kreatív emberekre nem csak az jellemző, hogy megoldanak problémákat, hanem inkább az, hogy megtalálják a problémákat, amiket meg kell oldani. Ezért nem határoztam meg minden feladat tartalmát és egyedül üdvözítő megoldási lehetőségét úgy, ahogy azt sem, hogy hogyan vegyék fel a kapcsolatot és mit, illetve hogyan tanulmányozhatnak a bázisintézményüknél, szakmai gyakorlati helyükön. A kompetens tényfeltárás és az ötletek keletkezésének alapja a jó megfigyelés.

A kreativitás gyakoroltatása, tanulása:

- A kreativitást állandóan gyakorolni kell a teljesítmény fokozatos növelése érdekében, hasonlóan a sportoláshoz. Ezért új feladatok kitalálására, behatárolás nélküli önálló feladatok teljesítésére ösztönöztem a hallgatókat.
- Kezdetben a mennyiségi teljesítmény volt a cél, a minőség, mint követelmény csak ezután jöhetett. Ezért a követelmények és elvárások folyamatosan és megszakítás nélkül kell, hogy kövessék egymást.
- Nagyon sok probléma, aminek a megoldásához kreativitásra lenne szükség, szertefoszlik a nagy egészben. Fel sem ismerik őket. Az ötletek és gondolatok gazdag tárházához a megfigyelés az összekötő híd. Ezért feltétlenül szükséges a megfigyelőképesség és helyzetfelismerő képesség javítása öntréning segítségével.
- Meg kell találni, és fel kell ismerni a kreativitás akadályait, hisz csak így lehet őket elhárítani. Ezért van szükség a folyamatos és következetes elemzésre, értékelésre, kritikára és önkritikára.

Meggyőződésem, hogy nincs univerzálisan képességhiányos ember, így többé-kevésbé mindenki kreatív. Az adottságok felszínre hozása képzés és gyakorlás kérdése. A kreativitás ezért olyan érték, olyan minőség, amely mindannyiunk közös valutája.

## A módszer befektetései és a befektetések megtérülése

Az első szakaszban a marketing szemléletű gyakorlati szintetizálás roppantul idő- és emberigényes a hallgatók és a tanár részéről egyaránt. Ez a befektetés akkor kezd megtérülni, amikor már a hallgatók feladataikat a szokások szintjén, rutinosan és természetesen, ebből adódóan magas színvonalon képesek megoldani.

A módszer egyértelműen elősegíti és meggyorsítja a hallgatók személyiségének fejlődését (természetesen visszahatva a tanár személyiségére is). Ennek megjelenéseként fejlődik a hallgatók önfegyelme, precizitása, érzékenysége, korrektsége, önismerete, toleranciája, felelősségtudata, tudatosága, önbizalma és öntudatossága, magatartás-kultúrája, önszabályozása és sokoldalúsága.

A visszacsatolásokból, a vezetői értékelésekből és a hallgatók önértékeléseiből egyértelműen kirajzolódik a folyamat hatásiránya és intenzitása, nevezetesen: a tevékenység minőségi javulása és színvonalának emelkedése.

A módszer alkalmazása következtében felszínre kerülnek a hallgatók olyan képességei, illetve személyiségvonásai, érdeklődési körük olyan mélységei, amelyek e nélkül a lehetőség nélkül rejtve maradnának. Ezután megkezdődhet fejlesztésük, kiteljesítésük folyamata egy magasabb és az egész társadalom számára még hasznosabb szinten.

# **Bánfalvi Mária, Karcsics Éva, Fodor Katalin, Szakács Ferenc**

## **UTAZÁSI IRODA TRÉNINGJE SPECIÁLIS MÓDSZEREK ALKALMAZÁSÁVAL**

### **1. A kezdet**

A programra való megrendelés személyes kapcsolat révén jött létre. A megrendelés az üzleti tevékenység hatékonyságának kiterjesztésére szólt. Elsődleges célja a csoportos utazások növelése volt, ezért részletes definíciót kértünk a „csoportos utazás” fogalmáról, és bővebb információt a tevékenység gyakorlatáról. A programra vonatkozó ajánlatunk néhány új, talán szokatlan elemet is tartalmazott. Az egyik ilyen javaslat a tréning elkezdése előtt – mintegy diagnosztikai céllal –, hogy ú.n. próbavásárlást ajánlottunk. Másik ilyen újdonság a szervezet dolgozóinak önfejlesztési terv elkészítésre való inspirálása, illetőleg ennek a tréning befejeztével történő „megkövetelése” volt. Javaslatainkat elfogadták, így a három napos program előtt a munka megkezdődhetett. A szerzőkön kívül a munkacsoport tagjai voltak: dr. Berényi Ilona, dr. Görbe Éva, Mokry Győző, Ságodi Attila.

### **2. A próbavásárlások**

A próbavásárlásokat önkéntes alapon az ÁVF hallgatói végezték el, amiért tiszteletdíjban részesültek. A hallgatók egyesével, vagy kettesével egyetlen hét alatt bonyolították le az egész akciót. Ennek során a vállalat összes, azaz több mint 60 irodáját meglátogatták. Tájékoztattuk a hallgatókat a tréning céljáról, módjáról, a próbavásárlások szerepéről, tartalmáról, fontosságáról és a kívánatos viselkedési formákról. A próbavásárlás szempontjait megkapták írásban, azokkal a kérdésekkel együtt, amelyekre a vásárlás után azonnal írásban kellett válaszolniuk. A kérdőívet az irodák munkatársai nem láthatták, mert azt a hallgatók nem használhatták a helyszínen, de közvetlenül az akció lebonyolítása után azonnal ki kellett tölteniük, hogy a friss benyomások közül semmilyen apró részlet se vesszen el.

A hallgatók az akciót 100%-osan teljesítették. A kérdőívek alapul szolgáltak a tréning tematikájának és módszereinek kidolgozásához úgy, hogy kiválogattuk azokat az elemeket, „hívó szavakat”, amelyek elsődlegesen meghatározzák majd a tréning tartalmát. A program céljának megfelelően elsősorban a hiányosságokra utaló, negatív jelzőket, kifejezéseket kerestük. Néhány példa: motyogás, zsúfoltság, kellemetlenség, rossz hangulat, keresgélés, lekezelés, közömbösség, figyelmetlenség.

### **3. A résztvevők jellemzői**

Elemeztük a résztvevők adatait, és a cég fontos statisztikai számait. A tréning szempontjából legfontosabbnak azt a mutatót tartottuk, mely arról informált, hogy a tréning résztvevői mennyi



*ideje* dolgoznak a szervezetnél. Véleményünk szerint ez az adat mutat rá leginkább a beidegződések, szokások, „hagyományok” valószínűsíthető mértékére.

A következő eloszlást kaptuk:

Rövid ideje alkalmazott: (max. 1 éve)	14 fő
Közepes ideje alkalmazott: (max. 10 éve)	36 fő
Hosszú ideje alkalmazott: (legalább 11 éve)	40 fő
Összesen:	90 fő

Az adatok alapján megállapítható, hogy a résztvevők túlnyomó többsége, legalább közepes ideje dolgozott a vállalatnál, ami elegendő volt ahhoz, hogy bizonyos beidegződések kialakuljanak és megrögződjenek. Ezek a szokások, attitűdök, stílusjegyek, vagy akár szemlélet is, egy másfajta gazdasági-társadalmi rendszerben alakultak ki, amikor a cég még abszolút monopolhelyzetet élvezhetett. A megváltozott gazdasági körülmények között azonban ezek a tényezők kontraproduktívvá váltak. A tréning résztvevőit tehát olyan intenzív hatásoknak kellett kitenni, amelyek eredményeképpen saját maguk képesek átrendezni addigi attitűdjeiket, beidegződéseiket, stb., vagyis rekondicionálni kellett saját munkájukat, tevékenységüket, viselkedésüket.

## 4. A koncepció

Az adatok és a 100%-os próbavásárlási kérdőívek elemzését követően megszületett a tréning célkitűzése és koncepciója. Szükségesnek tartottuk, hogy a tréning az egyénre és teljesítményére orientált jellegű legyen. Azt akartuk elérni, hogy a munkatárs teljesítménye ne, vagy minél kisebb mértékben függjön a visszatartó szervezeti (bürokratikus) tényezőktől, amelyeket a tréning sem megváltoztatni, sem befolyásolni nem tud.

Így tehát a munkatárs ne várjon el külső segítséget (pl. a központtól), vagy bármilyen más beavatkozást, hanem fedezze fel, mit tud tenni saját hatáskörében, és annak megfelelően cselekedjék saját felelősségi határain belül, az adott szervezeti keretek között. Ezzel párhuzamosan pedig, ezt az attitűdöt, szemléletet, beállítódást, s az ezeknek megfelelő módszereket és eszközöket közvetítse a vele együtt dolgozó többi munkatársának, azoknak, akik nem vettek részt ezen a tréningen.

Koncepciónknak megfelelően a tréningnek tartalmilag a következő három elvre kellett épülnie:

1. a próbavásárlás eredményeinek valóság-hű visszacsatolására, ismertetésére,
2. a résztvevők aktív részvételének biztosítására,
3. a résztvevők egymás tudatos támogatását, erősítését elősegítő atmoszféra kialakítására és fenntartására.

## 5. A módszertan

Módszertanilag a három napos program kombinált műfajú volt: tréning és képzési elemeket, sőt „házi feladatokat”, filmvetítést és írásos feladatokat is magában foglalt. Voltak plenáris, kiscsoportos és egyéni foglalkozások is. Az emocionális és a kognitív, a személyes és az általános szféra megmozgatása egymásra épülve történt. Módszerünk elsősorban a kommunikációs stílusok és eszközök, a paradigmaváltások, az attitűdelemzés, a figyelemtechnikák és a marketingtechnikák voltak. Alkalmaztuk továbbá a jól ismert „rutin” tréningelemeket is, mint a szituációelemzés, videoteknika, szerepjáték stb.

## 6. A program

### 6.1 ELSŐ NAP

#### 6.1.1 Csoporttájékoztató

A résztvevőket előzetesen hat csoportba osztottuk az ország régiói szerint, a következő rendszerben:

Észak-Dunántúl

Dél-Dunántúl

Balaton és környéke

Észak-Alföld

Dél-Alföld

Budapest

A megnyitó plenáris ülésen a szokásos köszöntők és bemutatkozások után ismertettük a tréning koncepcióját. Célunk az volt, hogy a tréning résztvevőivel nyitott és bizalomra épülő együttműködés alakuljon ki. Ezért, a tréning során a következő kérdésekre összpontosítottunk:

*Hogyan lehet felkelteni az ügyfél vágyát, hogy tőlem akarjon vásárolni?*

*Hogyan lehet az ügyfél valódi igényeit feltárni?*

*Hogyan lehet az ügyfelet meggyőzni, befolyásolni?*

Ahhoz, hogy a kérdésekre érdemben válaszolhassanak, a tréning résztvevőinek először saját magukat kellett jobban megismerniük. Fel kellett fedezniük a munkájukat elősegítő, önmagukban rejlő erősségeiket, és a munkájukat hátráltató gyengeségeiket is.

Az ehhez szükséges legfontosabb ismeretek, illetve követelmények a következők.:

- 1. A hatékony viselkedés, bánásmód különféle típusú emberekkel, vagyis az üzleti partnereikkel.*
- 2. Fel kell ismerni partnereik kedvelt kommunikációs stílusát, és ahhoz kell tudni alkalmazkodni.*
- 3. El kell sajátítani a megfigyelés technikáit, amelyek alkalmazásával felismerik partnereik viselkedésének finom részleteit és okait.*
- 4. Meg kell tanulni a stressz-menedzsment technikáit, amelyekre az un. nehéz ügyfelek esetében szükségük lehet.*
- 5. Ki kell fejleszteni a jó kapcsolatok kialakításának, fejlesztésének és megtartásának képességét.*

#### 6.1.2 Visszajelentés

Ezt követően számoltunk be arról, hogy 100%-os próbavásárlást végeztünk, amelynek célja nem kritika, nem bírálat, nem felülvizsgálás, nem félelemkeltés volt, hanem ennek segítségével szereztünk ismereteket a körülményekről, amelyek között dolgoznak. Igyekeztünk az igényeikre és szükségleteikre épülő tréninget megvalósítani.

Bemutattuk azt a filmet, amelyet az ÁVF hallgatói készítettek az általuk elvégzett próbavásárlások tapasztalatairól. A filmben egy-egy hallgató premier plánban elmondta, hogy mi történt vele, hogyan zajlott le a próbavásárlás. A hallgatók személyes tapasztalatainak elbeszélése hiteles visszajelzés volt a tréning résztvevői számára, amelyek hatása alól senki nem tudta magát kivonni.

Ismertettük az írásos beszámolókat is (1.sz. melléklet) kendőzetlenül, hűségesen tartva magukat a hallgatók visszajelzéseikhez, mind a pozitív, mind a negatív tapasztalatokat illetően. Az ismertetés természetesen hely és személyek megnevezése nélkül történt. A neveket mi sem ismertük, csak a helyet, ahol a próbavásárlás történt, de ezeket az adatokat is teljes diszkrécióval kezeltük.

A próbavásárláskor tapasztalt jelenségek, jellemzők közül néhányat itt közlünk. A negatív és pozitív benyomások nem egyenlő arányban fordultak elő: a negatívumok a pozitív jelenségeknek mintegy négyszeresét tették ki.

## NEGATÍV

*Motyogás*  
*Zsúfoltság*  
*A prospektusokat elvették a vevő elől*  
*Lekezelés*  
*Kiszolgálás helyett telefonbívási ígéret*  
*Taszító kirakatok*  
*Kedvezőtlen nyitvatartási idő*  
*Unatkozó személyzet*  
*Személytelenség*  
*Mást olvastak közben*  
*Nem volt ajánlat*  
*Kopottság*  
*Vázlatos, hiányos információk*  
*Kioktató stílus*  
*Átkiabálás a kollégának*  
*Felvilágosítást adtak, ajánlatot nem*  
*Dilettantizmus*  
*Érdektelenség*

## POZITÍV

*Lelkesedés*  
*Bíztatás*  
*Választékosság*  
*Szervezettség*  
*Kávéillat*  
*Profizmus*  
*Illatosított levegő*

A filmet és az ismertetést megdöbbenéssel fogadták, nem számítottak ilyen negatív eredményre.

### 6.1.3 Önismereti teszt kitöltése

A *Myers-Briggs személyiség-tesztet* az OMEGAGLEN Kft. munkatársai vették fel és értékelték ki, saját (nem publikált) adaptációjuk szerint. A teszt lényege: az egyén megismerheti belőle, hogy a különböző szempontok szerint kidolgozott 16 személyiségtípus közül melyikbe tartozik, s annak a típusnak milyen jellemző vonásai vannak. A teszt segítséget nyújtott a tréning résztvevőinek ahhoz, hogy kiegészíthessék önismeretüket, tudatosíthassák egyes tulajdonságaikat, vagy új ismereteket szerezhessenek önmagukról. A teszt eredménye rámutatott az egyes egyéni reakció, illetve kommunikációs stílusokra is, és alkalmas volt arra is, hogy felismerhessék ezek mélyebb okait.

### 6.1.4 Előadások

**Témák:** „Verbális és nem-verbális kommunikáció” és „Attitűd, sztereotípiák, empátia”. Ezek célja a szakmai követelményekkel, emberismerettel és az önismerettel összefüggő tudás bővítése volt, amit reményeink szerint a tréning során is hasznosítani tudtak. A résztvevők az előadások vázlatát tartalmazó hand-out-okon (2., 3. sz. melléklet) kívül kaptak egy listát is az ajánlott szakirodalomról (4. sz. melléklet). Az előadásokat követően csoportos gyakorlati foglalkozásokon részletesen is fel dolgozták az egyes témákat.

### 6.1.5 Csoportos foglalkozások

Hat csoportban dolgoztunk. Minden csoportnak volt egy vezetője, aki a háromnapos tréning során végig a csoporttal maradt. A csoportvezető és a csoport között kialakulhatott az ismerősség és a bizalom légköre, amelyre a szociodramatikus helyzetjátékok sikere érdekében feltétlenül szükség volt. A csoportvezető jobban, többoldalúan ismerhette meg a résztvevőket, ami által a tréning végén hitelesebben tudta jellemezni három napos munkájukat, teljesítményüket, aktivitásukat.

### 6.1.6 Otthoni feladatok

Az előadásokon szerzett, majd szerepjátékokban gyakorolt ismereteik, tapasztalataik rögzítése és az ismeretek további gyakorlati alkalmazásának elősegítése érdekében még aznap estére „házi feladatokat” adtunk ki, amelyeket másnap reggelig írásban kellett elkészíteni, és a csoportvezetőnek leadni.

Az otthoni feladat témái a következők voltak:

1. *Emlékezet alapján azoknak a kommunikációs eszközöknek és jeleknek az összegyűjtése, amelyeket a résztvevő a saját ügyfelein megfigyelt. Következtetések levonása.*
2. *A résztvevő saját kommunikációs eszközeinek és stílusának vizsgálata. A „Milyen benyomást teszek az ügyfelemre?” kérdés megválaszolása, következtetések levonása.*
3. *A próbavásárlási kérdőív kitöltése saját munkájára vonatkozóan.*

## 6.2 MÁSODIK NAP

### 6.2.1 Filmvetítés

A második nap programja a „Paradigmák” című film vetítésével kezdődött, ami a szemléletalakítás, változás kérdéseit pragmatikusan tárgyalja. Tájékoztattuk a résztvevőket, hogy a film tartalmával kapcsolatos írásos feladatot is kapnak.

### 6.2.2 Csoportfoglalkozások

6.2.2.1 A csoportfoglalkozás témája a film volt. A résztvevőknek *írásban kellett válaszolni* a következő kérdésre: *„Mi az, amit most lebetetlen megtenni, de ha mégis megvalósítható lenne, alapvetően megváltoztatná a helyzetet?”*

A feladatot természetesen kinek-kinek saját munkahelyére vonatkoztatva kellett elvégezni. A kérdést azután csoportosan megvitatták, és levonták a szükséges következtéseket.

6.2.2.2 A következő csoportfoglalkozások *attitűd-elemzéssel* foglalkoztak. Ennek kapcsán „Az én bizniszem” témájú ismeretanyag megbeszélésére került sor. Az elemzést két fontos kérdés köré csoportosítottuk annak felismerése érdekében, mennyire tudnak azonosulni a saját munkájukkal, munkahelyükkel.

1. *Miért (nem) érzem sajátomnak?*
2. *Mikor, hogyan érezném a sajátomnak?*

A megbeszélés előtt – ebben az esetben is – a résztvevők először egyénileg, írásban válaszoltak a kérdésekre, amelyek kiindulópontként szolgáltak. A csoportos megbeszélés elsősorban a személyes elkötelezettségre helyezte a hangsúlyt.

6.2.2.3 A csoportülések következő témája az odafigyelés technikáival foglalkozott. A program erősen gyakorlat-orientált volt, szerepjátékokkal, megbeszélésekkel. A helyzetgyakorlat címe: „Egyáltalán figyel itt valaki?” (5., 6 sz. melléklet).

### 6.2.3. Előadás

Az előadás plenárisan hangzott el „A személyes előadás marketing szempontjai” címmel (7. sz. melléklet). Az előadást megbeszélés követte, melynek fő témája a *csoportos utazással* kapcsolatos, frissen tanult marketing ismereteik gyakorlati alkalmazása volt.

## 6.2.4 Az ötletbörze

Ezután a csoportok ötletbörzét tartottak. A „*brainstorming*” és a „*brainwriting*” technikák (8. sz. melléklet) segítségével a személyes értékesítést növelő üzleti fogásokra és módszerekre vonatkozó ötleteiket gyűjtötték össze, a tréner segítségével rendszereztek, leírták és magukkal vitték. Az ötleteket szigorúan a realitások figyelembevételével kellett megfogalmazni, mert megvalósíthatóságuk szigorú kritérium volt.

A csoporttagok felszabadultan, ismereteiket, képzelőerejüket mozgósítva, több mint száz új, hasznos ötletet gyűjtöttek össze, amelyek a résztvevők aktuális munkakörén belül könnyen megvalósíthatóak voltak. Figyelemre méltó, hogy semmilyen plusz költséget, vagy egyéb változtatást, ráfordítást a szervezet részéről nem igényeltek. Az „ötletbörze” sikere minden várakozást felülmúlt. Az izgalmas foglalkozás a résztvevőkben magas aktivitást indukált, amely a további foglalkozások termékenységet is fokozta.

## 6.2.5 Viselkedési kódex

A következő csoportos feladat „Az értékesítési előadó viselkedési kódexének” kidolgozása volt helyzet- és szerepjátékok alapján. A kódexeket összegyűjtöttük, majd hasonlóan az ötletbörze anyagához, összesítettük, s az ismétlések, azonosságok kiszűrése után megszerkesztettük a csoportok által kidolgozott viselkedési kódexet. Ezt is közreadtuk a résztvevőknek (9. sz. melléklet).

## 6.2.6 Házi feladat

A nap ezúttal is egyéni feladat kiadásával végződött: levelet kellett írniuk a cég vezetői számára arról, milyen belső támogatásra lenne személy szerint szükségük munkájuk hatékonyabbá tételében. A leveleket név nélkül lehetett megírni, de többen vállalták és aláírták a nevüket.

# 6.3 HARMADIK NAP

## 6.3.1 Filmvetítés

A harmadik nap programja – bemelegítésként – újból egy film vetítésével kezdődött. A film a „*testbeszédről*” szólt, bemutatva a mindennapi metakommunikációs jelenségeket is.

## 6.3.2 Egyéni fejlesztési tervek

A háromnapos tréningen tanult felhasználásával egyéni fejlesztési tervek kidolgozására került sor. Az instrukció szerint a terveket a következő egyéves időszakra, a saját munkateljesítmény és hatékonyság növelésének céljából kellett elkészíteniük. A munkaterv magában foglalta az önfejlesztési tervet, és a munkaköri hatékonyságot növelendő konkrét terveket, valamint azt is, hogyan akarják és tudják átadni közvetlen munkatársaiknak a tréning során szerzett ismereteiket.

## 6.3.3 Csoportfoglalkozás

A tréning legutolsó csoportos foglalkozásának témája a „*Találkozás az ügyféllel*” címet viselő szerepjáték volt. Az volt a feladat, hogy együttesen alkossanak egy olyan „koreográfiát”, amely megmutatja, mit jelent a gyakorlatban az ügyféllel való találkozás. Nemcsak az első a döntő, hanem minden azután következő találkozás is. Hogyan lehet a találkozást minél kellemesebbé, eredményesebbé és kielégítőbbé tenni mindkét fél számára, attól a pillanattól kezdve, hogy az ügyfél belép, egészen az utolsó, az „igazság pillanatáig”, amikor az ügyfél dönt: igen vagy nem, és amikor létrejön a megállapodás. Hogyan zárják le a találkozást, és hogyan köszönjenek el az ügyféltől?

Arra kértük a résztvevőket, ne veszítsék szem elől azt az alapigazságot, hogy a *marketing az érzelemkeltés művészete*. A csoportok teljesítették a feladatot, jó hangulatban, valóban használható forgatókönyvek keletkeztek. A foglalkozás valódi alkotóműhellyé alakult, amelyet a tréning befejezésével is szerettek volna folytatni.

### 6.3.4 Befejezés, értékelés

A három napos tréninget értékelő kérdőív kitöltésével zártuk (10. sz. melléklet). A kérdésekre adott válaszok alapján a *résztvevők elégedettsége* volt a legfontosabb üzenet. Tapasztalataink szerint a tréning során a résztvevők nagy figyelemmel voltak, egymás, és egymás munkája, gondolatai iránt. Ennek eredményeképpen egymástól tanulhattak a legtöbbet. Megértették, hogy e háromnapos program után jobb értékesítők lehetnek, és ez közép-, és hosszútávon sorsukat is befolyásoló tényező lehet.

A tréning ünnepélyes keretek között fejeződött be. A nagyterem levegőjében érezhető volt a feszült várakozás. Mindenki tudta, hogy a megelőző állapothoz képest valami megváltozott. A megrendelő céget a vezetőség két tagja képviselte. Ők ketten és a vezérigazgató rövid látogatásokat tettek a tréning mindhárom napján. Meglátogattak egy-egy foglalkozást, és a tréningekkel is beszélgettek.

A tréning értékelése során visszautaltunk az előzményekre, a 100%-os próbavásárlásra, amely megalapozta a tréning tematikáját és módszereit. Elmondtuk, hogy a tréning egyéni erőfeszítésekre épülő teljesítményorientált program volt, amely a nyitottságra és a résztvevők közötti bizalomteljes együttműködésre épült.

Módszertanilag a tanfolyami és tréningelemek kombinálása volt a jellemző. Hangsúlyt fektettünk arra, hogy a résztvevők tapasztalati alapon megtanulják: a hatékony munkatevékenység sok tényező függvénye. Kiemeltük a kommunikáció fontosságát, amelynek hibái, hiányosságai az ő speciális tevékenységüket lehetetlenné tehetik. Ezért a tréning a legnagyobb hangsúlyt a kommunikációra helyezte, mert – mind a vállalati belső, mind a külső ügyfelek vonatkozásában – ez az alapja a minőségi szolgáltatásnak. A résztvevők mentális energiáik mozgósításának, és alkotó részvételüknek köszönhetően két jelentős anyagot hoztak létre. Megalkották saját *etikai kódexüket*, valamint egyénilag elkészítették a munkatevékenységük hatékonyságát növelő *fejlesztési tervüket*.

### 6.4 Utóélet

A tréninget követő esztendőben, egy országos gazdasági napilapban nagybetűs újságcikkben, konkrét adatokkal illusztrálva híradás jelent meg arról, hogy a cég forgalma abban az évben az előző évihez képest a duplájára emelkedett.

## 1/a. sz. melléklet

## PRÓBAVÁSÁRLÁS HELYE, IDŐPONTJA PRÓBAVÁSÁRLÓ NEVE

Összességében mi a benyomása a vásárlásról? (Az elvárásaihoz képest, mindent egybevetve.)

rossz

átlagos

jó

kiváló

Mit érzett?

kiszolgálták

meggyőzték

rábeszélték

Milyen érzése van most, a vásárlás után?

Elégedetten távozott?

Mivel volt elégedetlen?

Ajánlottak utat?

Vagy csak odaadták a prospektust, hogy válasszon?

Melyik programfüzetet ajánlotta először a munkatárs?

Melyik utat ajánlotta legelőször az értékesítő?

Másodszorra?

*Most hogy érzi: megvenné az utat, amit ajánlottak?*

Milyen volt az értékesítő(k) kommunikációs stílusa?

Érezte, hogy fontosnak tartják Önt, mint ügyfelet?

Figyeltek Önre a belépéskor (köszönés, odafordulás)?

Az irodába belépve tudta, hogy kihez forduljon?

Akihez fordult, intézte tovább az ügyét, vagy máshoz küldte?

Elmondta-e, hogy miért küldi a másik kollégához, vagy csak odaküldte?

Egy személy intézte az ügyét?

Ha nem tudott valamit, hogyan kérdezte meg a munkatársaitól?

– átkiabált, odament, áttelefonált stb.

– hangosan, halkán stb.

Voltak-e alternatív ajánlatai?

Adott-e prospektust, vagy kérni kellett?

Hogyan végezte munkáját az értékesítő (rutinosan, kellenül, lelkesen stb.)?

Mit gondol, szereti-e a munkáját az értékesítő, aki Önnel foglalkozott?

Érezte, hogy sajátjának tekinti a céget?

A többi munkatárson mit látott?

Milyennek találta az értékesítő beszédét?

– Pontosán fejezte ki magát?

– Rendezte gondolatait mielőtt beszélni kezdett?

– Röviden beszélt vagy hosszan?

– Bizonytalannak érezte-e a beszédét?

– Előfordult, hogy félreértette Önt?

– Nyitott vagy zárt kérdéseket tett fel?

– Beszédstílusát (laikus, profi, baráti, haverkodó, bizalmaskodó stb.)?

– Szóhasználatát (választékos, átlagos, gyenge, szleng, szakszerű stb.)?

Bizalmat ébresztett Önben az iroda munkatársa?

Volt valami egyéni az értékesítő stílusában? (Mi?)

Tetszett ez Önnek?

Mennyire volt empatikus, beleérző?

Milyennek találta a gesztusait (erőszakos, szélsőséges, barátságos stb.)?

## 1/b. sz. melléklet

Pult mögül beszélt Önnel?

Egyenlő tárgyalási helyzetben voltak?

Ha nem, akkor ki volt előnyösebb helyzetben?

Partner-centrikusnak érezte a beszélgetést?

Tudott-e aktívan hallgatni az értékesítőt?

– Figyelme osztatlan volt?

– Non verbális jelekkel követte az Ön mondanivalóját?

Tudott-e végül is olyan utat ajánlani, ami megnyerte tetszését?

Ha nem, tudott-e nemet mondani negatív utóhatások nélkül (anélkül, hogy Önben hiányérzetet, vagy más negatív nyomot hagyott volna)?

Hogyan zárta le munkatársa a kommunikációt (sehogy, átlagos köszönés és udvariassági formák, biztatás és mosolygás stb.)?

Szimpatikus volt Önnek a munkatárs?

Mi volt a *kulturális szignálok* üzenete?

Mi a véleménye az értékesítő öltözködéséről?

– Helyzethez illő, kihívó, visszafogott, zárkózott stb.

– Esztétikus, stílusos, rendezetlen, hanyag stb.

– Tiszta, nem tiszta stb.

Hogy nézett ki az asztala?

Megtalálta-e, amit keresett?

Az irodával kapcsolatban milyen észrevételei voltak?

Belső ügyfélkapcsolatok minősítése:

Hangnem, stílus a munkatársak között (baráti, korrekt, bizalmaskodó, átkiabálás stb.):

Munkatárs-főnök között:

Mit üzent az Ön számára a helyiség (megbízható, nem megbízható stb.)?

Kényelmesnek ítélte az irodát?

Milyen érzés volt, amikor belépett?

Hogyan ítélte meg a várakozási időt (sok, kevés, nem bosszantó, bosszantó stb.)?

Mi a benyomása a szervezettségről (szervezettek, látható, hogy mindenki tudja a dolgát stb.)?

Volt-e elég szék a várakozáshoz?

Hová tette a kabátját?

Egyéb körülmények:

– Tisztaság (tisztá, átlagos, felületes, koszos stb.)

– Hőmérséklet (túlfűtött, hideg stb.)

– Levegő illata (szagok, pl: kávé, gyümölcs, cigaretta stb.)

Mit használnak a figyelem felkeltésére az épületen kívül?

Milyen volt a kirakat?

Mit használnak a figyelem felkeltésére belül?

A plakátok, képek a falon milyen összbenyomást keltettek?

– Túl sok (túlszűfolt), kevés, éppen megfelelő stb.

– Rendezett, rendezetlen, esztétikus stb.

Aktuálisak voltak a plakátok (vagy már lejárt utakat hirdettek, vagy csak képek voltak kinn a konkrét ajánlat nélkül stb.)?

Mi volt a benyomása: többi ügyféllel másképp bántak mint Önnel?

Ha igen, akkor hogyan (figyelmesebben, udvariasabban, körültekintőbben vagy ellenkezőleg)?

Körülbelül mennyi időt töltött benn?

Egyéb érzések, megjegyzések, észrevételek:

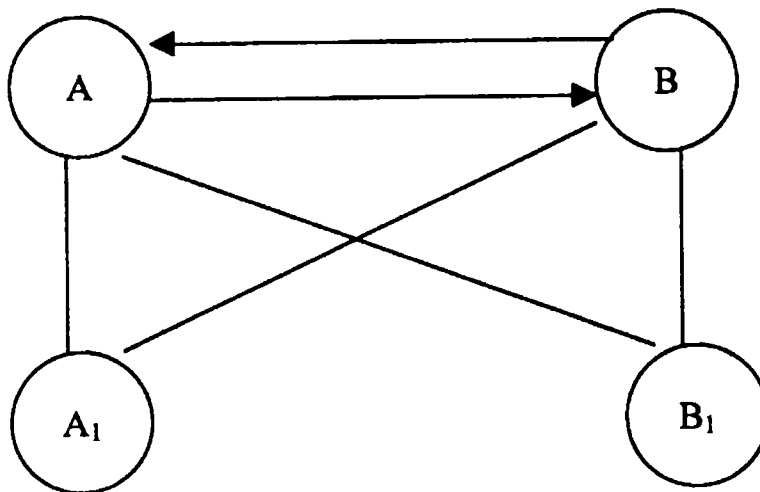


## 2. sz. melléklet

### KOMMUNIKÁCIÓ

(= közlés; communis = közös)

1. *Jellege*: közvetlen (társas), vagy közvetett (pl. levél).
2. A közvetlen (társas) kommunikáció lehet:
  - a.) Szándéka szerint
    - Direkt (szándékos)
    - Indirekt (szándéktalan)
  - b.) Célja szerint
    - Véletlenszerű (mások számára „árulkodó” jelek)
    - Kifejező célú (önmagamról adok információt)
    - Célirányos (másikat akarom befolyásolni)
  - c.) Módja szerint
    - Verbális (szavakban történő)
    - Nem verbális (nem szavakban történő)
    - Metakommunikáció (kommunikáción „túli”, „feletti”)
3. A közvetett kommunikációval nem foglalkozunk.
4. A közvetlen kommunikáció általános jellemzői:
  - a.) Interakció (= legalább két személy egymásra ható akciója)
  - b.) Nemcsak az egyik személy (A) viselkedése hat a másikra (B) és viszont, hanem az egyik személy (A) *önmagáról alkotott képe, véleménye* ( $A_1$ -A) és *a másik személyről alkotott képe, véleménye* ( $A_1$ -B) is befolyásolja mindkét személy saját viselkedését (tehát  $B_1$ -B és  $B_1$ -A is!)



- c.) Amit saját magukról gondolnak ( $A_1$ -A és  $B_1$ -B)
  - Önértékelés:  
Képességek, eredményesség, attraktivitás, közkedveltség, stb.
  - Szerepazonosság:  
Munkahelyi imagóból, munkakörből, beosztásból fakadó tényezők
  - Munkahelyi környezet:  
Jövedelemmel, karrierrel, légkörrel, való elégedettség
  - Hangulat, közérzet:

Érzelmi állapot, egészségi állapot, stressz

– Egyéb:

Más irányú érdeklődés, magánéleti problémák

– A másik személy feltételezett véleménye

d.) Amit a másiktól gondolnak (A1-B és B1-A)

– Szimpátia - antipátia:

Rendszerint nem tudatos első benyomás alapján

– Sztereotípiák, előítéletek:

„A nők szeszélyesek, a férfiak erőszakosak”, „A szépek buták”, „Az osztrák gemütlich”, „A skót zsugori” stb.

– Emberismeret:

Alkat szerint (pl. a kövérek kedélyesek, a soványak kedélytelenek), öltözködés szerint (pl. „szakadt”, „mintha skatulyából húzták volna ki”), viselkedés szerint (pl. „kimért”, „szabados”, „jólnevelt úriember”, „neveletlen bunkó”), beszédstílus szerint (pl. választékos, bárdolatlan, trágár, bizalmaskodó, lehengető, szegényes).

– Egyéb:

Minden szubjektív tényező (pl. az a) és c) pontokban felsoroltak bármelyike)

– A másik személy feltételezett véleménye

5. Társas helyzetben nem lehet nem kommunikálni, ezért tudni kell, hogy:

a.) Mit kell közölnöm az ügyféllel? (szakmai információ)

b.) Hogyan kell közölnöm? (verbális, nem-verbális és metakommunikáció)

c.) Önismereti és emberismereti tényezők befolyásolnak.

6. Verbális kommunikáció

a.) Értelmes:

Szakszerű, célirányos, tartalmas, világos, témára koncentrált, logikus és adatszerű érvelés.

b.) Érthető:

Stílusában és szókincsében ügyfélhez igazodó, érthető kiejtésű, megfelelő hangerejű és tempójú.

c.) Érdekes:

Nem monoton, képekkel, példákkal „színezett”, várható élményeket „ecsetelő”.

7. Nem-verbális, (meta-)kommunikáció

a.) Arc kifejezés:

– Érdeklődő, figyelmes (unott, figyelmetlen), érzelmes (szenvtelen), barátságos, együttműködő (barátságtalan, elutasító), egyenrangú (lekezelő), szolid (kihívó).

b.) Testtartás:

– Bizalomkeltő (póztalan, magabiztos, közvetlen),  
– Riasztó (fesztes, nyegle, kihívó),  
– Szánalmas (gátlásos, esetlen, zavart).

c.) Gesztusok:

– Visszafogott (heves), bátorító (tiltó), kifejező (zavaró).

d.) Térköz:

– Intim zóna: 40 cm-nél közelebb,  
– Személyes zóna: 40 – 120 cm,  
– Társas zóna: 120 – 300 cm,  
– Nyilvános zóna: 300 cm-nél távolabb.

8. Az eredményes kommunikáció feltételei

a.) Bizalomkeltő

– Fegyelmesség, megfontoltság, pontosság, becsületesség, ügyfél tisztelete, felelősségtudat.

b.) Hiteles:

– Hozzáértő és döntésképes, naprakészen tájékozott.

c.) Toleráns:

– Megértő odafigyelés, problématisztázás, tárgyyszerű konfliktuskezelés, szakszerű kérdés – válaszolás. Indulatmentesség.

### 3. sz. melléklet

## Mokry Győző: ATTITÚD, SZTEREOTÍPIA, EMPÁTIA

### Előadás-vázlat

**Attitűd:** *viselkedési beállítódás, érzelmileg erősen színezett elvárás és vélemény, amely bizonyos élményeket vár el, s készenlétet jelent valamilyen viselkedésre.*

Az *attitűdök* a konkrét, egyedi dolgok és jelenségek iránti reagálási készség előfeltételét jelentik. Közvetlenül nem figyelhetők meg, az ember megnyilvánulásából, cselekvéseiből lehet csak az attitűdjeire következtetni. Attitűdjeinket az élettapasztalat alakítja ki; életvitelünkben viszonyítási tényezőként funkcionálnak, befolyásolják az elfogadó vagy elutasító, illetve a konfliktust kereső vagy elkerülő cselekvést, magatartást. Az attitűd tehát a tapasztalat által kialakított szellemi és idegrendszeri készenléti állapot, komplex értékelő viszonyulás, amely alapján az ember tárgyakra, helyzetekre, emberekre, elvont jelenségekre értékelő módon, többé-kevésbé következetesen reagál. Vagyis az attitűd – rögzült sablonok alapján – döntési sztereotípiá-előhívó séma. Következésképpen az egyén általában az attitűdjeivel összhangban cselekszik, s ha ezektől eltérő viselkedésre kényszerül, akkor disszonancia, feszültség keletkezik benne. Az attitűdök rendszere határozza meg a személyiség értékorientációját.

**Sztereotípiá:** *eltúlzott általánosításra épülő ítélet, leegyszerűsítő, felszínes megállapítás, rögzült merev viselkedésmód.*

A *sztereotípiákban* – az előítéletek általában ebben a formában jelentkeznek – történő merev gondolkodás lehatárolja az értelmet, elszűrkíti, elszivároztatja a sokszínű valóságot. A világ jelenségeit többnyire fehér/fekete módon osztályozza. Az előítéletek többnyire hasztalanok, minden általánosítás alapján hozott ítélet (a cigányok, az orvosok, az öregek stb.) magában hordozza a súlyos melléfogás lehetőségét. (Kísérlet: kérdőíves felmérés - egyebek között – nem létező népcsoportokról.) Ennek ellentéte az alkotó módon való közelítés a dolgokhoz, a jelenségekhez vagy az emberekhez: azaz a komplex látásmód, az eredetiség, a rugalmasság. Ezek a megszokottól, a rutintól, az előítéletektől, vagy éppen saját, gátló tényezőként jelentkező beállítódásoktól való elszakadás képességét teremtik meg (Betű-számkereszt!).

**Empátia:** *az a képesség, amelynek segítségével az ember az interakciók során, a szituáció ismeretében szavak és jelzések nélkül is meg tudja érezni és értetni a másik emberben lezajló érzelmeket.*

Az *empátia* a másik ember érzelmi állapotába történő beleélés képességén alapul. Egyféle sajátos ráhangolódás, „együltrejzés” következtében úgy jön létre, ahogyan az egyénben indukálódnak a másik emberben zajló érzelmi folyamatok. A beleélés csak akkor fejlődik empátiává, ha az átvett élményt sikerül a gondolkodás révén tudatosan feldolgozni. (Miért sírtál?) A gondolkodás a másik ember érzelmei, feszültségei által kiváltott rezonanciát dolgozza fel, vagyis az empátia nem azt jelenti, hogy sablonok alapján, előrejelzéseket kell kialakítani a másik ember viselkedéséről. Az empátiás képesség az interakcióban fejleszhető és fejlesztendő.

Azoknak, kik a munkájuk során emberekkel kerülnek kapcsolatba, rendelkezniük kell azzal a képességgel, hogy szükség esetén – ha azok az ügyet nem szolgáló cselekvésre motiválnak – meg tudják változtatni a saját attitűdjüket, illetve másokban is elindítsák az attitűdváltozás folyamatát. (Például: ha egy vezetőnek megváltozik a munkatársai iránt az attitűdje, vagy ha sikerül megszabadulnia egy sztereotípiától velük kapcsolatban, ez a körülmény a munkatársakban is kedvező folyamatokat indíthat be.) A mások attitűdjeinek megváltoztatása a *befolyásolás*, illetve *meggyőzés* révén érhető el.

Az empátiára támaszkodó, célszerűen és hatékonyan végzett meggyőzés eredményezheti az attitűdváltozást, amely vélemény- vagy viselkedés-módosulásban nyilvánul majd meg. Az új *meggyőződés* magában foglalja az *érzelmi elfogadás* mellett az *érzelmi azonosulást* is, az új attitűd ilyenkor beleilleszkedik (interorizálódik) az ember értékrendjébe és *belső késztetésből* lesz a cselekvés irá-

nyítója. A meggyőződéséért az ember áldozatokat is képes vállalni. Éppen ezért a meggyőzés minőségileg más – például sokkal erősebb és tartósabb – mint az alkalmi rávevés. Az erős előítéletek, hiedelmek – például a teljes befejezettsége tudatában élő felnőtt embernek e tévedése – a meggyőzést is lehetetlenné tehetik. *(A meggyőzés folyamatáról a következőkben lesz részleteiben szó!)*

*Honnan származik az attitűd? Örökletes (diszpozíciók) – észlelés útján sajátítják el (például a családban). Tekintély- vagy csoportnyomás hatására épül ki. Lehet visszahúzó hatású.*

*Az attitűdök elmélyültségét a személyiségben a származás is befolyásolja. Legerősebbek általában a társadalmi tudatból fakadó nézetek, hiedelmek. (Nehéz volt elfogadtatni például, hogy nem a Föld a világ közepe.) Erős a személyes meggyőződésen alapuló nézet, hiedelem is. (Nagy költő vagyok. Félek a póktól.) Jelentős a szakértőkre vetett bizalom. Legkevésbé elmélyült általában a következtelen nézet-hiedelem (Például: melyik a legjobb mosópor), ez változtatható meg a legkönnyebben, az üzleti életben a reklám ezeket próbálja módosítani.*

*Az attitűd – erősségétől függően – létrehozhatja az alkalmazkodást (könnyen eredményre vezető ám hatástalan, mert nem elég tartós és nem elég mély); az azonosulást (egy adott nézet elfogadása, mert sikerült a meglévő nézeteivel összhangba hozni); vagy a belsővé válást (ahol az új attitűd már az önszabályozás része lett, mert meggyőzték a hasznosságáról, ezáltal az új attitűd belső késztetésből vált a cselekvést befolyásoló elemmé). [Nyugati- keleti gondolkodásmód különbsége.]*

Javaslat munkahelyi vagy otthoni attitűd-változtatási kísérletre.

*„Az emberiség nagy problémáit sohasem az általános törvények, hanem mindig az egyes ember beállítottságainak megújítása oldotta meg.” (Jung)*

*Forrás: King, Peter, 1990, Behavior in Organizations. Oxford B. Univ. School of Business.*

## 4. sz. melléklet

### AZ ELHANGZOTT ELŐADÁSOKHOZ KAPCSOLÓDÓ IRODALOMJEGYZÉK

Atkinson, R. L. és munkatársai: Pszichológia (V. rész, VI. rész, VII. rész)  
Budapest, Osiris Kiadó, 1997.

Bettger, Frank: Az üzletkötés iskolája. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó, 1997.

Carnegie, Dale: Sikerkalauz I. Budapest, Minerva, 1991.

Carnegie, Dale: Sikerkalauz II. Budapest, Minerva, 1991.

Carnegie, Dale: Sikerkalauz III. Budapest, Minerva, 1993.

Hill, Napoleon: A siker titka: Pozitív lelki beállítottság. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó, 1997.

Houel, Alan: Hogyan bánjunk nehéz emberekkel? Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó, 1995.

Nierenberg, Gerard: Testbeszéd-kalauz avagy mit üzennek a gesztusok. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó, 1995.

O'Connor, Joseph: Sikeres eladás: NLP. Budapest, Bioenergetic, 1997.

Pease, Allan: Szóbeszéd – A társalgás művészete. Budapest, Park Kiadó, 1996.

Pease, Allan: Testbeszéd – Gondolatolvasás gesztusokból. Budapest, Park Kiadó, 1996.

Quilliam, Susan: Testbeszéd titkai: Siker a munkában. Budapest, Alexandra Kiadó.

Ries, Al: A marketing huszonkét vastörvénye. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó, 1994.

Ringer, Robert J.: Milliókat érő szokások. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó, 1997.

Robert, Cavett: Mi mozgatja az embereket? – Az eredményes kapcsolatteremtés titkai. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó, 1997.

Szabó Katalin: Kommunikáció felsőfokon. Budapest, Kossuth Kiadó, 1997.

Weiss, Donald H.: Hogyan fejlesszük memóriánkat? Budapest, Park Kiadó, 1991.

#### Tárgyalási módszerek és technikák:

Nyerges Gyula: Módszerek és technikák. MMSZ Oktatási Központ, Budapest, 1995.

Frank, Milo O.: Hogyan értekezzünk röviden és eredményesen? Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó, 1996.

Neményiné Gyimesi Ilona: Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben? Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996.

## 5. sz. melléklet

### Helyzetgyakorlat/1

Egyáltalán figyel itt valaki?

HOGYAN KELL?

1. Feledkezz meg önmagadról. A cél: pontos képet kapni a másik érzelmeiről.
2. Mondd el más szavakkal, amit a másik mond, hogy biztos lehessél, jól értetted.
3. Ha elkalandozik a figyelmed, kérd meg, hogy ismétlje meg az utolsó érveit.
4. Nézz a szemébe, amíg nem kényelmetlen. Testtartásod legyen bátorító, de nem tolakodó: karjaid ne fond össze, törzsed hajoljon a beszélő felé.
5. Figyeld a non-verbális jeleket: intonáció, arckifejezések, testtartás.
6. Reagálj bólintásokkal, mosollyal, vagy bátorító megjegyzésekkel.
7. Kérdezz nyíltan: „Mit...?”, „Mikor...?”, „Miért...?”, „Hogyan...?”
8. Empatikus megjegyzésekkel nyugtázd a másik érzéseit, például: „Az nagyon idegesítő lehetett...”, vagy „Örülök neki, hogy...”.
9. Ha túl soknak találsz, jelöld ki a határokat: „Beszéljük meg kávézás közben, van 20 percem, de aztán elkezdek dolgozni.”

*Forrás:*

*Bedeian, Arthur: Management. (In: Vállalkozás és vezetés. Szöveggyűjtemény, Omegagglen Kft., Bp., 1989)*

*M.Pedler, J.Burgoyne, T.Boydell: A manager's guide to self-development. McGraw-Hill, London, 1994.*

## **6.sz. melléklet**

### **Helyzetgyakorlat/2**

Egyáltalán figyel itt valaki?

AMIT NE...

1. Ne hagyd abba, csak mert nem tetszik, amit mondanak.
2. Félig odafigyelni, közbevágni és megszakítani.
3. Ne siess kitölteni minden csendet jó tanácsokkal, vagy felvidítő humorral.
4. Ne tereld vissza magadra a figyelmet. „Hasonló történt velem tavaly...”, ez se nem segít, se nem fontos.
5. Ne gondold, hogy a véleményed helyes. Az aktív odafigyelés szerepe a másik érzéseinek a tiszteletben tartása.
6. Ne blokkold a beszéd folyamatát. Kijavítani a másikat, témát váltani, vagy elkezdni sírni – mind tudattalan megszakító stratégiák.

*Forrás: 1., 5. sz. mellékletnél*

# 7. sz. melléklet

## Ságodi Attila: MARKETING

### Előadás-vázlat

#### A SZEMÉLYES ELADÁS SZEMPONTJAI

##### A. AZ ÉRTÉKESÍTŐ GÁRDA MEGTERVEZÉSE

###### 1. Az értékesítő gárda feladatai:

*Kutatás:* Új ügyfelek találása és a meglévő kapcsolatok ápolása.

*Időbeosztás:* A rendelkezésre álló idő beosztása a jövődő és a meglévő ügyfelek között.

*Kommunikáció:* Hozzáértő információ-áramoltatás a cég termékeiről.

*Értékesítés:* Tudnia kell az eladás művészetének fortélyairól – megkönyékezés, prezentálás, kérdések, kételyek megválaszolása, az eladás nyélbeütése.

*Kisegítő szolgáltatás (Service):* Az eladás utáni kapcsolattartás, problémamegoldás, segítségnyújtás.

*Információgyűjtés:* „Hírszerző” munka, kérdések, érdeklődés feljegyzése, továbbítása.

*Elkülönítés:* Korlátozott számú termék elosztása a vásárlók között.

###### 2. Az eladási stratégiák:

Értékesítő a vásárlónak.

Értékesítő a vásárlói csoportnak.

Értékesítői csapat vásárlói csoportnak.

Szemináriumi eladás.

##### B. AZ ÉRTÉKESÍTŐ GÁRDA KIVÁLASZTÁSA

###### Mitől jó az üzletkötő:

A vásárlók körében végzett felmérés szerint a legfontosabb tulajdonságok a következők: becsületesség, megbízhatóság, hozzáértés, segítőkészség.

Természetesen vannak olyanok, akik egyéb tulajdonságokat is fontosnak tartanak: biztos fellépés, empátia, jó emlékezőtehetség, általános műveltség, kapcsolatteremtő képesség, diszkréción, rugalmasság, rögtönzőképesség, önuralom, külső megjelenés stb.

Külföldi szakirodalomban más véleményekkel is találkozhatunk:

C. Garfield: kockázatvállalás, hivatástudat, problémamegoldó képesség, vevőről való gondoskodás, gondos tervezés.

R. McMurry: energikusság, magabiztosság, pénzéhség, a szektor szokásainak ismerete, az akadályok illetve a problémák kihívásként való értelmezése.

Mayer és Greenberg mindössze két dolgot emel ki: empátia – úgy érezni, mint a vásárló, és egoizmus – személyes szükség az üzlet nyélbeütésére.



## C. ÉRTÉKESÍTÉSI ALAPELVEK

### I. Értékesítés

#### 1. Értékesítési típusok

Két eladási fajtát különböztetünk meg: *passzív rendelés felvevő*, *aktív rendelés megszerző*.

**1.1 A rendelés-felvevő** megközelítés a következő feltételezésen alapszik: A vásárló ismeri a szükségleteit, ellenáll a befolyásnak, és udvarias, szerény, félrevonuló értékesítőket kedvel.

**1.2 A rendelés-megszerző** megközelítést két további részre bonthatjuk: *eladás orientált* megközelítés és *vásárló orientált* megközelítés.

Az **eladás-orientált** megközelítés a következő technikákat részesíti előnyben: a termék érdemeinek eltűzása, a versenytársak kritizálása, elegáns, dörzsölt prezentáció, árendedmény-ajánlás. Ez a megközelítés feltételezi, hogy az ügyfél kizárólag nyomás hatására fog vásárolni. A vásárlás után nem fogja azt megbánni, ha mégis, az nem számít.

A **vásárló-orientált** megközelítés a vásárló problémáinak megoldásán alapszik: meghallgatni az ügyfelet, hogy megismerjük valódi szükségletét és ezáltal megfelelő megoldással álljunk elő. E megközelítés feltételezi, hogy a vásárlónak rejtett igényei vannak a cég termékei iránt, elismeréssel fog adózni az építő jellegű javaslatok iránt, és hűséges lesz ahhoz az értékesítőhöz, aki szívügyének tekinti az ő hosszú távú érdekeit.

#### 2. Lehetséges ügyfelek felkutatása és minősítése

- Jelenlegi ügyfelek megkérdezése a lehetséges ügyfelekről.
- Más források igénybevétele.
- Szervezetekbe való belépés, ahová lehetséges ügyfelek is tartoznak.
- Figyelemfelkeltő írások és beszédek készítése.
- Adatforrások átvizsgálása (újságok, adatbázisok) ügyfelek keresésére.
- Telefon és levelezés.
- Prospektusok, broszúrák széthordása.

A lehetséges ügyfelek minősítése a következő szempontokon alapulhat:

Pénzügyi képesség, üzletmenyiség, speciális követelmények, jövőbeli üzletek lehetősége.

### II. Az értékesítés fázisai

#### 1. Előkészületek

Minél több információ beszerzése az ügyfélről.

Célok meghatározása: információgyűjtés, azonnali üzlet nyélbeütése.

A legjobb megközelítés: személyes találkozás, telefon. Levél.

Időpont meghatározása: mi a legjobb az ügyfélnek.

#### 2. Megközelítés

Tudnia kell az oda illő üdvözlési formát, hogy a kapcsolat megfelelően kezdődhessen. Ez tartalmazza a kellő megjelenést, a társalgás elkezdését és az adekvát reagálást. Az üdvözlésnek pozitív hangvételűnek kell lennie, amely után a kulcskérdések, illetve az aktív hallgatás következzen, hogy minél jobban meg lehessen tudni az ügyfél igényeit.

#### 3. Prezentálás, demonstrálás

Figyelemfelkeltés, érdeklődés fenntartása, óhaj, kívánság felébresztése, cselekedet kiváltása. Az előnyös jellemvonások kiemelése, a vásárló által nyert jutalom nyomatékosítása.

Demonstrációs technikák:

„*Konzervált*” megközelítés: memorizált egységes előadásmód. A vásárló passzivitásának feltételezésén alapul, és azon, hogy megfelelő szavak, képek, kifejezések alkalmazásával megnyerhető a vásárlásra.

„*Szabályozott*” megközelítés: hasonló az előzőhöz, de figyelembe veszi a vásárló igényeit és vásárlási szokásait is, és ezek alapján választható egy az ilyen vásárlóra illő szabályozott megközelítés.

A „*Szükséglet-kielégítő*” megközelítés az ügyfél igényeinek keresésével kezdődik, bátorítva az ügyfelet, hogy inkább ő beszéljen. Ez a megközelítés jó hallgatási és problémamegoldó képességet feltételez. Az értékesítő egy jól felkészült tanácsadó szerepét látja el.

#### 4. Az ellenállás megtörése

Az ellenállás lehet pszichikai és logikai is. Az ellenállás kezelésére az értékesítőnek pozitív megközelítést kell alkalmaznia. Fel kell kérni az ügyfelet az ellenvetések tisztázására. Olyan kérdéseket kell feltenni, hogy az ügyfél maga válaszoljon a saját kifogásaira, hogy az ügyfél maga vethesse el a tiltakozást. A kifogást a vásárlás indokának kell megtenni. Az értékesítőnek jó tárgyalási képességgel kell rendelkeznie.

#### 5. Az üzlet megkötése

Itt az értékesítő megpróbálja nyélbe ütni az üzletet. Néhányan el sem jutnak eddig, vagy nem csinálják ezt megfelelően. A magabiztosság hiánya vagy az üzlet megkötésének kérésével kapcsolatos kényelmetlenség érzése, vagy a megfelelő pillanat felismerésének elmulasztása játszik ebben szerepet. Az értékesítőnek képesnek kell lennie felismerni az ügyfél megegyezésre való hajlandóságát a válaszaiból, kérdéseiből, megjegyzéseiből, vagy egyéb cselekedeteiből. Felhívhatja az ügyfél figyelmét kis választási lehetőségekre, vagy jelezheti, mit veszít, ha nem most vásárol. Természetesen itt egyéb eszközök is szóba kerülhetnek: árengedmény, ajándék, kupon stb.

#### 6. Nyomon követés

Az utolsó lépés az ügyfél kielégítettségét és a jövőbeli üzletek megkötését hivatott biztosítani. Ebbe beletartozik minden szükséges részlet azonnali elkészítése, későbbi kapcsolattartás, azonnali értesítés minden változásról stb.

### III. Tárgyalás, egyezkedés

#### 1. Az egyezkedést vagy alkudozást a következő sajátosságok jellemzik:

- Egy vagy több kérdésben a felek érdekei nem egyeznek meg.
- A felek időlegesen egy speciális önkéntes kapcsolatot létesítenek.
- A felek a kérdéses pontokban kölcsönös engedményekre törekednek
- Az egyezkedés menete általában az, hogy az egyik fél véleményének kifejtését a másik fél mérlegelése, majd az ellenkező vélemény tálalása követi.

2. Az egyezkedéshez természetesen különböző **képességek, jellemvonások** szükségesek. A legfontosabbak: előkészítő és tervező képesség, a témához való hozzáértés, tiszta és világos gondolkodás még nyomás alatt és bizonytalan helyzetben is, gondolatok világos kifejtése, meghallgatási képesség, ítélőképesség, általános intelligencia, összeszedettség, rábeszélőképesség és türelem. Ezek segítenek eldönteni, hogy mikor és hogyan egyezkedjen az üzletkötő.

3. Az egyezkedési technikák alkalmazását több tényező is befolyásolja: a felek pozíciója, az alku tárgya stb. Főbb **egyezkedési megközelítések** az alkuhoz:

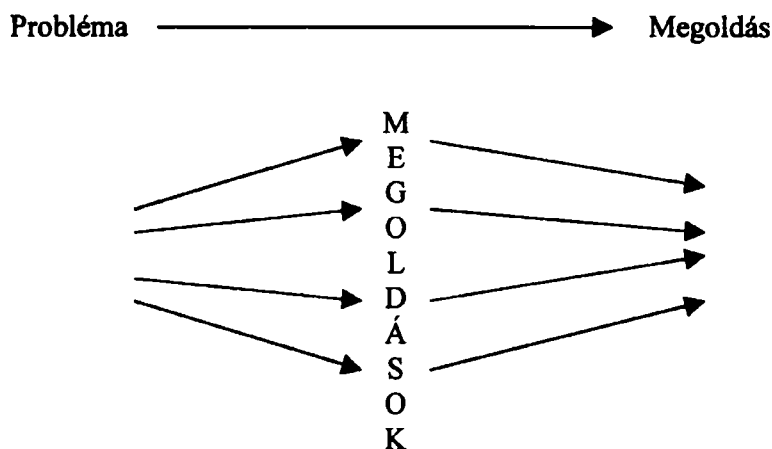
- A probléma és a személy elkülönítése.
- Az érdekek és nem a pozíciók védelme.
- Kölcsönös előnyökre való törekvés.
- Objektivitáshoz való ragaszkodás, ami korrekt megoldásra vezet.

## 8. sz melléklet

### ÖTLETBÖRZE

Az ötletbörze kiváló módszer arra, hogy csoportosan ötleteket találjunk. Hasznos lépés a problémamegoldás folyamatában is, amikor a lehetséges megoldásokat keressük.

Az ötletbörze, angolul *'brainstorming'*, kiválóan alkalmas arra, hogy másokkal együttgondolkodva, mások véleményét meghallva új ötletünk támadjon, új megoldásra tegyünk szert.



Az ötletbörze alapelvei

- Tartsuk tiszteletben egymás ötleteit
- Hagyjuk, hogy a gondolatok szabadon szárnyaljanak (Nem szabad senkit megszólítani azért, mert esetleg egy nevetséges ötlettel állt elő, hiszen sokszor éppen a nevetségesen lehetetlennek tűnő ötletekből születnek a legjobb újítások, felfedezések, üzleti ötletek.)
- Törekedjünk arra, hogy minél több ötletet gyűjtsünk össze.
- Figyeljük meg, hogy egy ötletből hány újabb ötlet születik.

Az ötletbörze szakaszai

1. *A csoport megszervezése:* Jelöljünk ki egy jegyzőt, aki felírja az ötleteket, és egy vezetőt.
  2. *A probléma felvázolása,* megbeszélése.
  3. *Ötletbörze:* Gondolkozzunk a probléma megoldásán, írjuk le az összes felmerült ötletet, a legvadabbakat is.
  4. *Csoportosítás:* Csoportosítsuk az ötleteket valamilyen közös jellemzőjük alapján vagy adott szempontok szerint.
  5. *Értékelés:* Vizsgáljuk meg egyenként a megoldásokat, vajon használható-e, mennyibe kerülne, szükség van-e rá stb. A legörültebb ötleteket is értékeljük. Készítsünk egy listát a legjobb megoldásokról.
  6. *Kiválasztás:* A rövidebb listáról válasszuk ki a legjobbnak tartott ötletet.
  7. *Cselekvés:* A feladat problémafelvetéssel kezdődött és egy megoldási javaslattal fejeződött be. A kérdés most az, hogy használható-e? A gyakorlati kipróbálás után megkapjuk a választ.
- Az ötletbörze nem öncélú játék, hanem elterjedt módszer az üzleti, tudományos életben, s mindenütt, ahol rendszeresen szükség van új ötletekre, problémák megoldására.

Forrás: 1., 5., 6. sz. mellékletnél

## 9. sz. melléklet

# AZ ÜGYINTÉZŐK VISELKEDÉSI KÓDEXE

### 1. Általános megítélés

#### 1.1 Külső megjelenés:

- ápoltság;
- öltözködésben kerülni kell a kihívó megjelenést (öltözet, smink, bizsu, ékszer, parfüm) és a sportos ruházatot;
- ha lehet, egységes öltözet;
- névtáblahasználat.

#### 1.2 Viselkedés:

- vállalat iránti elkötelezettség és lojalitás;
- magánbeszélgetést lehetőleg nem folytatunk az ügyfél jelenlétében;
- mosoly;
- pontosság;
- felelősségvállalás.

#### 1.3 Környezet:

- rendezett, áttekinthető környezet (tisztá iroda, kellemes illat, harmonikus színek);
- kényelmes szék, fogas az ügyfelek számára;
- aktuális anyagok megléte.

### 2. Ügyfelekkel szemben kívánatos viselkedés

#### 2.1 Az általános illemszabályok betartása:

- kerülni kell a bizalmaskodást, diszkrét mosoly;
- előre köszönés;
- előzékeny, udvarias, barátságos, bizalomkeltő, magabiztos, figyelmes magatartás;
- kerülni kell az előítéleteket és a sztereotípiákat;
- diszkréción az ügyféllel szemben;
- ügyfélnek tett ígéret szentsége;
- ügyfél jelenlétében nem kávézunk és cigarettázunk.

#### 2.2 Az ügyféllel szembeni viselkedéshez szükséges képességek:

- figyelmesség;
- jó kapcsolatteremtő képesség;
- jó problémamegoldó képesség;
- általános műveltség;
- önuralom, empátia;
- rögtönzőképesség;
- aktív hallgatás;
- megfelelő szemkontaktus;
- pontos, az ügyfélhez alkalmazkodó kifejezőmód, beszédtempó;
- beszédkészség.

### 2.3 Szakmai felkészültség:

- idegenforgalmi földrajz;
- idegen nyelv ismerete;
- árualap-ismeret;
- naprakész információk;
- üzleti titoktartás;
- korrekt, valósághű tájékoztatás;
- kellő ön- és emberismeret;
- folyamatos önképzés;
- a versenytársak ismerete, tisztességes piaci verseny;
- a partner tisztelete;
- egyéb szolgáltatások szakszerű kínálása;

### 3. Munkatársakkal szemben kívánatos viselkedés

- az ügyfelek előtt harmonikus, barátságos munkaköri légkör megteremtése;
- egymás kölcsönös megbecsülése, tisztelete, utasítás helyett kérés;
- információk átadása;
- nem kiabálunk át egymásnak;
- munkafolyamatok átadása, összetartás, lojalitás, szolidaritás;
- problémás ügyfél esetén segítség és támogatás;
- vezetőkkal való kapcsolat elve az őszinteség és konstruktivitás.

# 10. sz. melléklet

## ÉRTÉKELÉS

(Görbe Éva)

	1. feladat	2. feladat	3. feladat	4. feladat	5. feladat	6.
<b>MUNKASTÍLUS</b>						
1. Szervezés, tervezés						
2. Kezdeményezés						
3. Kitartás						
4. Döntésképeség						
5. Döntések helyessége						
<b>SZEMÉLYISÉG</b>						
1. Stressztűrő képesség						
2. Önértékelés						
3. Rugalmasság						
4. Emocionális stabilitás						
<b>INTERPERSZONÁLIS KAPCSOLATOK</b>						
1. Meggyőzőerő						
2. Kontaktusteremtés						
3. Kooperáció						
4. Beleérző készség						
<b>INTELLEKTUÁLIS TERÜLET</b>						
1. Szóbeli kommunikációs képesség						
2. Írásbeli kommunikáció						
3. Információ-felvevő képesség						
4. Összefüggések felismerése						
<b>ÖSSZBENYOMÁS</b>						



# Lipécz György

## GONDOLATOK AZ ABSZTRAKT KÖZGAZDASÁGTAN HASZNÁRÓL

### A racionalitás mindenhatósága

Az elméleti közgazdaságtan legfontosabb eredményei a közgazdaságtan alapoktatásának fő témáit képezik, s ily módon a világ elé vannak tárva, és az egyetemi, főiskolai hallgatók ennek alapján nyernek képet a közgazdaságtanról. A hagyományosan oktatott tematika két fő része a mikro- és a makroökonómia. Ez nemzetközileg egységesnek mondható. Nagyjából egy évtizede a hazai közgazdaságtani alapoktatás is erre a tematikára épül és fő mondanivalója is ugyanaz. Ez a nemzetközileg egységes mondanivaló, vagy gazdaságfilozófiai alap az, hogy a gazdasági szereplők saját érdekeiket követve racionális módon döntenek vásárlásról, eladásról, árakról, tevékenységekről, és ennek hatására – ha a zavaró körülményektől eltekintünk – a gazdaságban kialakul egy egyensúly, amellyel minden szereplő meg van elégedve, és amely egyensúlyi helyzet Pareto-i értelemben optimális, azaz, bármely gazdasági szereplő helyzetén csak úgy lehet javítani, ha másvalakinek romlik a helyzete. Ez a Smith-féle „láthatatlan kéz” dogmájának egy magas szinten kidolgozott változata.

A keynesi makroökonómia ugyan abból indul ki, hogy a makro-folyamatok nem vezethetők le közvetlenül a mikro-eseményekből, és az önszabályozó folyamatok tökéletességének neoklasszikus feltételezéséből, továbbá az egyensúly létrejötte sem egyértelmű, de a „neoklasszikus szintézis”, és a közgazdaságtan újabb fejleményei ugyanúgy racionális döntések eredményeként mutatják be a gazdasági mozgásokat, ugyanúgy determinisztikus függvény-kapcsolatokban ábrázolják az oksági összefüggéseket, mint a klasszikus mikroökonómia.

A tankönyvekben szereplő mainstream közgazdaságtan a közgazdaságtani gondolkodás elméleti alapjait foglalja össze. Szép elmélet, még ezakt is, mégis – megítélésem szerint – nyugtalanítóan szemben áll a valósággal. Hiába léteznek azonban a mainstream-mel szembenálló vélemények – köztük kiváló tudósokkal, több Nobel-díjossal –, a mainstream egyeduralma az oktatásban tartósan látszik. Az absztrakt modellek magyarázó és szemléltető ereje csekély. A tudományban és ennek megfelelően egy tudományegyetemen lehet létjogosultsága, a főiskolai oktatásban azonban, megítélésem szerint teljesen céltalan és értelmetlen.

### A fogyasztói hasznossági elmélet érvényességéről

Emeljük most ki az egyik legfontosabb gazdasági szereplőt, az egyéni fogyasztót, illetve a háztartásokat, ahogy az elméleti közgazdaságtan kifejtése is szokásosan ezzel kezdődik. A fogyasztói elméleten látszik leginkább, hogy az elmélet milyen messzire szakadt a gazdasági valóságtól. A háztartások elmélete ismert módon abból indul ki, hogy a fogyasztónak létezik egy nagyon határozott, egyértelmű értékrendszere a fogyasztási cikkekkel kapcsolatban, minden egyes termékre, és azok tetszőleges kombinációira vonatkozóan is. Ezt az értékrendszert matematikailag egy preferencia-rendszer írja le, azaz, a fogyasztható termékek halmazán értelmezett rendezési reláció. Másrészt adott árak és adott jövedelem esetén a fogyasztó rendelkezik egy olyan módszerrel, amellyel ki tudja választani önmaga számára a még megfizethető legjobb kosarat, azaz, ki tudja választani a maga számára az *optimális* jószágkombinációt. Ezt minden oktató az egész világon így vezeti elő, de



nem létezik olyan oktató, aki el is hinné, hogy mindez a valóságban is így zajlik le. Hiszen nyilvánvaló:

- A fogyasztó a vásárlás során, vagy az előtt nem optimalizál. Nem old meg 40, 50 vagy 250 változós feltételes szélsőérték-feladatokat, nem számítja ki a hasznossági függvényből képzett Lagrange függvény parciális deriváltjait.
- A fogyasztónak nincs is egységes és határozott preferenciarendszere, de ha volna se lenne állandó.
- És ha volna, és még állandó is volna, akkor se mondhatnánk, hogy az következetes, hogy pl. a preferenciarendszerében érvényesülne a tranzitivitás, ami az elméleti elemzések nélkülözhetetlen követelménye.
- A tankönyvek kéttermékes modellel illusztrálják a sokdimenziós döntési modelleket, és azt mondják, hogy az így kapott eredmények egyszerűen átvihetők a sokváltozós esetre. A helyzet azonban az, hogy éppen a kétváltozós eset áll jóval közelebb a valósághoz, és a többváltozós kiterjesztéssel szakadunk el végérvényesen a valóságtól.

H. A. Simon, a korlátozott racionalitás elméletének Nobel-díjas kidolgozója mindig finom iróniával említi a racionális fogyasztót, vagy más gazdasági szereplőt, illetve az erre vonatkozó absztrakt elképzeléseket, miszerint a gazdasági embernek, a *homo economicusnak* teljes és következetes preferenciarendszere van, ami lehetővé teszi számára, hogy válasszon a rendelkezésére álló alternatívák között; mindig teljes mértékben ismeri ezeket az alternatívákat, ismeri a valószínűségszámítás és a matematikai optimalizációs eljárásokat, és nincsenek számára korlátai azoknak a bonyolult számításoknak, amelyekkel meghatározza a legjobb alternatívát. De Kornai János is hasonlóan vélekedik *Anti-equilibrium* c. könyvében. Szemben a *homo oeconomicus*-szal, írja, „a valóságos ember nem szigorúan, vaskövetkezetességgel racionális, nem homo oeconomicus, hanem tele van belső konfliktusokkal, önellentmondásokkal. Mindezek miatt gyakran inkonzisztens a cselekvése; preferenciái változékonyak és nemegyszer rögtönzöttek..”

Herbert Simon a fő problémát abban látja, hogy az a racionalitás-fogalom, amellyel az elméleti közgazdaságtan foglalkozik, az úgynevezett *szubsztanciális* racionalitás azonos a való életben, a tényleges döntéshozatali folyamatokban megnyilvánuló racionalitással, amelyet *procedurális* racionalitásnak nevez. Simon szerint nem azzal kellene foglalkozni, hogy idealizált feltételek mellett az idealizált fogyasztó számára mi lenne a helyes (optimális) választás, hanem hogy a mindennapi gazdasági életben *ténylegesen* hogyan hozzák meg a döntéseket. Ez két nagyon különböző megközelítés. Bírálja – a szintén Nobel-díjas – Gary Beckert, aki a formalizált döntéseméletet gazdasági szférán túlra is, pl. a családi életre próbálja kiterjeszteni. Egy interjúban megkérdezték Simontól: ha ilyen kritikával szemléli a racionális választás gazdasági elméletét, akkor ezek szerint elveti a ma tanított mikroökonómia alapjait? Simon határozottan válaszolt: igen, elveti. A tankönyvek botrányosak. Fiatal, fogékony elméletet kitenni egy olyan tananyagnak, amely azt a látszatot kelti, mintha mondana valamit a valós világról – az botrány.

De nem új ellenvetésekről van itt szó. Már W. C. Mitchell lényeglátóan és szellemesen így írta le a fogyasztói viselkedés és a vállalati racionális magatartás közti különbséget:

„A fogyasztói kereslet megértése szempontjából fontos pszichológiai kategóriák a szokás, az utánzási hajlam, és a szuggesztívó, nem pedig a megfontoláson alapuló választás. (...) A pénzkidás művészete a pénzkérés művészetéhez képest tökéletlen művészet. (...) A család továbbra is a döntő szervezeti egység, amikor a pénzkidásról van szó, ezzel szemben a pénzkérés terén a családot egy magasabb szervezetszintű egység váltotta fel. A háziasszonyt, aki az egész világon a vásárlások jelentős részét végzi, nem rátermettsége alapján választják ki, miként a vállalat vezetőjét; alkalmatlansága miatt nem bocsátják el, és nem terjesztheti ki tevékenységének körét abban az esetben, ha rátermett háziasszonynak bizonyul. (...) Elsősorban pedig egész tervezését nem rendszerezheti könyvelés alapján, miként azt a vállalkozó teszi, mert a dollár sikeresen tölti be a mértékegység funkcióját a nyereségek és költségek kiszámításában, de nem felel meg a család jólétének kifejező mértékegységként.”

Az idézetet a *Közgazdasági Egyetem Mikroökonómia* tankönyvének egy korábbi kiadásából vettem. A szerkesztők a későbbi kiadásból kihagyták ezt az idézetet. Úgy gondolom, döntésük teljesen érthető, mondhatni racionális volt, Mitchell kritikája ugyanis alapjaiban mond ellent a mikroökonómia elméletének, legalábbis alapvető ideológiai mondanivalójának, és érdemi cáfolatával a szerzők sem próbálkoztak. Úgy vélem továbbá, hogy Mitchell kritikája bizonyos szempontból, legalábbis a háztartásokra vonatkozóan, mélyebb, mint Simoné. Véleményem szerint ugyanis a fogyasztók a racionális viselkedésre nem csak nem képesek, hanem ez *nem is áll szándékukban!* A háztartás, a család *tradicionális*, nem *racionális*. Nem ésszerűtlen, nem irracionális, csak éppen a formalizált racioná-

lis döntés idegen tőle. A család megmarad az egyetlen területnek, ami nincs alárendelve a gazdasági racionalitás uralmának. A háztartásnak nemcsak, hogy nem erőssége a gazdaságilag racionális döntés, hanem kifejezetten a gazdasági racionalitás *hiánya* jellemzi. A termelés, mint pénzkeresés elválzik a fogyasztástól, mint pusztá pénzfelköltéstől.

Ez a szociológia számára Max Weber óta, vagy még régebbi időktől, jól ismert tény. De még a kifejezetten gazdasági ismereteket nyújtó – de nem elméleti – tantárgyak is szembetűnően ellentmondanak az elméleti alaptannak. Amit a marketing mond a fogyasztóról, annak nem sok köze van a szubjektív értékelmélethez. Hasonló módon a vezetélemelméletnek, a menedzseri ismereteknek kevés köze van a mikroökonómia vállalat-elméletéhez.

## Keresleti függvény és hasznosság-elmélet

A mikroökonómia elméletében a közömbösségi görbék állnak a legtávolabb a valóságtól. Egyszerűbben szólva: a valóságban nem léteznek. Ebből az a következtetés adódik, hogy az elméletből kihagyhatók. Elegendő lenne a keresleti függvényekkel foglalkozni. Hiszen amúgy is a keresleti függvény előállítás a szubjektív értékelmélet alapvető célja. Hicks, amikor az „Érték és tőke” c. szellemes művében a határhaszon-fogalom ellenében a közömbösségi görbék mellett érvel, Occamra, a középkori filozófusra hivatkozik, az „Occam borotvája” néven emlegetett elvre, miszerint feleslegesen ne szaporítsuk az entitásokat. Azaz, ha egy elméletet egyszerűbben, kevesebb előfeltétel segítségével ki lehet fejteni, akkor tegyünk úgy. Ennek jegyében Hicks elvetette a határhaszon-elméletet. Én azt gondolom, Occam borotvájára hivatkozva, a preferenciaelmélet is elvethető. Érdekes és szellemes gondolatkísérletként kellene rá emlékeznünk, ami nem volt teljesen felesleges a tudomány fejlődésének szempontjából, de felesleges a gazdasági valóság leírása és megértése szempontjából. Példaként nézzünk meg egy összetettebb problémát, az árváltozás jövedelmi és helyettesítési hatásának szétválasztását. Ha a közömbösségi görbék valóságosságát kétségbe vonjuk, akkor azt a Hickstől származó megközelítést, amely reáljövedelem változatlanóságát fogalmilag a közömbösségi görbékhez kapcsolja, el kell vetnünk. A Slutsky féle megközelítés azonban minden további nélkül alkalmazható a közömbösségi görbékre való bármilyen utalás nélkül. Ennek csak az a feltétele, hogy a keresleti függvény legyen többváltozós, mutassa meg a keresletnek a jövedelemtől és a többi termék árártól való függését – a saját ártól való függésen túl. Hiszen ekkor meg lehet határozni egy áru keresett mennyiségét az árváltozás előtt és után, és meg lehet határozni azt a fogyasztói kosarat, amely úgy jön létre, hogy az árváltozás miatti reáljövedelem-változást a nominális jövedelem változtatásával egyenlítjük ki. Hasonlóan, minden olyan elemzés, amely a közömbösségi görbékre épül, elvethető, és helyette a keresleti függvényekre építhető. A keresleti függvények meghatározhatóságához is sok kétség fér, de még mindig százszor reálisabbak, mint bármelyik közömbösségi görbe.

## A háztartások viszonya a gazdasági racionalitáshoz

Felmerül így az a kérdés, hogy akkor mi a háztartások viszonya a racionalitáshoz. Véleményem szerint fontos szerepe van a racionalitásnak a fogyasztók szempontjából, de ez a racionalitás nem magában a vásárlásban keresendő, hanem – kézenfekvő módon – azokban az árukban, amelyeket a fogyasztó megvásárol. A fogyasztó nem képes a termelői racionalitást semmilyen más módon elérni, mint hogy megvásárolja. Ez a munkamegosztás lényege. És a munkamegosztás átfogó rendszerében minden résztvevő magas szinten racionális valamely speciális területen. Egyetlen kivétel van: a háztartás, illetve a fogyasztók. Ha egy fogyasztó valamely szakmában specialista, akkor általános esetben ezt a termelésben hasznosítja, abban a szférában, ahol a gazdasági racionalitás valóban jellemző. Tehát akkor racionális, amikor a pénzt keresi, és nem akkor, amikor elkölti.

Vegyünk egy példát, az automata mosógép példáját. Amikor műszakilag kifejlesztik az automata mosógépet, akkor ez teljes mértékben alá van vetve a gazdasági racionalitásnak. A mérnöki munka elválaszthatatlan a vállalat rentabilitási érdekeitől. A racionalitás két módon jelenik meg. Egyrészt a technológiai folyamatban, amelynek minden részlete, minden mozzanata gazdaságilag racionális kell, hogy legyen. Másrészt magában a termékben, amelynek segítségével a háztartások egy tipikus feladatot jobb minőségben, kevesebb fáradtsággal tudnak megoldani. Ha megvettük a mosógépet és hozzá a mosóport, arra már rá van írva, hogy mi a teendő, érdemi újításra, a racionalitás fokozására nincs mód. Amikor pedig újabb csomag mosóport vásárolok, akkor nem a színes televízió vásár-

lás lehetőségével, vagy a kenyér szükségességével vetem össze a mosópor hasznosságát. Egyszerűen akkor veszek egy újabb csomaggal, amikor a régi elfogyott, vagy kifogyóban van. A vásárlási döntés a készlet feltöltésére irányul. Végző soron a kialakult mosási szokás fenntartására irányul, amit a mosógép meghatároz. Valódi döntést, mérlegelést, megfontolást igényel, hogy ha először veszek mosógépet. Azaz valamilyen új szükségletet kielégítő terméket veszek. De ha döntöttem, és átálltam, akkor ezt a döntést már nem kell többször meghoznom, nem mérlegeljük naponta, hogy visszaálljunk-e a kézi mosásra vagy sem.

Melyik racionalitás a magasabb szintű, a nagyobb jelentőségű? Az, amely az automata mosógépben tárgyiasul, vagy az, hogy a fogyasztó döntött egy racionális mosási technológia mellett, azaz, döntött, hogy megveszi a gépet? A háztartás attól lett magasabb szinten szervezett, racionálisabb, hogy fejlesztőmérnökök és piacutatók létrehozta egy új, magas szintű konstrukciót. A háztartásokban megjelenő racionalitást tehát a termelő szférában hozták létre. Mi az, ami a háztartás funkciója marad, ha elvonatkoztatunk a racionalitás azon formáitól, amelyekhez vásárlás révén jut a fogyasztó? Maradnak az ősi, tradicionális funkciók: evés, ivás, alvás, gyermeknevelés és a szórakozás. Azaz: a gazdasági racionalitásnak nem alávetett tevékenységek. És természetesen a vásárlás, amely megteremt a kapcsolatot a nem-racionális háztartás a racionalitás világa között. De a vásárlás „racionálitása” semmiképp nem mérhető össze a vásárolt javakban tárgyiasult racionalitás magas szintjével.

## A termelési döntések racionalitásáról

A racionális döntés a termelésben sem úgy valósul meg, ahogy a tankönyvek ábrázolják, hogy a döntéshozók néhány matematikailag jól kezelhető vagy éppen bonyolult függvényt deriválnak, és a függvények feltételes szélsőértékeit keresik, hanem sokszor egyszerű (vagy rutinnal alkalmazható) szabályok szerinti döntéseket hoznak, és ebben a korábbi döntési szabályokat alkalmazzák, vagy csak egyszerűen megismétlik a korábbi döntéseket. Ezek a döntési szabályok egy software alakjában lehetnek jelen, vagy egy hagyományos értelemben vett technológia formájában. De naív az az elképzelés, hogy adott a technológia, vagy adottak alternatív technológiák, és akkor a racionalitás ott kezdődik, hogy választanak a rendelkezésre álló technológiák közül. A racionalitás a technológiák fejlesztésénél kezdődik. Az pedig egyértelműen – a tisztán gazdaságinak látszó – racionalitásnak van alárendelve. A termelési folyamat minden pontján megjelenik a racionalitás, csak tipikusan nem egy termelési függvény maximalizálásának formájában.

## Racionális fogyasztói döntések, mint kivételes esetek

A háztartások tehát nem tekinthetők a racionális döntések jellegzetes terepének. Ez akkor is így van, ha egyre több az olyan terület, ahol a fogyasztó számára is megjelenik a tisztán racionális döntések lehetősége, vagy legalábbis formalizálható döntési szabályokat lehet megalkotni és alkalmazni. (Pl. a befektetéseknél.) Ezek kodifikált szabályok révén létrejött feltételek, ezért eleve áttekinthetők. Itt inkább van mód döntési modelleket alkalmazni, számítástechnika segítségével megszerezni az információkat stb. Tehát létezik egy olyan tendencia is, hogy egyre több területre bevonul a racionális döntés lehetősége a modern számítástechnika és információfeldolgozás, valamint az egyre formalizáltabban szabályozott élettevékenységek révén.

Az ilyen döntések viszont, ahol a fogyasztó gazdasági racionalitást mutathat föl, pl. a tőzsdén, és pénzügyi befektetéseknél, már valójában nem is fogyasztói, hanem termelői döntések, hiszen tőkenyeresség szerzésére irányulnak.

## Thorp matematikus esete

Tanulságos Thorp matematikus esete a játékkaszinókkal. A játékkaszinó kicsit hasonló a pénzügyi befektetések világához, csak éppen kockázatkedvelő fogyasztók a „befektetők”, akik vállalják az esetleges negatív értékű nyeresémet is. Mindenesetre olyan területről van szó, ahol elvileg lehetőség van a formalizált döntési modellek használatára. A kaszinó gazdasági értelemben a termelés világához tartozik, – ahol racionális gazdasági szereplőkkel, racionális döntést hoznak. A kaszinó abból él, hogy a fogyasztó nem racionális. A vendégek bemennek, játszanak, és nagy átlagban veszí-

tenek. Olcsó az a kaszinó, ahol adott összegért hosszabb ideig lehet játszani. Nyerni azonban nem lehet rendszeresen. Kockázatkerülő fogyasztó számára általában az a racionális döntés, hogy nem megy be a kaszinóba. A 60-as években Amerikában azonban előadódott egy kivétel, megjelent egy vendég, aki véletlenül matematikus volt, és játékelméleti tudását felhasználva racionális döntéseket tudott hozni, azaz rendszeresen nyerni tudott. Természetesen azonnal kitiltották az összes kaszinóból. Amikor módszerét bosszúból nyilvánosságra hozta, a kaszinók átalakították a játékszabályokat, lehetetlenné téve a fogyasztók számára a racionális döntéseket. A termelői racionalitás jegyében elüldözték a fogyasztói racionalitást.

## Ami nincs, bár nem lehetetlen

A matematikus esete szélső eset, sarkított példa, és nem az a tanulsága, hogy a termelői racionalitás eleve a fogyasztói racionalitás ellenében működne, vagy a kétféle racionalitás valamilyen más módon vagy értelemben, ellentétben állna. Ellenkezőleg: az elmélet ebben a vonatkozásban meggyőző: elvileg lehetséges, hogy minden szereplő – termelő és fogyasztó egyaránt – racionálisan dönt, és mindenki jól jár. De tisztán kell látni, hogy ez csupán annyit jelent, hogy a Pareto-hatékonyságot biztosító általános egyensúly *elvileg nem lehetetlen*. Nincs eleve, elvileg is kizárva. De ebből semmilyen, a valóságra nézve kötelező szabály nem vonható le. Mert csak arról van szó, hogy ha az általános egyensúly-elmélet szigorú és rendkívül absztrakt feltevései fennállnának, akkor az általános egyensúly is fennállna. Csakhogy ezek a feltevések nagyon absztraktak, nagyon szigorúak, és nem állnak fenn. Az általános egyensúly olyasvalami, ami nem létezik, bár elvileg nincs teljesen kizárva. (Ha a részeg férj nincs kizárva, abból nem következik, hogy otthon van.) Jól megvilágítja ennek a jelentőségét az, hogy vannak viszont olyan tételek, amelyek egyszerű és kézenfekvő elvárások lehetetlenségét mondják ki, mint pl. az Arrow féle lehetetlenségi tétel.

## Tudomány-e a közgazdaságtan?

A közgazdászokban él az a nemes vágyakozás, hogy szakterületüket a tudomány rangján állónak hiessék, illetve fogadtassák el. Leginkább a fizika tudománya szolgált és szolgál mindmáig mintául, hiszen egy sor alapvető közgazdasági kategória a fizikából került át a közgazdaságtanba, mint például a mérleg vagy az egyensúly fogalma. Közös vonásnak tűnik a matematikai formalizmusra épülő módszerek használata, és a tankönyvek szeretik úgy elővezetni tárgyukat, ahogy ezt a fizika is teszi. Azaz, nem túl nagy számú, valóságból elvont lényegi fogalom és elv adja az alapot, és a kifejtés erre épül néhány további, célszerűen – és mindenképpen szabatosan – megválasztott definíció segítségével. Tételek egymásra épülő szép, axiomatikus rendje építhető ki. A legeredetibb szerzőket Nobel emlékdíjjal jutalmazta a szakma, mint Arrow és Debreu esetében.

A baj csak az, hogy minél szebb, minél impozánsabb az építmény, annál messzebb kerül a valóságtól. Az elmélet logikai alapszerkezete a „Ha, akkor ...”. Például: a fogyasztási elmélet arra épül, hogy „*ha* a fogyasztó rendelkezik egy következetes és egyértelmű preferencia-rendszerrel, ha érvényes a tranzitivitás, *ha* a fogyasztó telítetlen, *ha* a helyettesítési határráta csökkenő, stb., továbbá *ha* adottak az árak és a fogyasztó jövedelme, *akkor* létezik, és meghatározható a fogyasztói optimum.” És a fogyasztói optimumot az ár függvényében ábrázolva megkapjuk a keresleti függvényt is. De kérdés: mi van, ha az említett feltételek nem állnak fenn? Márpedig pont ez a fő kérdés, hogy fennállnak-e. A kifejtés egzaktságához nem fér kétség, hiszen minden állítás csak arra vonatkozik, hogy „*ha* fennállnak” a felsorolt feltételek. Arra vonatkozóan nem mond semmit az elmélet, ha a feltételek nem állnak fenn. Márpedig nem állnak fenn, és akkor ennek az egész elméleti alapvetésnek a relevanciája megkérdőjeleződik. De önmagában véve még ez se volna olyan nagy baj, ha nem kellene mindezt alapfokon oktatni. Mert akkor akarva-akaratlanul az absztrakt elmélet csupán arra szolgál, hogy a közgazdaságtan oktatók eldicsekedjenek tárgyuk nagyszerűségével, és tudományoságával és ebből fakadó magasrendűségével.

De talán inkább kellene engedni Herbert Simon, Leontief, Balogh Tamás és a többi kritikus követelésének, lemondani erről magasztos látszatról, és – legalábbis a főiskolákon – áttérni az egyszerűbb, kevésbé látványos, viszont hasznosabb ismeretek oktatására.



# Bilecz Endre

## A MAGYAR REGIONALIZMUS TÖRTÉNELMI PROBLÉMÁIRÓL (1867–1989)

Ez a tanulmány történelmi jellegű, ezért forrásai is elsősorban magyar történelmi dokumentumok a XIX-XX. századból. Értérendszerében a Bíbó-Erdei tudományos és politikai irányzathoz kötődik, mert ez a felfogás a magyar regionalizmust komplex önkormányzati-közigazgatási-gazdasági-területfejlesztési rendszerként kezeli. A probléma duplán aktuális: az Európai Unió 1993-tól a regionális politikát kiemelt gyakorlati prioritásként alkalmazza; Magyarország EU-csatlakozásának és európai integrációjának kulcskérdése a regionalizáció adaptálása. Sajátos ellentmondás az, hogy a magyar szellemi életben a regionális reformgondolkodás rendkívül fejlett, de a gyakorlatban százötven évig nem realizálódtak a regionális reformok. E tanulmány első része a magyar polgári-félfeudális politikai hatalom 1867-1944 közötti regionális reformképtelenségének okait elemzi: centralizált állam, kormányfüggő helyi közigazgatás, a centralizált gazdaság hatalmas területi egyenlőtlenségei, a lokális civil társadalmak gyengesége. Emellett a regionális fejlődés csíráira is rámutat: főváros, polgárosodó városok, felzárkózó térségek, az állami közigazgatás korszerű és szakszerű ágazatai. A tanulmány második része a magyarországi szovjet típusú szocializmus-modell regionális reformkísérleteivel foglalkozik. A XX. század ötvenes-hatvanas éveinek intenzív iparosítása nem társul területpolitikai reformokkal, mert a szocialista pártállam minden hatalmat koncentrálni és centralizálni. 1970 után születik néhány területfejlesztési koncepció, hatásukra a gazdaság területi egyenlőtlenségei csökkennek, de a regionális társadalmi-politikai átalakulás nem realizálódik. Bíbó István 1975-ös regionális reformjavaslatának elemzése és méltatása azért fontos e tanulmányban, mert a szakmai gondolkodást jelentősen befolyásolta 1990, a polgári rendszerváltás előtt is, másrészt mai európai integrációkhoz szintén adaptálható. A szerző kutatásai az alábbi tanulmányon túl a jelenkori magyar regionalizmus fejlődésére is kiterjednek, szakmai tanulmányaiban, politikai publikációiban a regionális reformpolitika rendszerszerű összefüggéseit, illetve a magyar és az európai regionális gyakorlat egyeztetését szorgalmazza.

Magyarország küszöbönálló EU-csatlakozásának egyik lényeges problémája az: hogyan alkalmazkodunk felkészülésünk során az európai regionalizmus szempontjaihoz. Nem csupán ismernünk kell az EU regionális politikájának elveit, hanem – az uniós regionális fejlesztési támogatások igénybeviteléhez – komoly reformlépéseket kell megtennünk Magyarország eurokonform regionális közigazgatási szerkezetének kialakításához.

Nem járhatunk el azonban a magyar múlt, a közelmúlt folyamataitól elrugaszkodva. Mielőtt a jelen problémáira térnénk rá, ismertetnünk kell a magyar regionalizmus történeti kontextusát. A ma és a holnap kérdéseivel egy hamarosan publikálandó tanulmányban kívánunk foglalkozni.

### I. ALAPFOGALMAK, ALAPÉRTÉKEK

Témaválasztásunk alkalmazott jellegű kutatást igényel. Alapfogalmaink, alapértékeink meghatározása ezért sem következhet szorosan szigorú elméleti rendszereket. Egyrészt a regionalizmus problémáival számos – egymástól is távol eső, eltérő módszerű – tudományterület foglalkozik. Másrészt a regionális politika nem kizárólag a tudományos rendszerek módszereit és eredményeit alkalmazza. Mint minden más politika, a befolyásos társadalmi-gazdasági érdekcsoportok, a hatalmi-politikai körök érdekeit és kompromisszumait veszi messzemenően figyelembe. Harmadrészt a

mindenkori magyar államok regionális politikáját a belső érdekek mellett nemzetközi tényezők, külső történelmi hatások is döntően befolyásolták.

## 1. Mi a régió?

*Egy tartós történelmi folyamatban kialakult terület (tér szerkezet) szerkezetileg hasonló és funkcionálisan összekapcsolódó településcsoportja, illetve ennek helyi társadalma, gazdasága, intézményhálózata.* Nem tartozik szükségszerűen a régió fogalmához a politikai-közjogi önállóság, az önkormányzati autonómia. Régió itt államokon belüli területi egységeket értünk, nem vitatva ezzel például az európai három történelmi régió Szűcs Jenő és Bibó István által felvetett hipotézisének jogosságát. Nincs értelme a mi szempontunkból régiókról beszélni a polgári társadalom, az iparosodás előtt korszakokban, mivel az elkülönült területek települései, társadalmi nem kapcsolódtak funkcionálisan szorosan egymáshoz. A régió a polgári társadalomhoz, a modernizációhoz, a világgazdasági munkamegosztás elmélyüléséhez kapcsolódó fogalom.

## 2. Mi a regionalizmus?

*Régiók működésén, kölcsönös kapcsolatain alapuló természeti-környezeti, társadalmi-önkormányzati, politikai-közigazgatási, gazdasági-területfejlesztési szemlélet és gyakorlat összefüggő rendszere.* A regionalizmus nem ismer környezetétől független települést, funkcióatlan területi-közigazgatási rendszert; nem fogadhatja el abszolút értéként, legmagasabb szervezési elvként a szervezetet, a nemzetállamot, az etatizmust. A modern regionalizmus szemlélete társadalmi önszerveződésen, funkcionális autonómiák egymásra épülésén, nemzeti államok közeledésén alapul. Fontos eleme a régiók funkcionális hierarchiájának (kisirégiók, nagyrégiók, eurorégiók) elismerése, kifejlődésük, kapcsolatuk támogatása.

## 3. Mi a regionális politika?

*Európában a regionális területfejlesztés összehangolását, illetve az államok, államon belüli és államok közötti területi egységek közelítését jelenti.* Optimális célja az európai együttműködés, a közös fejlődés elmélyítése. Magyarországon a regionális politika a gyakorlatban az európai integrációhoz való csatlakozást tekinti céljának. Megkésve, vontatottan hagyja érvényesülni a hazai társadalom spontán regionális önszerveződési kísérleteit. Nálunk a politikai hatalom számára a regionális politika érvényesítése elsősorban hasonló kívülről ható történelmi kényszer, mint a maga idejében az iparosodás, a polgári jogállam, a polgári társadalom kialakítása volt. Miért áll az új, regionális modernizáció élére a politika? Azért, mert tudja: aki akarja, azt vezeti a sors, aki nem akarja, azt vonszolja! („*Ducunt volentem fata, nolentem trabunt ...*”)

## 4. Milyen értékeket követünk?

*A magyar társadalom minden olyan hagyományát, amely az európai modernizációhoz kapcsolódik.* Ezeket Erdei Ferenc és Bibó István foglalta össze. Bibó István és Erdei Ferenc a magyar társadalom történelmi, strukturális, gazdasági, településszerkezeti fejlődésére vonatkozó nézetrendszerét három évtized (1940-1975) alatt írt legfontosabb művei tartalmazzák. A koncepció maga Erdei háború alatt készült és nyilvánosan jóval később megjelent tanulmánya: „*A magyar társadalom a két háború között*”. Ez a mű a kettős társadalom elméletének átfogó kifejtése. Időben következnek Erdei elemzései a magyar településszerkezetről, a magyar városról, a magyar faluról, a magyar tanyáról; illetve a szocialista évtizedek mezőgazdaságáról, parasztságáról és társadalmáról szólnak. Bibó életművéből a legfontosabb idevonatkozó írások a magyar társadalom történelmi torzulásait, (*Eltorzult magyar alkat, zsákutcás magyar történelem; Zsidókérdés Magyarországon 1944 után;*) a társadalmi-közigazgatási reformok koncepcióit; s a magyarság európai kapcsolódásait. (*A kelet-európai kisállamok nyomorúsága; Magyarország helyzete és a világhelyzet; A nemzetközi államköttség benuktása; Az európai társadalomfejlődés értemem*) elemzik.

Az Erdei-Bibó koncepció elsősorban komplexitásában haladja meg a többi magyar társadalom-elmélet és modellalkotási kísérletet. Olyan átfogó, a magyar társadalom múltjára, jelenére és jövőjére vonatkozó részletes javaslatrendszert foglal össze, amelyik minden lényegesebb jelenségre vonatkoztatható. Ilyen a kelet-európai kisállamok nyomorúsága: az önálló nemzetállami lét hiányában nem olvadhat természetesen egybe a polgárság társadalmi szerepe és nacionalista, patrióta érzelme; az itteni nacionalizmusok egymás ellen "védik" a saját kultúrájukat; és a feudális rendies kultúrák ellenében fogalmazódnak meg a népi kultúrák.

Nem túldimenzionált-e a Bibó-Erdi elmélet kiemelt alkalmazása? Ez a teória közvetíti a nemzetközi tudományosság hasznosítható progresszív eredményeit, hidat alkot az ország és Európa között a szellemi fejlődésben. Nekünk ma is a hazai viszonyokat kellene az európai fejlődés vonalába illeszteni, ezért csakis a magyar hagyományok szerves folytatása lehet a helyes kiindulási alap. Ez az elmélet pedig erre alkalmas. Másfelől a hazai szaktudományosság és a politikai reformerség egyaránt kapcsolódik a Bibó-Erdi elmülethez. A regionalitás múltja és jelene mind tudományos, mind a politikai progresszív gondolkodásban a Bibó-Erdi koncepció körül kristályosodik ki *Ezért tartjuk alkalmasnak a magyar regionalitás-vizsgálatban ennek az elvi koncepciónak a paradigmatis alkalmazását akkor is, amikor az Európai Unióhoz történő illeszkedésünk a regionalizmus átgondolásának a történelmi tétje.*

## II. A MAGYAR REGIONALITÁS TÖRTÉNETÉBŐL (1867-1944)

### II. 1. A dualizmus korszaka

Magyarországon éppen a polgári társadalmi átalakulás idején, az 1867-es kiegyezés utáni évtizedekben számolja fel a központi államhatalom a hazai regionalitás történelmileg kialakult területi szervezeteit. A történelmi Magyarország regionális méretű területi autonómiái közül egyedül Horvátország önállósága őrződik meg 1868-tól 1918-ig társországi státuszban. Végleg eltűnik viszont az egységes Magyar Királyságban az autonóm Erdély, a Bánát, a Vajdaság. A kisebb, funkcionális (és etnikai jellegű) területi autonómiák is felszámolódnak: a székely székek, a szász székek, a Jászság, a Kunság tereimiai és előjogai történelmi emlékké válnak. Elintézhető-e azzal ez a probléma, hogy az egységes polgári nemzetállam kifejlődése a kontinentális Európában hasonló tendenciákat mutat; vagyis a polgári nemzetállam szükségszerűen teremt területbeosztást és közigazgatást valamilyen progresszív történelmi cél beteljesítése érdekében? Korántsem ilyen a helyzet, hiszen a kontinensen a nagyobb területű és történelmi tartományokra tagolódo államok közül egyedül Franciaországban történik meg a XVIII-XIX. század fordulóján a magyarhoz hasonló területi-igazgatási uniformizálás keretében a polgári állam egységesítése. Franciaországban a jakobinus terror, majd Napóleon centralizált adminisztrációja állítja a feudális tartományok helyébe a Párizsból vezényelt departement-rendszert. Egészen más utat jár be az angolszász területi és igazgatási fejlődés a brit szigeten: a grófságok polgári autonómiák, Skócia és Wales viszonylag önálló régiók, sőt a fejlettebb gyarmatok (Kanada, Ausztrália, Új-Zéland) is domíniumi státuszt nyernek. Csupán Írország gyarmatosítása zajlik 1920-ig önkényes, centralizációs keretekben. A késve polgárosodó és egyesülő birodalmak (Németország, Osztrák Császárság, Olasz Királyság) is megőrzik és az új viszonyokhoz igazítják tartományi igazgatási rendszerüket. Számunkra ebből a szempontból is Ausztria és Magyarország történelmi, közjogi viszonya az igazán érdekes. A Habsburgok birodalma az újkorban is lassan egységesülő történelmi-területi konglomerátum: több nemzet és számos nemzetiség közös állama. A Habsburg állam (1806-tól Osztrák Császárság, 1867-től Osztrák-Magyar Monarchia) még a XIX. században is csak alkotmányos monarchia, de korántsem parlamentáris politikai rendszerű állam. Társadalmi-politikai berendezkedése számtalan feudális önkényuralmi elemet konzervál. Területi közigazgatási rendszere centralizált, tartományai és kisebb igazgatási egységei nem autonóm jellegűek. Polgári értelemben a dualista monarchia tartományai, megyéi, városai nem régiók: nem autonóm társadalmi önkormányzatok, nem egymásra épülő és egymást kiegészítő gazdasági-termelési egységek, sőt nem is kulturális autonómiák.

Fokozottan igaz a dualista Magyarországra a polgári regionalizmus hiánya. 1867 után felülről és jórészt kívülről vezénylik a magyar polgárosodást. Gazdaságilag-pénzügyileg törvényszerűen függ az ország a fejlettebb osztrák, Lajtán túli területektől, csak hogy ez az objektív függés tovább erősíti a magyar államterület fejlődésének egyenlőtlenségeit, ellentmondásait. Nagyobb probléma a külső függésnél a magyar polgárosodás felülről vezényeltsége. Ez egyrészt a központi kormányzás erősödését, a hatalom centralizációját, másrészt a régi nemesség és az új polgárság hamis hatalmi komp-



romisszumát jelenti a társadalom fölött. Döntő mértékben a hatalmi-társadalmi ellentmondások akadályozzák a regionalizmus kifejlődését is. A kiegyezés után a történelmi tartományok felszámolását elsősorban nem az egységes polgári közigazgatást jelentő megyerendszer kizárólagossá tétele indokolja. Döntő tényező Erdély, a Bánát, a Vajdaság felolvasztásában e területek nemzetiségi többségű jellege. A Habsburgok évszázadokig kihasználták a tartományi "önállóságot" a magyar állami függetlenségi törekvések ellen, ami az 1848-49-es szabadságharc polgárháborús jellegű etnikumok közti tragédiáiban tetőződött a vegyes lakosságú területeken. Csakhogy a XIX. század második felétől a magyarországi nemzetiségek polgári jellegű autonómia-igényeket támasztanak, s ezek akadályozása érdekében is szabdalják megyékre a távoli, határmenti, az anyanemzetekkel érintkező tartományokat. Normális polgári fejlődés esetén ezek a történelmi területi egységek minden bizonnyal korszerű nagyrégiókká szerveződtek volna. Valójában a magyar kormányok minden eszközzel gátolták a polgári töltésű nagyrégiók megszerveződését a "történelmi területi államegység" megőrzése miatt. Ezzel akarva-akaratlanul a magyar többségű területek regionális fejlődését is visszaszorították.

Ha a magyar állam gátolta a történelmi nagyrégiók megmaradását, polgári autonómiákká válását, értelemszerűen kellett az egységes polgári nemzetállam nevében felszámolnia a regionalizmus egyéb területi lehetőségeit. Tisza Kálmán "reformjai" példátlan pusztítást végeznek 1875-1890 között a magyar regionális fejlődés potenciális intézményeiben. Közös jellemzőjük a területi, társadalmi, szakigazgatási autonómiák kiirtása. S itt korántsem csupán a megyerendszer általánossá tételéről van szó.

### 1. A községi törvények (1871: 18.tc., 1886: 22. tc.)

A községek önkormányzatát csorbították, közigazgatásilag egyoldalúan a járás és a megye alá rendelték. A kisközség és a nagyközség a járási főszolgabíró felügyelete alatt működött, önálló hatásköre minimális volt. Még a községi bíró- és jegyzőválasztást is a járási főszolgabíró irányította. Végeredményben lehetetlenné vált a községek és városok természetes kapcsolata, kistrégiókká szerveződése.

Alacsonyabb jogállású községnek minősült a tényleges városoknál a megyei hatóság alá rendelt rendezett tanácsú város. Ilyen jogállást kapott a legtöbb régi mezőváros, sőt 1876-tól sok visszamaradottabb szabad királyi város. Ezután a vármegye határozta meg a rendezett tanácsú városok életét, kapcsolatát a természetes vonzáskörzetükkel. Vagyis folytatódtak a feudális hagyományok, a városok szeparált idegen testek maradtak a járási-vármegyei rendszerben.

### 2. A városi törvény (1870: 42.tc.)

Rendkívül szűken határozta meg a törvényhatósági jogú városok körét. Ilyen kategóriába kerülhettek olyan korábbi szabad királyi városok, amelyek a polgári korszakban is kellő számú lakossággal és anyagi önállósággal rendelkeztek. Nagyobb kárt okozott, hogy a leggyorsabban fejlődő régi mezővárosok közül néhány (Kecskemét, Baja, Hódmezővásárhely, Miskolc) léphetett át a rendezett tanácsú jogállásból a törvényhatósági, azaz a valódi városi kategóriába. Mert a törvényhatósági jogú város hatásköre a megyével egyezett és városi tanácsa, polgármestere a megyétől független volt. A magyar állam közjogi eszközökkel is akadályozta – a megye és a kormány érdekében – a valódi városok szabad fejlődését, számuk és befolyásuk növekedését. A magyar városoknak – akárcsak a feudalizmusban – nem lehetett vidékük, jogilag is garantált kapcsolatú természetes vonzáskörzetük. Így korlátozottan teljesíthették a magyar városok legfontosabb modernizációs és régiószerző funkciójukat. Ellenhatásként számos vidéknek nem volt városa, természetes vonzáskörzeti központja, mert számos terület egységes régióvá fejlődését ez a politika az egész polgári korszakban (majd a szocialista érában) tudatosan akadályozta.

Magyarország általános fejlettségéhez és urbanaizáltságához mérten még 1910-ben is képtelenül alacsony a törvényhatóságú jogú városok száma: 30. Területi megoszlásuk is egyenlőtlen:

Észak-Magyarország: Pozsony, Selmec- és Béalábánya, Miskolc, Kassa (4)

Dunántúl: Sopron, Győr, Komárom, Székesfehérvár, Pécs (5)

Duna-Tisza köze: Kecskemét, Baja, Szeged, Szabadka, Zombor, Újvidék (6)

Tiszántúl, Dél-Alföld: Pancsova, Versec, Temesvár, Arad, Hódmezővásárhely,

Nagyvárad, Debrecen, Szatmárnémeti (8)

Erdély: Kolozsvár, Marosvásárhely (2)

Tengerpart: Fiume (1)  
 Horvát-Szlavonország: Zágráb, Varasd, Eszék, Zimony (4)  
 Kárpátalja: – (0)

Ez mindössze 30 város (Budapest nélkül) 325 ezer km<sup>2</sup> országterületen, vagyis tízezer km<sup>2</sup>enként egy város. Megfelelőnek nevezhető a városhálózat a Bácskában (4) és a Bánátban (3) a térség fejlettségéhez és nagyságához képest. A mai országterületen volt 1910-ben 10 törvényhatósági város. 1938-ban a hasonló városok száma az országban 10, teljesen változatlan.

### 3. A főváros

Fejlődése a polgári korszakban példátlan ütemű, mégis ellentmondásos. Budapest székesfőváros (1872:36.tc.) jogállása is különleges, mert fejlettsége mellett a kormány centralizációs törekvései segítették növekedését és országos, valamint a Monarchián belüli különleges szerepét. Budapest láthatta el egyedül országos modernizációs feladatait. Közép-Magyarországon betöltött funkciója ellátásában azonban akadályozta a politika: Nagy-Budapest csak 1950-ben alakulhatott ki, nagyrégió központja még ma sem lehet. Budapest túlterheltségét növeli 1920 óta, hogy a mai országterületen máig sincsenek kellő nagyságú és fejlettségű regionális ellenpólusai a vidéki nagyvárosainkban. Ezzel együtt létezése óta tart Budapesttel szemben a nagyváros-ellenes, modernizáció-ellenes demagógia.

### 4. A vármegyerendszer

Átalakítása és kiterjesztése akadályozta döntő mértékben a polgári viszonyok fejlődését, a regionalizmus kiteljesedését. A polgári korszak vármegyéje jogilag nem tisztán autonóm rendies önkormányzat, mint a nemesi megye volt, hanem elsősorban a központi kormány helyi középfokú közigazgatási szervezete. Kormánybefolyást garantál az állami költségvetési támogatás, a kormánypárti főispán széles jogköre, a dekoncentrált kormányhivatalok megyei jelenléte, és általában a dzsentrikormányok és az úri vármegyék politikai szövetsége. Ez a vármegye legfeljebb a volt köznemesség és a leggazdagabb (virilista) polgárság számára jelent bizonyos fokig autonóm önkormányzatot; a nép egésze előtt uralmi szakszerűséggel működő közigazgatásként, ridegen, közömbösen fellépő helyi hatalomként jelenik meg. Ez a vármegye a kormány nevében felszámolta, beolvasztotta a nemesi rendiséggel szembenálló korábbi autonómiákat. Így szűnnek meg – a vármegyébe olvasztva – az autonóm területi-etnikai-kulturális kistérségek: a Jászság, a Kiskunság, a Nagykunság, a Hajdúság, a Partium, a székely székek, a szász székek. Magyarországon ezek a rendies területi előjogok – nyugati mintákkal ellentétben – nem alakulhatnak át az új világban a polgári korszak regionális autonómiáivá. Központi irányítás alá kerül az igazságszolgáltatás, a bíraskodás egységes rendszere a királyi törvényszékek megszervezésével; közigazgatási hierarchia szerinti tagolásával.

A 30 legfontosabb vidéki (törvényhatósági jogú) város jogi értelemben vármegyévé válik és főispáni felügyeletet kap a kormánytól. A legnagyobb akadályt a vármegye konzervatív bürokratikus szellemisége, domináns közigazgatási szerepe és a fejlődést akadályozó területi beosztása jelentette a polgári gazdaság, társadalom, illetve a regionális (városközpontú) társadalmi önszerveződések útjában. A járások és a vármegyék a városok és a vidékek szerves összekapcsolódását, közös fejlődését a létükkel és az ellenérdekelte hatalmukkal hátráltatták. Méretében, területében a legtöbb járás kisebb, a legtöbb vármegye nagyobb volt, mint amit egy-egy városkörnyéki vonzáskörzet, kistérség az adott korban megkívánt. Minden vármegye létérdekből ragaszkodott a maga határaihoz, szervezetéhez és függetlenségéhez – ezért sem alakulhattak ki nagyrégiók.

Külön fejezetet érdemelne a vármegyeellenes szellemi irányzatok teljesítményének méltatása az utóbbi kétszáz esztendőben a felvilágosult jozefinistáktól a centralisták közvetítésével századunk szociáldemokratáiig, polgári radikálisaiig, nép mozgalmáig bezárólag. Gyakorlati eredményből mégis nagyon keveset mutatott fel a harcuk, viszont szellemikben a magyar regionalizmus a világ legmegalapozottabb ilyen irányzata.

Mindent összegez Ady Endre szimbolikus strófája:

“Vagy láng csap az ódon, vad vármegyeházra,  
 Vagy itt ül a lelkünk tovább leigázva.”

*Ady: Felszállott a páva*

## 5. Polgári közigazgatás néhány szakigazgatási ágban

A magyar közigazgatás legértékesebb, legszakyszerűbb formája a városigazgatás helyi és központi rendszere. Itt megőrződtek 1867 után is a regionalizmus (és a szakszerűség) elemei. Általában speciális szervezetet, területi beosztást és szakismereteket igénylő ágazatokban, vagy városigazgatási részautonómiákban folytatódhattak ezek a rendi korszak központi szakigazgatásából, esetleg a városigazgatásból visszamaradt intézmények, szerveződések. Teljes regionális szervezetté a kormány és a megyék malomkövei között sohasem válhattak, ám többnyire modernizációs és/vagy autonóm szigeteket alkottak "megyeországban". Ezeket a szervezeteket elsősorban a Habsburgok központi kormányzói alapították az országban régióként valamilyen különös állami feladat ellátására. Kiemelkedik közülük a *hadsereg* ellátási szervezete, a katonaság sorozása, a *badkerületi* beosztás. Ezek a hivatalok nemcsak függetlenek voltak a mindenkori vármegyétől, de területi beosztásuk is gyökeresen más volt. 1867 után a magyar kormány a honvédség szervezését hasonló módszerekre alapozta. (Ausztriában évszázadokig önállóan is működött a területiális hadsereg, a Landwehr csak félig népfelkelő tartalékos erőként a tartományokban.) Az egységes közbiztonsági erő, a *csendőrség* területi irányítása, szervezete szintén nagy- és kisrégióknak megfelelő térségekben történik 1886 után. A *rendőrség* szervezete fővárosi, illetve városi. Regionális elven szerveződik Mária Terézia óta az oktatásügy irányítására, ellenőrzésére a *tankerületi főigazgatások* hálózata. Hasonlóan speciális beosztású a *bányakapitányságok* területi rendszere.

A magyar közigazgatás legértékesebb, legszakyszerűbb formája a városigazgatás helyi és központi rendszere. Ez eredetileg a középkori királyi városok, illetve a magyar királyi udvar tárnokmesterének különleges kapcsolatából fennmaradt, megőrződött fontos igazgatási ágazat. Kapcsolódik hozzá a már említett bányaigazgatási, illetve városi rendőrségi szervezési gyakorlat. Ezek a városigazgatási szervezetekkel, a városi önkormányzatokkal, városi civil szerveződésekkel párhuzamosan, sőt egybekapcsolódva fejlődtek.

Az *egyházak* magyarországi területi szervezete sohasem esik egybe a világi önkormányzati-közigazgatási egységekkel. A katolikus egyház történelmi *egyházmegyei* ezer évig több megyét foglaltak magukba, sőt néha átvágták a megyehatárokat. Fokozottan mutatott regionális jellemzőket a hazai protestáns egyházak *egyházkerületi, esperességi* intézményeinek szerveződése. A protestánsok regionális területi szervezeteit ráadásul a hívők laikus helyi társadalmi alakították, nem kizárólag a klérus és különösen nem a Habsburg államhatalom támogatta. Az egyházi szerveződés regionalizmusa a legrégebb, legfolyamatosabb magyar társadalmi hagyomány.

## II. 2. Az 1920 és 1944 közötti időszak

A két világháború közötti időszak magyar politikájában a jogfolytonosság és a kontinuitás, a tartalmi folyamatosság érvényesült. Ez a változatlan tendencia a regionális területpolitika és a közigazgatási hatalmi politika viszonyára fokozottan jellemző. A hivatalos politika konzervativizmusát a centralizált kormányzás, illetve a kormánytól függő – ám a helyi társadalmaktól független – vármegye felbonthatatlan szövetsége erősítette, szinte szimbolizálta. Hatalmi-uralkodó szellemű központi és vármegyei közigazgatás garantálta a társadalom mozdulatlanlanságát, a demokratikus akaratképzés, érdekérvényesítés lehetetlenné tételét. A magyar társadalom reakciós szellemű vezető csoportjai kulcskérdésnek tartották, hogy ne változzon érdemben a hatalom gyakorlásának vármegyei igazgatási rendszere. Minden valós regionális politikai törekvést eleve akadályozott, csírájában elfojtott ez az uralkodó szellemű igazgatás. Vármegyénként őrizték és táplálták a területi közigazgatást kézben tartó helyi hatalmi csoportok a változatlanlanság szellemét. Ilyen politikai-hatalmi helyzetben hiába jelent meg a regionális átszerveződés történelmi lehetősége és kényszere: át lehetett (volna) alakítani a trianoni Magyarország teljes területpolitikáját. Hiszen az állam területi vesztesége, régi térségi gazdasági kapcsolatainak felborulása – minden hátrány ellenére – az új területszervezés páratlan lehetőségét is magában hordozta.

Mi történt ehelyett? A hatalmi döntéshozók nem vették figyelembe az ország új gazdasági-területi tagolódását, a megváltozott népsűrűséget, a módosult település- és városszerkezetet, a korszerűbb foglalkozási struktúrát, a közigazgatásban számos vármegye és járás "csonkulását". Helyette a területileg is ellehetetlenült régi vármegyrendszer stabilizálták.

Magyarország 63 régi vármegyéjéből a trianoni szerződés alapján:

- 28 teljesen a szomszéd államok területéhez került,
- 25 megoszlott az anyaország, illetve az utódállam között,
- 10 osztatlanul megmarad az ország új területén.

Az 1923. XXXV. tc. 25 vármegyei törvényhatóságot létesített a "közigazgatásilag ideiglenesen egyesített" egyes vármegyék megszervezésével. "Csonka-Magyarország" új "csonka vármegyéi" tovább nehezítették a pusztá létükkel bármilyen ésszerűbb területrendezési koncepció megalkotását. Ez az állapot 1938-ig változatlan maradt. Közben mindössze 11 "törvényhatósági jogú" város szerveződhetett: Budapest, Baja, Debrecen, Győr, Hódmezővásárhely, Kecskemét, Miskolc, Pécs, Sopron, Szeged, Székesfehérvár. Hasonlóan kevés (45) a megyei városok száma. A vármegye ismét évtizedekre csatát nyert a városokkal és a városok köré szerveződő területi egységek igényével szemben. Külön feloldhatatlan probléma a vármegyék között fennálló területi és népességbeli aránytalanság. Például Abaúj-Torna lakosainak száma nyolcvanötezer, Pest megyéé egymillió-százhatvanegyezer fő. Hasonlóan aránytalan és ésszerűtlen az egyes megyéken belül önkényesen megállapított (dzsentriérdekből kialakított) járások száma: ugyanannyi lakosra kettő, illetve hat járást is szerveztek a különböző vármegyék.

A mi alapvető problémánk a következő: *a magyar területpolitika egészét (területfejlesztés, városfejlesztés, stb.) a teljes tárgyalt korszakban maga alá rendeli egy olyan általános politika, amelyik elsődlegesnek tekinti az uralmi szellemű közigazgatás érdekeinek érvényesítését a területpolitikai érdekekkel szemben.* Ennek egyenes következményeként a regionális területpolitikai koncepciók egyrészt elválaszthatatlanul összekapcsolódnak a közigazgatási vitákkal, különösen a megyevitákkal. Másrészt a hatalmi centralizáció elleni, illetve a megyerendszer elleni érvelések többnyire nem eleve regionális szemléletűek, hanem járulékosan tartalmazzák a regionalizmus érvanyagát. Harmadrészt a regionalizmus érvei nagyon eltérő mértékben jelennek meg a korabeli tudományágakban: (a politikához közeli) jogtudományban alig vehetők észre; az urbanisztikában, földrajzban, szociológiában jóval dominánsabbak.

### A korszak főbb regionális reformkoncepciói

*Magyary Zoltán* (A magyar közigazgatás racionalizálása, Bp., 1930) a közigazgatási szervezéssel szemponyjából elemzi a magyar közigazgatás racionalitását, javasolja ésszerűsítését. Magyary megszervezi a Magyar Közigazgatástudományi Intézetet, majd 1931-ben javaslatot terjeszt a (Károlyi Gyula-féle) kormány elé. Magyary és iskolája, intézete néhány lényeges, újszerű javaslata:

- szakmai bizottság szabályozza a területi beosztás új rendjét, a vármegyehatárok és a járáshatárok kiigazítását;
- a községek szervezeti rendjének átalakítása: tanya, kisközség, nagyközség;
- tanyai igazgatási rendszer megszervezése;
- a főváros közvetlen környéke új igazgatási rendet igényel: az agglomerációs gyűrű városai és községei nem Pest megye, hanem Budapest részei legyenek;
- a Balaton-környék új, önálló közigazgatási egység szervezését igényli ("Balaton megye");
- racionális gazdasági körzetek igényének felvetése, stb.

*Hantos Gyula* (A magyar közigazgatás területi alapjai, Emlékirat, 1931) földrajztudós munkája a közigazgatás teljes rendszerét az ország gazdasági tájairól és szakigazgatási rendszeréről készített elemzéssel összevetve tesz új javaslatokat.

- Az állami közigazgatási szervek eltérő területi beosztása hátrányos: eltérő és aránytalan a községi-járás-megyei területi szabályozás.
- Néhány vármegye racionális területi átszervezése kikerülhetetlen: például az óriási Pest megye kettéosztása.
- A szakigazgatási ágak a magyar közigazgatásban összehangolatlanok.

*Kaffka Péter* (Országrendezés, Magyar Szemle 15. kötet, 1932) műszaki, gazdasági indíttatású országrendezési tervet javasol:

- Egységes országrendezési koncepció legyen a kiindulópont.
- Pest megye + Mátra, Börzsöny, Velencei tó lenne az ország központi körzete.
- Köréje szerveződnének a főutak mentén sugarasan az 1 milliós lélekszámú körzetek.
- Összesen 8 körzetből állna össze az ország területe.

*Gömbös-kormány: Nemzeti Munkaterv (1932)*

Demagóg ígéretei mögött áll a valós területszervezési cél (a megyék meghagyásával) a közigazgatási területi szervek egységesítése a hadtestparancsnokságok beosztása szerint; vagyis a polgári területi igazgatás katonai ellenőrzés alá szervezése.

*Prinz Gyula* (Új megyerendszer, Magyar Szemle, 18. kötet, 1933) földrajztudós javaslata: „állandó terület belső tagolódása legyen a néppel és a térrel összhangban”:

- a területi közigazgatás hozzáigazítása az útvonalakhoz, a közlekedéshez,
- 162 járás alakítható ki a vasúti gócpont-települések körül,
- természetellenes a mezőváros és a falvak közigazgatási elválasztása,
- 14 körzetből alakítható életképes vármegye,
- nagy kerületek (régiónok) gondolatának felvetése.

*Erdei Ferenc* (Magyar város, 1939) átfogó koncepcióját külön tanulmányok elemzik részletesen. Alapelve: minden vidéknek legyen városa, minden városnak legyen vidéke. Erdei országrendezési terve nemcsak a területpolitika átfogó elméletét alapozza meg, hanem a területi reformok és a társadalmi reformok összekapcsolódását is felveti. Az „*Erdei-terv*” már első formájában is kiemelkedő rendszerteremtő alkotás. Alapgondolatából fejlődik ki évtizedek alatt Erdei és Bíbó átfogó területi-társadalmi reformkonceptiója, s számos napjainkig élő rokon irányzat.

*Városfejlesztési koncepciók* az egész korszakban szintén szép számban születnek, megvalósulnak azonban a területrendezési reformokéhoz hasonlóan ritkán fordul elő. Néhány elgondolás kiemelése mégis fontos.

„*Szomszéd városok*”, város csoportok koncepciója (Dézsnai Viktor, 1934)

- alföldi város csoportjaink összefüggő egységekké (várostársaságokká) alakíthatók
- hajdúsági város csoport kb. 400 ezer lakossal (Debrecen, Nyíregyháza, Hajdúböszörmény, Hajdúdorog, Hajdúnánás, Hajdúhadház, Újfehértó, Balmazújváros, Hajdúszoboszló)
- egri város csoport kb. 100 ezer lakossal (Eger, Mezőkövesd, Gyöngyös, Salgótarján)
- szolnoki város csoport kb. 250 ezer lakossal (Szolnok, Törökszentmiklós, Kisújszállás, Túrkeve, Mezőtúr, Szarvas)
- békési város csoport kb. 200 ezer lakossal (Békéscsaba, Békés, Gyula, Orosháza)
- csongrádi város csoport kb. 100 ezer lakossal (Csongrád, Szentés, Kiskunfélegyháza)
- kecskeméti város csoport kb. 200 ezer lakossal (Kecskemét, Nagykőrös, Cegléd)
- szegedi város csoport kb. 300 ezer lakossal (Szeged, Makó, Hódmezővásárhely)

*Vidéki nagyvárossá alakulási tervek:* Nagy-Pécs, -Győr, -Debrecen, -Miskolc, -Szeged.

## Nagy-Budapest kialakításának igénye

A korszak fővárosi törvényei (1920, 24, 30) fokozatosan korlátozzák az önkormányzatot, növelik viszont a hivatali szervek hatásköreit és a kormányzati ellenőrzést. Komoly belső területszervezési változást jelent 1930-ban a kerületek számának növelése 10-ről 14-re. Az új kerületbeosztás a régi kerületek javát szolgálja, mivel itt csökken a lakosok száma.

Megoldatlan a főváros közvetlen környékén lakó, s Pesten dolgozó félmillió ember településeinek közigazgatási kapcsolata Budapesttel. Közülük hat megyei város: Budafok, Kispest, Újpest, Rákospalota, Pestszentlőrinc, Pestszenterzsébet. Minden más agglomerációs település községi jogállású. A megoldások közös vonása az agglomeráció kivonása Pest megye közigazgatása alól. Felvetődik egy külön „*Duna vármegye*” alakítása a főváros körül. Javaslathoz kerül „*Új-Budapest*” alakítása a környező településekből egy közös, a fővárossal párhuzamos közigazgatási egységként. A harmadik (természetes) megoldás lenne a főváros közigazgatási területének kibővítése egyesüléssel, vagy Nagy-Budapest megteremtése.

Végül a főváros és környékének kapcsolata a korszakban nagyon szerényen módosult. 1938-tól is a vármegye alatt maradtak a települések, viszont egy rendelet több várost és nagyközséget sorolt a Budapest-környék kategóriájába. (Utóbbiak 1950-ben lettek kerületek a fővárosban.) Fővárosunk agglomerációs és tágabb területi központi szerepének elismerését, megerősítését a korszakban nem sikerült megvalósítani.

A városrendezésről és az építésügyről szóló 1937. évi VI. tc. komolyan elősegíti a magyar urbanizáció fejlődését.

- különválasztja a város teljes területétől a városrendezés szűkebb területét
- a városrendezés területe a környező községekre is kiterjed
- e törvény alapján meg végbe 1964-ig a gyors, mennyiségi városfejlesztés.

\* \* \*

Összegezve az eltelt bő háromnegyed évszázad (1867-1944) regionális fejlődési tendenciáit, a kép ambivalens.

1.) A társadalom és a gazdaság polgári jellegének, fejlettségének megfelelő regionális szerveződések széttöredezten, szigetszerűen jelennek meg; összefüggő rendszerré sohasem állnak össze. A regionális szerveződések egyik fajtája kifejezetten társadalmi jellegű, csoportok, közösségek teremtetten autonómia, amelyeket az állam, a hatalom tudomásul vett, megtűrt. Ilyenek (a teljesség igénye nélkül) a paraszti spontán önkormányzatok, a városi öngazgatás intézményei, a protestáns egyházak területi szervezetei, a munkás érdekképviseltek, a nemzetiségi kulturális önszerveződések. A regionális szerveződések másik fajtáját a polgári állam beleépítette a maga szervezeteibe, vagy ritkábban az állam szervezte. Ilyen a hadsereg és a közrendészet területi szervezetének zöme, az igazságszolgáltatás felső (ítélőtáblai) egysége, a gazdasági szakigazgatás területi hálózata, a tankezületi főigazgatóságok szervezete, a vasúti igazgatóságok működési területe.

2.) A regionalizmus szabad fejlődésének legfőbb akadálya a magyar polgári állam centrális szervezete, a kormányzati hatalomkoncentráció erős törekvése. Egyik formája a dualizmusban a király, a Horthy-érában a kormányzó kiterjedt jogköre, a főrendiház (felsőház) feudális hatalmi maradványai. Meghatározóbb azonban a másik forma: a kormány és a megyei közigazgatás uralmi szelleme. A regionális szerveződésű történelmi autonómiák legtöbb formáját Tisza Kálmán uniformizáló közigazgatási reformjai számolták fel az "egységes" polgári-nemzeti állameszme jegyében. Ez a szellemiség különösen akadályozta a regionalizmus gazdasági, igazgatási és társadalmi önszerveződési formáinak kialakulását a polgári korszakban.

3.) A regionalizmus legjellemzőbb formája – a területi-települési – egyáltalán nem fejlődhetett szabadon. A megyerendszer mindenhatósága egyaránt meggátolta mind a városkörnyéki vonzáskörzetek kistérségi fejlődését, mind a nagy tájegységek nagyrégiós szerveződését. Mindkét probléma gyökere a városi funkciók korlátozott kiteljesedése, a polgári városi társadalom csökevényes fejlődése, a feudális társadalom és hatalom lappangó jelenléte. Ehhez járult Trianon után az országhatárok lezárulása Közép-Európában, mert lehetetlenné váltak a természetes interregionális kapcsolatok a volt Monarchia egykor szorosan érintkező területei között. Más kérdés, hogy a korabeli magyar hivatalos politika mindenféle külső és belső regionalizmustól természeténél fogva idegenkedett.

### **III. Szocialista területfejlesztés – regionális kísérletek (1948-1989)**

1948-ban Közép-Európa szovjet megszállási övezetének országaiban végbemegy az a döntő politikai, hatalmi fordulat, amely aztán évtizedekre meghatározza a térség társadalmi fejlődésének irányát. A Szovjetunió társadalmi viszonyainak erőszakolt adaptálása különösen súlyos torzulásokat okozott a megszállott övezet társadalmában. Európa három történelmi régiójából tartósan kiszakadt a középső, a közép-európai térség nagyobbik fele. Kelet-Közép-Európa (Bibó) helyett Közép-Kelet-Európa (Berend T. Iván) történelmi régiója látszott kialakulni a szovjet birodalom nyomásának hatására. A társadalmi paradigmaváltásnak Közép-Európa keleti felében megvoltak a belső tényezői is a korábbi viszonyokban, ahogy az ellene ható tendenciák is léteztek. Polgárosodásnak nevezhető az a társadalmi-történelmi fejlődési folyamat, amelyik nem igényelte volna a szovjet viszonyok átvételét. Polgári fejlődésünk egyrészt saját belső társadalmi bázison alapult, másrészt mintájául Nyugat-Európa (és Észak-Amerika) történelmi régiója szolgált. A társadalmi, hatalmi rendszerben azonban bőséggel megőrződtek olyan feudális, tekintélyuralmi formák, bürokratikus intézmények, antidemokratikus attitűdök, melyek átvétele az új kommunista rendszer számára sem volt lehetetlen.

Három általánosítási szinten jellemezhető a magyar társadalom 1948 utáni fejlődésének (és torzulásának) problematikája.

1. Kelet-Közép Európa történelmi régiója tartósan Kelet-Európa régiójának befolyása alá került. Ez értelemszerűen fejlődési perifériára sodródást jelentett a térség (és Magyarország) számára, mivel a világgazdaság fejlődési centrumától (Nyugat-Európától, Észak-Amerikától) való távolodást, leszakadást jelentette.

2. A magyar társadalom polgárosodásának szintjén is a megtorpanás, a visszafejlődés lett a jellemző tendencia. (Polgárosodáson itt Erdei Ferenc nyomán egy teljes társadalmi folyamatot értek.)

3. A modernizálódás problémáját ellentmondásosan kezelte a szocialista hatalmi modell. Részben új viszonyokat teremtett a gazdaságban, a társadalom életében, részben megőrizte, átvette a régi (nem polgári) adottságokat.

### III. 1. A regionalitások szétverése (1948-1956)

Békeidőben soha korábban nem törekedett a hatalom a társadalom alávetésére. A Rákosi-rendszer történelmi léptékű szerencsétlenséget jelentett a magyar társadalom számára. Regionális szerveződései, intézményei (sőt a pusztá törekvései) is a diktatórikus politikai hatalom támadásának célpontjává váltak. Nem véletlenül történt ez így, mivel Magyarországon a regionalizmus különböző szintű képződményei a társadalmi autonómia, a civil társadalom jelentős hordozói voltak. Ilyen nézőpontból másodlagos jelentőségű volt, hogy a diktatúra régi hatalmi intézmények átvételével, vagy újak teremtésével fordult a társadalmi autonómiákat őrző regionális intézmények, szervezetek ellen. A cél a teljhatalom centralizálása és koncentrálása volt egyetlen döntési központban, ahonnan a politika, az állam, a társadalom, a gazdaság minden lényeges megnyilvánulását ellenőrizni, irányítani lehetett. Legfontosabb hatalmi koncentrációs eszköznek a régi magyar állam szervezetének (kozmetikázott) átvétele látszott. A magyar polgári államban a főhatalmat mindig jelentős mértékben gyakorolta a király, a kormányzó, vagyis a törvényhozóktól és a kormánytól független hatalmi tényező. A főhatalom tényleges gyakorlását nem szabályozták kimerítően, intézményes ellensúlyait nem rögzítették egyértelműen az alaptörvények. Ezért az 1949-es Alkotmány látszólag változtatta meg gyökeresen a magyar hatalomszerkezetet; valójában nem szabályozta, nem korlátozta a kommunista párt vezetésének főhatalmát. Gyakorlatilag nem vált ketté a párhatalom és az állami hatalom, hanem az utóbbi az előbbi irányításával működött. Így az állam minden más életszféra feletti központosított túlhatalma értelemszerűen a párt teljhatalmát jelentette. Az országos hatalmi központban párhuzamosan szerveződött és működött a kormányzat minisztériális szervezete a párt központi apparátusával. Ilyen jellegű (diktatórikus, centralizált) hatalmi központ nem tarthatott igényt semmiféle valós autonómiára támaszkodó regionális szerveződésre saját hatalmi monopóliumának veszélyeztetése nélkül.

A közigazgatási hierarchia központi és területi szintjeit átvette az 1950. évi I. törvény, a *tanács-törvény*. Állam – megye – járás – település a négyzetes alapfelállás, melyben az irányítás szigorú hierarchikus rendben zajlik szintenként felülről lefelé haladva. Egységes szakigazgatás és központi ágazati irányítás mellett a főhatalom fontos helyi eszköze az adott szint "választott" tanácsai testülete, illetve a helyi, területi pártbizottság. Ezért söpri félre a területi közigazgatási reformterveket, különösen Erdei Ferenc és Bibó István koncepcióit a Magyar Dolgozók Pártjának vezetése 1948 után. Rákosi rendszere semmiféle társadalmi autonómiára, semmiféle valós önkormányzatiságra nem tart igényt. Az önkormányzati reformok teljes befagyasztását különösen indokolta a regionális szemlélet erőteljes megjelenése a szakmai érvelésekben, s a mögötte meghúzódó helyi társadalmi, gazdasági igényekben. Nyilvánvalóan nem egyoldalú szocialista iparosítást, központi tervgazdálkodást és hierarchikus pártállamot igényelt (volna) a magyar társadalom, ha cselekedni hagyják. A valójában megszüntetett helyi és területi önkormányzat (tanács) irányított, felülről vezényelt működésének éppen a járási és a megyei beosztás felelt meg. Egyik sem volt valóságos szintje a társadalmi önszerveződésnek, egyik sem jelentett reális adottságot a társadalmi igényekhez képest: a kistáj, kistrégió szintjén a 140 járás többnyire túl kicsi volt, a 19 megye viszont túlságosan nagy. A városi vonzáskörzetek (városmegyék) ekkori 80-100 körüli száma, területi mérete a járástól és a megyétől egyaránt távol állt. Hat-hét ekkor reális nagyrégió kialakítása szintén nem igényelt volna sem járásokat, sem megyéket. Egy demokratikus önkormányzati területbeosztás két alsó szintje (80-100 városkörnyék, 6-7 nagyrégió) viszont taszította a központi pártállamot, a diktatúrát. A járási-megyei területi köz-

igazgatási szervezet lényegét változatlanul meghagyva is ésszerűen módosította kormány a megyehatárokat, a megyeszékhelyeket, a járások beosztását és központját. Az adott rendszeren belül eltűnt néhány kiáltó rendellenesség: megszűntek a város nélküli csonka megyék, csökkent az igazi központ nélküli járások száma, valamivel jobban érvényesült a székhelyek jobb megközelíthetőségének szempontja, általában hatottak a gazdasági érdekek.

Várospolitikájában még ambivalensebb volt a diktatórikus állam. A városokat a hatalmi hierarchia szintjei alá rendelte: a főváros a kormányhoz, a nagyvárosok a megyékhez, a többi városok a járásokhoz tartoztak. Pozitív megoldást jelentett a korábbi állapothoz képest, hogy a városok közigazgatási székhely szerepe tisztázódott. 1950-ben a megyék összevonása után megszűntek a községi jogállású megyeszékhelyek: Mátészalka, Szikszó, Berettyóújfalu. Először történt meg, hogy minden megyeszékhely város volt. Negatív jelenség volt a járás kiemelt közigazgatási, politikai szerepe, mert a legtöbb magyar város 1950-54 között a járási tanácsok alárendeltségébe került. Ez csak annyiban jelentett előnyt, hogy a városok nem szakadtak el teljesen a települési környezetüktől, viszont a környéküket nem ők, hanem a járási hatalmi-igazgatási intézmények szervezték-irányították. Hasonló helyzet alakult ki a nagy vidéki városok (Miskolc, Debrecen, Szeged, Pécs) és megyéjük tanácsa között. Vagyis ezek a városok a területileg illetékes megyei tanács alá rendeltettek. Emiatt a vidéki nagyvárosok eleve nem készülhettek fel hatékonyan a megyéjük határán túlmutató nagyregionális szerepkörük kialakításához.

Nagybudapest 1950-es megalakításakor jogilag a kormány alá tartozott. Pozitív jelenség volt a korábbi nagyagglomeráció és a belvárosi területek egyesítése, közös közigazgatási keretbe foglalása. Lényegében évtizedek óta húzóóda probléma oldódott fel: a fővárossal szoros kapcsolatban álló "külsőterületek" (városok, községek) Budapest teljes jogú kerületei lettek. Más kérdés, hogy e mögött az egyesítő döntés mögött politikai és gazdasági centralizációs szándékok is meghúzódtak. Politikai tekintetben a külső munkáskerületek a belső "polgári, reakciós" kerületek ellensúlyának számítottak a kommunista ideológia és politika értékrendszerében. Gazdasági szempontból a másfélmillióra duzzadt nagyváros az extenzív, mennyiségi iparfejlesztés abszolút központjává vált, és ezt a szerepkörét jórészt a vidéki területek fejlesztésének rovására tölthette be.

1954-ben a *II. tanáctörvény* megszakította a területi tanácsok abszolút dominanciáját a városok fölött. Megyei jogú város lett, vagyis megyei tanácsától független közigazgatási egységként működhetett az öt legnagyobb vidéki város: Miskolc, Debrecen, Szeged, Pécs és Győr. Talán ennél is jelentősebb változás volt az összes többi magyar város járási jogú várossá minősítése. Ez azt jelentette, hogy ezek a városok megyei hatáskörbe kerültek, viszont nem rendelkeztek felettük a járási tanácsok. Ugyanennek a folyamatnak a negatív oldala volt, hogy a járási városok távolabb kerültek a környező községektől.

A városok és területük (körzetük) közötti szerves kapcsolat problémáját az ötvenes évek közigazgatási reformpróbálkozásai nem rendezhették. 1956-ban készült olyan közigazgatási reformterv, amelyik a községi tanácsok városi tanácsok alá rendelését tervezte. Ez a reformterv természetes szükségességgel vetette fel a megyerendszer átalakítását, a megyék számának csökkenését, területük növelését. Az ötvenes évtizedben elvileg jelentősebb volt a közigazgatási rendszer területbeosztásának külső kritikája. Ismét megfogalmazódott Erdei Ferenc, Bibó István, Mattyasovszky Jenő koncepciója, a városi központokra és hozzájuk kapcsolódó vonzáskörzetekre épített területbeosztás és országrendezés terve.

Az országrendezési tervek fontosabb elgondolásai az új rendszer legalapvetőbb gazdasági folyamatához, a *szocialista iparosítás*hoz kötődtek. Szükségszerűen vetődtek fel a gazdasági fejlődéshez kötődő területrendezési igények, hiszen a gazdasági fejlődés az ország településszerkezetét, városhálózatát is jelentősen módosította. Elég itt utalnunk új "szocialista" városok, iparvárosok építésére, az észak-keleti városok gyorsabb növekedésére, illetve nyugati és déli határmenti városaink fejlődésének mesterséges visszafogására. Az iparosítási koncepció természetesen nálunk is abszolút központi irányítással zajlott, az ismert hibák kíséretében. Mégis megfogalmazódhattak a rendszeren belüli kritikák, mivel egyes kormányzati, szakmai intézmények leírhatták a saját álláspontjukat.

Intézményes kritikát képviselt az Országos Tervhivatal, majd a Belügyminisztérium Területrendezési Intézete (TERINT) az ötvenes évek elején. A valódi újdonságot nem a közigazgatási határok bírálata jelentette. Ehelyett előtérbe került a gazdasági, tervezési, közlekedési, vonzáskörzeti szempontok elsődlegessége a tervezésben. Hasonló volt a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Városépítési Tanszéke által 1950-ben kidolgozott koncepció a gazdasági tervezés és a területi közigazgatás rendszerének optimális összehangolásáról.



## III. 2. Régióbeosztási javaslatok 1956 után

1. Születtek ágazati és természetföldrajzi, illetve ipari-termelési szempontú javaslatok. Készült településfejlesztés hálózati céljait megfogalmazó régióbeosztás is. Ezeknek a javaslatoknak közös gyakorlati jellemzője a járási-megyei rendszer megkérdőjelezése, s helyette a városi-regionális szervezet javaslatba hozása. Másik közös vonás, hogy a nagyrégiók számát gazdasági szempontok alapján is hat és tíz között optimalizálták.

2. Gyakorlati felhasználásra sok javaslat közül kettőre időlegesen gondoltak. Az Országos Tervhivatal hat "népgazdasági tervezési körzete" statisztikai régió lett, vagyis fontos adatokat ilyen területeken is összesítettek. Másik gyakorlati hatású javaslat az Építésügyi Minisztérium településhálózati kilenc régiós beosztása volt, mert ezek alapján is készülhettek fejlesztési és beruházási tervek.

3. Megoldatlan tartalmi problémák sorát vetették fel ezek az új koncepciók, amelyeket új közigazgatási területi rendszerben és új gazdaságfejlesztési rendszerben lehetett volna rendezni. A régióközpontok hálózatának legfontosabb elemei a külső városgyűrű részei (Miskolc, Debrecen, Szeged, Pécs, Győr és Nagykanizsa). Ezek a városok azonban kivétel nélkül mind az országhatár mentén, vagy ahhoz egészen közel fekszenek. Ennek egyik következménye, hogy az ország belseje felé csak egy normál vonzáskörzet felének kiszolgáltatásra alkalmasak. Így a régióközpontok viszonylag kis lakosságukkal összehangban áll a gazdaságosan hozzájuk kapcsolható régiók csökkentett területével és lakosságával. Az adottságokkal és a fejlesztési lehetőségekkel ellentétes lett volna az olyan törekvés, amely tervezési körzetekben fejeződik ki, így a határmenti városok természetes geometriai körzetének hiányzó része helyett a másik irányban, tehát Budapest felé való kiterjesztéssel pótolta volna. Ez ugyanis a hat régióra való felosztást eredményezte volna. Ezek kizárólag öt perifériális ellenpólusra, mint központra támaszkodhatnak. Az ilyen mesterségesen eltorzított gazdasági régiók következménye az volna, hogy a határmenti régióközpontoktól távolabb és egyben Budapesthez közelebb eső központi területeken élne az országban a legelhanyagoltabb, a magasszintű intézményekkel legrosszabbul ellátott lakosság. Ennek egyenes következményeként, a formálisan a határmenti központok régiójához tartozó, de Budapesthez közelebbi területek lakossága a valóságban nem a határmenti városokhoz, hanem Budapesthez vonzódna a mesterségesen megvonó, ám valóságos szükségletekkel ellentétes gazdasági régióhatárok dacára.

*A veszélyek elkerülésére két megoldás lehetséges:*

1. Elfogadjuk a hat régiós beosztást, de akkor Budapest központi régióját rendkívül nagyra kell méretezni, hogy magába foglalhassa a főváros tényleges vonzáskörzetében maradó belső városgyűrű nagy részét: Székesfehérvárt, Veszprémet, Tatabányát, Salgótarját, Kecskemétet, Szolnokot. Mind ezt Budapest túlnépesedésének és túlszűfoaltságának fokozásával lehetett volna megvalósítani, amit senki sem akarhatott.

2. Másik lehetőség még két belső (székesfehérvári és szolnoki) régió szükségszerű létesítése a legszűkebben méretezett budapesti régió kivételével. Ez esetben Székesfehérvárt és Szolnokot is fel kellene fejleszteni a régióközponti szerepkör ellátására, hogy a belső városgyűrűhöz tartozó területek lakosságának magas szintű ellátottságát biztosítsák Budapest túlzott növekedése és körzetének óriásivá növelése nélkül.

Ez az utóbbi megoldás vezetett az országterület kilenc régiós beosztásának javaslatához, a településhálózati alapterv koncepciójának lényegéhez.

A településhálózati régióbeosztás és a népgazdasági tervezési körzetek célkitűzése egymástól elkülönítve létezett. A tervezési körzetek célja az volt, hogy nagyobb területek statisztikai és tervezési adatait összesítsék; ehhez azonban a meglévő közigazgatási határokhöz kellett alkalmazkodniuk, azaz több megyét kellett magukban foglalniuk. A településhálózati régiók viszont a települések személyszállítási vonzáskörzeteinek hierarchikus rendszerét foglalták magukban. Elvileg tehát lehetségesnek látszott úgy megválasztani a hat tervezési körzetbe tartozó megyéket, hogy ezek mindegyike egy vagy két később kifejlesztendő régióhoz tartozzék. A tervezési körzetek központjai azok a városok, amelyek már ekkor is erősebben fejlettek, nagyobb régióközpontok. Az a három regionális központ pedig, amelyek nem voltak azonosak a tervezési körzetek központjaival, ekkor is viszonylag fejletlen városok voltak és így először csak másodlagos, szervezési régióközpontnak lehettek alkalmasak. *Két komoly problémát azonnal felvetett a hat-tíz régióbeosztással operáló javaslatcsomag.*

Az egyiknek később lett jelentősége, amikor az ország határai kevésbé voltak zártak a szomszédos területek előtt. Már a hatvanas évektől értelemszerűen felvetődött az a potenciális lehetőség, hogy a *határmenti gazdasági régiók* a szomszédos országok területeivel kooperáljanak. Voltak is ilyen törekvések a szomszédos szocialista országok különböző területi kapcsolatainak igazi tartalommal való megtöltése jegyében. Ezek a szándékok többnyire nem teljeseztek ki, mivel a szocialista országok tervgazdaságának merevsége miatt többé-kevésbé érvényesült az országonkénti ön-ellátás, az autarchia elve és gyakorlata. Így leginkább csak a határok mentén élő lakosság használhatta ki a spontán turizmus és feketekereskedelem komoly előnyeit. Viszont ezek az előnyök nem lettek alapvető fontosságú gazdasági tényezők. A nyugati határ mentén az interregionális kapcsolatok évtizedekig csak igen csökevényesen fejlődtek, mert itt erősebbek voltak a politikai, katonai megfontolású korlátozások. Valószínűleg ennek is tulajdonítható, hogy Nyugat-Dunántúl összefüggő zalai-vasi régiója még kettéválik, és a csonka régió központja a tervezetben Szombathely helyett, Nagykanizsa.

A másik feloldhatatlan ellentmondást a *politikai-közigazgatási rendszer hatalmi ellenállása* jelentette a gazdaságilag logikus régióbeosztási tervekkel szemben. A központi vezetésnek egyszerűbb volt a nehezebb megyei intézmények közvetítésével is a gazdasági-fejlesztési akarat szétterítése az országban. Egyrészt többet számított a központilag mozgatott közigazgatási rendszer a gazdaságpolitika végrehajtásában is, mint egy esetleges lazább funkcionális területgazdasági intézményhálózat bonyolult megszervezése. Másrészt a kiemelt ipari nagyberuházásokat központilag tartották kézben és egyszerűen kihagyták belőle a megyéket. Még a hetvenes évtizedben is így építették meg a Paksi Atomerőművet. A megyei-járási területi közigazgatás minden intézménye, vezető testülete ellenérdekelte volt a regionális gazdaságpolitikai reformok bevezetésében. Ugyanis pillanatok alatt kiderült volna a járási-megyei területi irányítási rendszer felesleges volta a városi-regionális szerveződések mellett. Ebből fakadóan a megyei-járási pártbizottságok és tanácsok a területi reformok bármilyen központi felvetését ellenséges hallgatással, passzív szabotázzsal, vagy néha hangos tiltakozással fogadták. Valóban nehéz lehetett volna bármilyen értelmes működőképes kompromisszumot kötni a kétféle, egymással ellentétes tartalmú területi irányítási rendszer között. A reform sokáig el sem kezdődhetett, amiatt viszont jelentősen torzult településhálózatunk, városhálózatunk és egész területfejlesztésünk. A Rákosi korszakban – minden látszólagos különbözőség ellenére – a kormány-megye hierarchia kizárólagos hatalma determinálta a területpolitika egészét.

### III. 3. Szocialista településhálózat-fejlesztés a hetvenes években

1968 a gazdasági reformkísérletek permanens sorozatának kezdete Magyarországon. Értelemszerűen vetődik fel a reformok során a gazdasági, a területfejlesztési, illetve a közigazgatási, területpolitikai változtatások összehangolt megvalósítása. Ismét megjelenik az alapvető ellentmondás: a kiegyensúlyozott területfejlesztés, városfejlesztés a gazdaságpolitika egészének része, ez viszont nem valósulhat meg eredményesen területpolitikai-közigazgatási reformok nélkül. A korszak legtöbb jószándékú és komoly részeredményeket hozó kísérlete szintén a politikai szervek ellenállásán, lassításán bukik meg, részben a minisztériumokban, részben a területi-hatalmi szervezetekben. *1970-ben az új tanácstörvény* ismét változatlanul hagyja az ország területi-közigazgatási beosztását, valamint nem módosítja alapvetően a közigazgatási szintek hierarchiájának rendszerét. *A területi hatalomgyakorlás régi konzervatív rendszere a nyolcvanas évek közepéig nem változik*; ami változás történik, az a központi területfejlesztési politika koncepcionális módosulása miatt kezdődhet el.

Az *Országos Területfejlesztési Konceptió (OTK – 1971)* megjelenése jelentősen átrendezi a kialakult viszonyokat és részlegesen követi a már megvalósult területi-gazdasági változásokat. Az 1007/1971. számú Kormányhatározat (OTK) a városoknak hat szintjét állapítja meg, amelyek valamilyen központnak minősülnek. Ezeknek még nem mindegyike város az adott időpontban, viszont lehetőséget kapnak az ilyen irányú fejlődéshez. Ilyen tekintetben az 1971-es OTK településhálózat-centrikus és városcentrikus.

Az OTK hat központ típusa:

1. országos központ (főváros)
2. öt kiemelt felsőfokú központ
3. hét felsőfokú központ
4. tizenegy részleges felsőfokú központ
5. hatvannégy középfokú központ
6. harminckilenc részleges középfokú központ.

Az 1971-es OTK részletes elemzése előtt *három alapvető hiányra* kell felhívni a figyelmet.

1. Az OTK nem veszi figyelembe az ÉM és a Várostervezés 1963-ban készített tervtanulmányát (Magyarország településhálózat-fejlesztési terve) és annak tartalmi javaslatát az országterület regionális beosztására. Ez a terv kilenc régióval számolt, amelyek nem csak a települési, hanem a tervezési-gazdasági viszonyokat is a kor szintjén vették figyelembe.

- Budapesti régió
- Székesfehérvári régió
- Győri régió
- Nagykanizsai régió
- Pécsi régió
- Szegedi régió
- Szolnoki régió
- Debreceni régió
- Miskolci régió

Az OTK koncepciója 1971-ben burkoltan sem számolt kilenc nagyrégiós központtal.

2. Az Országos Tervhivatal (2006/1971. Kormányhatározat) tervezési körzeteit az OTK közvetve annyiban vette csak figyelembe, hogy a hat kiemelt felsőfokú központot és vonzáskörzetét azonosítani lehetett a tervezési körzetekkel. Ez azonban nem jelent meg az tartalmi összefüggésekben, illetve tételes szabályozásban. A hat körzet, illetve központ a következő volt.

- Központi körzet: Budapest és Pest megye
- Észak-magyarországi körzet: Borsod-Abaúj-Zemplén-, Heves-, Nógrád megye
- Észak-alföldi körzet: Hajdú-Bihar-, Szabolcs-Szatmár- Szolnok megye
- Dél-alföldi körzet: Bács-Kiskun-, Békés-, Csongrád megye
- Észak-dunántúli körzet: Győr-Sopron-, Vas-, Veszprém-, Komárom-, Fejér megye
- Dél-dunántúli körzet: Baranya-, Somogy-, Tolna-, Zala megye.

3. Legfontosabb hiányossága az OTK-nak mégis a településhálózat, illetve a közigazgatási területbeosztás egymástól való elválasztása, objektív kapcsolatuk figyelmen kívül hagyása. Bibó István írja erről 1975-ben: "Pedig ez a két kérdés, az országos városhálózat kérdése és a közigazgatási területi reform kérdése szorosan összefüggnek egymással. A modern közigazgatási területrendezés mindenütt abból a tényből született, hogy a hagyományként örökölt közigazgatási-területi beosztás és a városi központok fejlődése szembekerültek egymással, s a hagyományos területi beosztás nem tudott megbirkózni a modern városi központok fejlődése által felvetett problémákkal, melynek megoldásának útjában állott. S minél inkább megnőtt az állam és a helyi közületek szerepe a gazdasági fejlődés irányának megszabásában vagy befolyásolásában, annál nyilvánvalóbb lett annak szükségése, hogy a közigazgatási területi egységek összeessenek azokkal a gazdasági egységekkel – elsősorban a városok vonzókörzeteivel – melyekre az államhatalom és a helyi közületek szerveinek gazdasági tervező – és intézkedő tevékenysége vonatkozott. Nálunk Erdei Ferenc már 1939-ben kifejtette egy olyan, közigazgatásra is alkalmazandó országrendezés tervét, melynek lényege, hogy minden vidéknek legyen városa, s ez azóta világszerte területrendezési közhellyé vált."

Az OTK-ban a közigazgatás új egységeinek meghatározása egyszerűen nem szerepel. A különböző szintű központoknál utalásszerűen jelzi ugyan a megyei szintű, vagy afeletti központi funkciók betöltésének igényét, viszont figyelmen kívül hagyja a közigazgatási határok módosításának gondolatát. Vagyis az OTK a meglévő közigazgatási-területi beosztás változatlanásával számol. Ez ekkor tizenkilenc megyét jelent, mint területet és népképviselői-önkormányzati testületet, de már a járást népképviselői testület nélkül pusztán közigazgatási egységként kezeli. Hasonlóképpen községi közös tanácsokban gondolkodik, ám a községek területi-gazdasági csoportját, a kantont, vagy rajont nem tekinti szerveződési egységnek.

### Az öt kiemelt felsőfokú központ

A kiemelt felsőfokú központ az OTK határozott körvonalú, önálló városkategóriájú. Ezek a városok (Budapest, Győr, Pécs, Szeged, Debrecen, Miskolc) százezernél nagyobb belterületi lélekszámúak.

Nagyságban, vonzáskörzetük méretében egyaránt az utánuk következő városoknál jelentősebbek és urbanizáltsági fokban is meghaladják azokat. Mindegyik jelentős önkormányzati múltú kulturális-gazdasági centrum, ugyanakkor szakközigazgatási, országos szervezeti beosztású központ, mely szempont alapján az ország területe általában hat részre osztható. A magyar szakirodalom az ilyen területbeosztást többféleképpen is szokta nevezni, különböző szempontok szerint. Nagytáj a földrajzi elnevezése, országos kerület a közigazgatási szemléletű neve. Tartomány vagy országrész azért nem lehet, mert akkora önállósodása nem alakult ki a magyar történelemben. Régió annál inkább lehetne. Ez a név viszont fel sem merülhet a megyerendszer meghagyása mellett.

Meg kell jegyezni, hogy a regionális területbeosztás Nyugat-Európa számos országában ekkor van kialakulóban. Különösen az Európai Közösség országai térnek át ilyen beosztású területfejlesztési-gazdasági rendszerre, és ehhez a közigazgatási szisztémájukat is fokozatosan hozzáigazítják. Elutasítja viszont az OTK ötös osztatú rendszere a kilences tervezési körzet (gazdasági régió) koncepcióját. Valószínűleg azért, mert a három következő centrum (Székesfehérvár, Szombathely, Szolnok) lélekszáma és urbanizáltsága még nem egészen éri el a hat nagyvárosét. A hat kiemelt felsőfokú központ körüli regionális területbeosztás lehetősége annyiban viszonylag arányos, hogy az öt vidéki nagyváros vonzáskörzetének területe hasonló és lélekszáma is egy-másfélmillió körül mozog. Természetesen felborítja a területi arányokat, ha egész megyék területét minden esetben egy vidéki nagyvárosi központhoz soroljuk. Erőltetett területi arányosságra törekvést jelent Budapest vonzáskörzetének szűk körű meghatározása. Ugyanis csupán Pest megye sorolatik a fővároshoz, hiányzik az egyébként inkább ide tartozó Nógrád megye, illetve Fejér- és Komárom megyék jelentős hányada.

### A hét rendes felsőfokú központ

Az OTK hierarchiájában a hat kiemelt felsőfokú központ több megyére kiterjedő funkciókat is kapott a gazdasági, igazgatási, kulturális, oktatási, egészségügyi feladatok ellátásában.

A hét rendes felsőfokú központ funkciói kimondottan megyei szintűek. Ez a hét település értelemszerűen megyeszékhely. *Kecskemét, Szolnok, Nyíregyháza, Békéscsaba* egész megyék centrumai, bár nagyságuk, lélekszámuk és vonzáskörzetük alapján egymástól lényegesen különböznek. Valószínűleg az OTK a várhatóan növekvő gazdasági jelentőségüket, valamint ötvenezer fő feletti lakosságukat díjazza. A Dunántúlon ebbe a központkategóriába tartozik *Székesfehérvár, Szombathely és Kaposvár*. Különbségük szintén több tekintetben jelentős, de urbanizáltsági fokuk mindenképpen megfelel a követelményeknek. A dunántúli nagyközpontok közé ekkor sorolódik be végérvényesen Szombathely városa.

A teljes értékű felsőfokú vonzáskörzetek száma így az OTK alapján tizenhárom, vagyis a hat kiemelt és a hét rendes felsőfokú központ összege. Ehhez a tizenhárom központhoz feltételeesen tizenhárom területi és igazgatási központ, tizenhárom "nagy megye" kapcsolódhatna. Természetesen az OTK ezzel sem számol. A nagy megye társadalmi háttere a megyéhez hasonlóan jellemezhető. A megye mind jelenlegi, mind nagy megyei formájában olyan egység, amelynek a központja már nem képvisel olyan teljes szakszerűséget, szellemi vonzást mint az öt vidéki nagyvárosi központ. Viszont a tizenhárom megyei centrum már viszonylag nagy távolságot jelent a helyi lakossági aktivitás felkeltéséhez és egyben tartásához. Ilyen körülmények között a megyei szervezet – mint önkormányzati és igazgatási központ – méretei miatt nem igazán felel meg sem a központi szakszerű irányítási követelményeknek, sem a helyi közvélemény társadalmi ellenőrzésének. Vagyis összességében a megye és a nagy megye törvényszerűen saját hivatalának öncélú bürokratikus, önadminisztrációs centruma.

### A tizenegy részleges felsőfokú központ

Az OTK szerint ezek a felsőfokú központok az egy megyére kiterjedő szervezési-igazgatási funkciókat is csak részlegesen láthatják el. Elvárható optimális lakosságszámuk ötven-hatvanezer, vonzásterületük 150-400 ezer fő körül lehet. Elég heterogén várostípusokat foglal magába ez a központ kategória: *Baja, Dunaújváros, Eger, Hódmezővásárhely, Nagykanizsa, Salgótarján, Sopron, Szekszárd, Tatabánya, Veszprém, Zalaegerszeg*. Közös jellemzőjük, hogy a Dunántúlon, illetve az ország perifériáján helyezkednek el, az Alföld középső részein egyetlen ilyen központtípus sem található. Közigazgatási szerepkörük szintén eltérő: közülük *hat megyeszékhely*, a többi jó esetben fél megye központja, saját megyeszékhelye belső ellenpólusa. Lélekszám szerint is jelentős a különbségük, az

ötvenezer fő körüli átlagos nagyságú típusból lefelé lóg ki pl. Szekszárd és – ekkor még – Veszprém. E központ kategória pozitívuma, hogy felemel néhány, korábban elhanyagolt kulturális egyetemi vidéki központot: Eger, Veszprémet, Sopront.

### A hatvannégy középfokú központ

Az OTK szerint a középfokú központok a megyénél kisebb területrészek számára hivatottak ellátni a gazdasági-igazgatási-oktatási, valamint a különböző szolgáltatási és ellátási funkciókat. Egyes részleges középfokú központok ugyanezeket a funkciókat csak bizonyos részben látják el. Tehát úgy célszerű fejleszteni a középfokú központokat, hogy lakosságuk húsz- negyvenezer fő, vonzáskörzetük lakossága ötven- százhuszezer fő között legyen. Részleges középfokú központok esetében az optimális elvárás nyolc-tizenötezer fővel, vonzáskörzetükénél húsz-huszonötezer fővel számol. Az OTK hatvannégy középfokú központ és kb. harminckilenc részleges középfokú központ kifejlődésével számol.

Ha összeadjuk a hatvannégy középfokú központ és a magasabb szintbe sorolt huszonhárom központ számát, akkor mintegy kilencvenes városszámot kapunk. A különböző szemléletű városi vonzáskörzettel számoló rendezési tervek mindegyike ezt a számot tartja optimálisnak. Ha az országot ezek szerint osztjuk fel, nyolcvan-kilencven középfokú egységre, akkor

kb. ezer km<sup>2</sup> átlagterületű,  
 kb. tíz-húsz km sugarú, és  
 kb. hatvan-nyolcvanezer átlaglakosságú egységeket,  
 és egymástól húsz-negyven km-re levő székhelyeket kapunk.

A városkörnyéki vonzáskörzetekben gondolkodó reformjavaslatok, illetve a központokat favorizáló OTK koncepciója ebben az esetben formailag egészen közel állnak egymáshoz. A legfőbb tartalmi közösség abban jelölhető meg, hogy ezek a központok optimális esetben városok, vagy városokká kell fejlődniük.

A középfokú centrumok esetében nem kerülhető meg a lélekszám szerinti, illetve a méretbeli különbségek időnként túlzott, minőségi másságot jelentő eltérése. Az egyik probléma a kiemelt felsőfokú központok, a hat, illetve hét nagyváros középfokú centrum szerepe. Ezek a városok az átlagos középfokú központok népességének többszörösét vonzzák. A hetvenes években ez háromszázézes nagyságrendet jelent pl. Miskolc, Debrecen és Pécs esetében, kétszázézes vonzáskörzet központja pl. Győr, Székesfehérvár, Nyíregyháza. Konkrét méretbeli gondok jelentkeznek néhány olyan város esetében, amelyeknek vonzáskörzete meghaladja a százézes átlagot. Ilyen pl. Eger, Salgótarján és Veszprém. Más középvárosoknál azt kell eldönteni, hogy milyen vonzáskörzettel érik el az optimális hatvan-százhuszezer fő körüli méretet. Ilyenkor többnyire szomszédos városok kapcsolatáról van szó: Cegléd-Nagykőrös, Kisvárdá-Vásárosnamény, Mátészalka-Fehérgyarmat, Szentcsongrád, Hajdúnánás-Tiszavasvári, Szigetvár-Barcs-Sellye, Várpalota-Veszprém, Lenti-Nagykanizsa, Mór-Székesfehérvár, Tata-Tatabánya.

Néhány esetben a megyehatár teszi kifejezetten lehetetlenné a városkörnyéki területek és központjuk természetes összetartozását. Szélsőséges példája ennek a Dunántúlon Dombóvár esete a három megye találkozási pontján. Hasonló gond jelenik meg Mezőtúr esetében, mivel a megyehatár elválasztja Szarvastól és Gyomaendródtól. Kevésbé élesen felvetődik a megyehatár elválasztó szerepe Siófok és körzete kapcsolatánál is. Hasonló példákat még bőven lehetne sorolni, de itt a szemléltetéshez ennyi is elegendő. Még egy érdekes probléma két kisebb város besorolása egymás mellé, vagy külön-külön nagyobb központ alá. Csorna-Kapuvár együtt kitesz egy központot, környékük pedig egy átlagos városkörnyéki vonzáskörzetet. Kérdés, hogy szerencsésebb-e ez a várostársulás, vagy meg kell osztani a két várost Győr illetve Sopron között? Az OTK erre a problémára nem ad választ.

Hasonló hiányosság az OTK koncepciójában a városi központ nélküli területek kezelésének problémája. Ezek közül a hetvenes években jelentős gondot okozott a Budapest és Székesfehérvár közötti fehér folt, a Siófok-Marcali, illetve a Siófok-Kaposvár közötti hiátus. Az Alföldön üres terület van Kalocsa és Kunszentmiklós között, valamint Gyula és Berettyóújfalu között. Északon az Ipolyvidék egy része nem tartozik Váchoz, de Balassagyarmat is viszonylag távol esik tőle. Nagy úr tátong Eger és Salgótarján között, a Bódva völgye pedig Kazincbarcikától esik távol. Különleges problémát jelent a Budapest-vidéki alközpontok szerepének megoldása. A főváros közvetlen agglomerációjához már ekkor is többszázézer ember és nyolc-tíz városi alközpont tartozik. Az OTK nem ad választ pl.

Gödöllő, Szentendre, Érd, Százhalombatta, Szigetszentmiklós városok szerepének értelmezéséhez. Nem használja az OTK az agglomerációs alközpont fogalmát, a fővároshoz szervesen integrálódó önálló városok kategóriáját. Ez a probléma a hetvenes évek óta tovább súlyosbodott. A budapesti nagyagglomeráció kérdésköre olyan nagyságrendűvé nő, mint 1950 előtt a mai fővárosi külső kerületek gondjainak korszerűtlen funkciótlan kezelése volt.

### III. 4. Bibó István 1975-ös javaslata a közigazgatási területrendezésről

Bibó életművének szakmai szempontból egyik legátfogóbb, legjelentősebb alkotása ez a javaslat, a területfejlesztés és a közigazgatási területrendezés témakörében. A szerző itt összefoglalja ön maga és Erdei elgondolásainak lényegét, miközben átfogó gyakorlati javaslatot tesz Magyarország területbeosztásának korszerű megoldására. Bibó szemmel láthatóan gyakorlati kompromisszumot keres, amikor tervezetével maximálisan alkalmazkodik az 1971-es OTK felfogásához. Ennek ellenére jelentős az OTK, illetve a '75-ös Bibó-javaslat elvi különbsége. Bibó természetes kiindulópontja a területfejlesztés és a közigazgatási területbeosztás összhangja, az előbbi meghatározó szerepe alapján. Itt kell megjegyezni, hogy Erdei Ferenc 1970-ben "Város és vidéke" című művében a délföldi városok átfogó vizsgálatával ismét konkrétan bizonyította, a városi vonzáskörzeteken alapuló területi-közigazgatási szervezés optimális alkalmazását az országban. Bibó ebben a művében bebizonyítja, hogy az Erdei-koncepció nem csupán az alföldi tanyás városokra, hanem az ország egész területére, nevezetesen az aprófalvas dunántúli térségre, vagy éppen a fővárosi agglomerációra egyformán hatékonyan alkalmazható. *Bibó István a konkrét vizsgálatához elvi módszertani alapelveket* fogalmaz meg:

1. Az első alapelv a székhelyek optimális megközelíthetőségének elve. Ha a székhelyek egy adott igazgatási szint egységeinél ki vannak jelölve, akkor a határvonalak meghúzásánál és az egyes földrajzi helyek hovatartozásának eldöntésénél a székhelyek legcélszerűbb megközelíthetősége a döntő szempont. Az egyes helyek sajátos és árnyalt hovatartozási szempontjait csak egy olyan egészen részletező tanulmányban érdemes feldolgozni, amely azután készül, hogy a területi egységek nagyságrendjére, súlypontjaira, székhelyeire nézve már megvan az érvényes döntés. Ez az alapelv általánosan alkalmazza Erdei Ferenc korábbi konkrét javaslatát, miszerint döntő a közlekedési viszonyok szerepe, és a városi központok sugaras úthálózaton történő megközelíthetősége.

2. A második alapelv az egységek arányosságának elve. Ugyanazon igazgatási szintnek lehetőleg arányos, nem túl eltérő méretű területi egységeknek kell megfelelniük, mivel a nagy méretbeli eltérések komoly nehézségeket okozhatnak a testületek és az apparátusok számára. Fontosabb a népesség arányossága mint a terület arányossága, mivel az apparátusok méreteit inkább a népességszám határozza meg. Az egységek arányosságát előíró alapelvek határt szabnak a nagyvárosi agglomerációk. Ez Magyarországon elsősorban a főváros vonzáskörzetét jelenti. Itt akkor is óhatatlanul megjelennek a nagy lakosságú egységek, ha viszonylag kisebb területeket alakítanak ki az igazgatásban. Célszerűtlen az egységek arányosságának elvét a székhely optimális megközelíthetősége elvének rovására érvényesíteni, mivel az utóbbi elvhez a területek népességének komoly közvetlen érdekei fűződnek.

3. A harmadik alapelv az igazgatási területrendezés egységének elve. Az ország területén létező közszolgálatok és közérdekű szolgáltatások lehetőleg mindenütt a területi beosztás ugyanolyan rendszerét alkalmazzák. Vagyis egy bizonyos földrajzi hely lakójának lehetőleg ugyanabba a központba, illetve különböző szintű egységeket figyelembe véve ugyanazokba a központokba kelljen eljutnia ügyeinek intézése közben.

4. A negyedik alapelv az alsóbb és felsőbb szintű (kisebb és nagyobb) területi egységek egymásba illeszthetőségének elve. Minden kisebb egységnek egészében kell beleilleszkednie ugyanabba a következő szintű, nagyobb méretű egységbe. Ez ténylegesen a harmadik alapelvet viszi tovább, csak hogy inkább a hatóság érdekét szolgálja: ugyanazon szervezet felügyeleti és jogorvoslati ügyei tartozzanak ugyanazon felsőbb központhoz.

5. A célszerű területi hovatartozás szintenkénti eltérése és összeütközése az ötödik alapelv. Ha egyszer egy bizonyos földrajzi pont egy bizonyos szintű területi egység keretében, a legcélszerűbb és a legközelebbi központhoz beosztást kap, s ha ezzel a központtal és az egység egészével együtt



beleilleszkedik a következő magasabb szintű és nagyobb egységbe, akkor nem törvényszerű, hogy ezen a magasabb szinten a számára legoptimálisabb magasabb központhoz kerül. A célszerű területi hovatartozás szintenkénti eltérése és összeütközése nem mindig oldható meg kielégítően. El kell dönteni, hogy melyik szint a súlyponti jellegű, vagyis fontosabb a besorolási rendben. Minél távolabb esnek egymástól az egyes szintek, vagyis minél nagyobb a különbség az egységek méretei között annál kevésbé jelentkezhetnek ilyen hovatartozási, besorolási célszerűtlenségek.

6. A hatodik alapelv a súlypontok váltakozásának elve. A közigazgatási-területi rendszer súlypontjai (hivatalok, önkormányzatok, szolgáltatások) célszerűen nem csoportosulhatnak a közvetlenül egymás mellett helyet foglaló szinteken, hanem inkább egymástól távolabbra kell esniük. Például Magyarországon egyszerre és egymás mellett nem szerepelhet azonos súlyponti egységként a járás és a megye, illetve a város és a megye, vagy a városi vonzáskörzet és a régió. Hasonló probléma annak eldöntése, hogy a község-e a súlyponti egység, vagy a községcsoport, a kanton, a rajon.

Bibó 1975-ös összefoglaló tanulmányában korábbi műveinél nagyobb hangsúllyal tárgyalja az *országos kerületek*, vagyis a nagyrégiók kérdéskörét.

A korábbi évtizedekben mind az ország közigazgatásának demokratizálása, mind a területfejlesztés felgyorsítása szempontjából fontosabb volt a kistrégiók, azaz a városkörnyéki vonzáskörzetek kialakításának megtervezése. Ennek megfelelően 1945 után Bibó és Erdei reformjavaslaikban a városkörnyéki vonzáskörzetekkel foglalkoznak részletesen. A hetvenes évekre jórészt kialakul az optimális nyolcvanas-kilencvenes városszám, amelyik alkalmas vonzáskörzeti központnak. Ezután jobban figyelembe vehető a gazdasági fejlődés következtében megerősödött vidéki nagyvárosok növekvő régiószervező szerepe. Magyarország határvidékein, a fővárostól távol modern ipari nagyvárossá nőtt az öt regionális központ. Szorosan követte ezek fejlődését még legalább három-négy vidéki város növekedése. Bibó a nagyrégiók számának megállapításánál túlzott kompromisszumot kötve követi a hetvenes évek hivatalos besorolását, ezért sem vesz figyelembe hat helyett kilenc regionális központot. Székesfehérvár és Szolnok azért marad ki a regionális központok közül, mert a főváros körüli belső városgyűrűhöz sorolja őket. Ennek következtében óriásira nő Bibó tervezetében a fővárosi-középmagyarországi régió a maga négymilliós lakosságával, és a Balatontól a Tiszáig nyúló kiterjedésével. Bibó itt önmagával is belső logikai ellentétbe kerül, amikor Székesfehérvár főváros alá sorolása miatt nem tehet javaslatot az általa is nagyon fontosnak tartott balatoni régió kialakítására. Szolnok kihagyása a régióközpontok közül a hetvenes években még részben indokolható a város viszonylagos fejletlenségével. Szombathely problémája más nézőpontból értelmezhető. Ez a város évtizedekig éppen nyugati, határmenti helyzete miatt nem fejlődhetett. Ugyanakkor a város urbanizáltsága a nagy regionális központokéval ekkor is nagyjából egyenrangú volt. A határ itt inkább abban játszott szerepet, hogy a szomszédos országokkal kialakított gazdasági kapcsolatok másodlagosak voltak. (Illúzió lett volna az euróregiók korabeli feltételezése.) Szombathelynek így viszonylag kicsi volt az ország belseje felé kiterjedő természetes vonzáskörzete: Keleten Ajkáig, délen Nagykanizsáig nyúlt. Fölvethető még Kecskemét és Nyíregyháza nagyregionális szerepkörének mellőzése. Kecskemét helyzetét meghatározta Budapesthez és Szegedhez való viszonylagos közelsége. Nyíregyháza viszont már ekkor is közel esett Debrecenhez ezért nem lehetett régióközpont, annál inkább a debreceni régió társközpontja, agglomerációs ellenpólusa.

E javaslat tartalmi újdonsága az öt vidéki régió arányos területi és lakossági elrendezése, illetve a regionális központi szerepkörű nagyvárosok fejlesztésének kiemelt követelése. Az adott politikai viszonyok között Bibó kénytelen figyelembe venni a regionális beosztásnál az érvényes megyehatárokat. Körzeti beosztási javaslatánál ezektől csupán minimálisan tér el. Komárom megyéből csak Komárom városát javasolja a Győri régióba, a Dunántúlon csak Zala megyét osztaná ketté régióhatár. Az Alföldön Kunszentmiklós, Szeghalom és Karcag kerülne el a megyéjétől. Heves megyéből csupán Hatvan sorolódna Budapesthez. Ez a megoldás a lényegben így is gyökeres tartalmi újítást jelent, hiszen felszámolná a megyerendszert és helyette a hat nagyrégió lenne a súlyponti területfejlesztési-közigazgatási egység. Alatta pedig értelemszerűen a járások helyett a városkörnyékek következnenek.

A '75-ös javaslat másik súlyponti témája a középfokú *városi központok és a járások* viszonyának újraértelmezése. Az 1971-es tanácstörvény megszüntette a járási tanácsokat, mint önkormányzati-népképviselői szerveket. A járásokban csak közigazgatási hivatalok működtek, és általában csökkent a járások politikai, gazdasági, igazgatási szerepköre. Ez azonban önmagában nem jelentette a városi vonzáskörzetek súlyának természetes növekedését. Egyszerűen annyi történt, hogy a járási közigazgatási hatáskörök kisebb része került a városokhoz és a községekhez, miközben a hatáskörök zömét kisajátította a megye. Ezért a települések a járások megszüntetésével így talán többet vesztek,



mintha minden változatlan maradt volna. Az OTK is megyei, illetve részleges megyei funkciók szerint csoportosítja a városi központokat. Alattuk a községi közös tanácsokat tartja optimális településtársulási alapegységnek. Az esetek többségében a községi közös tanácsok alá rendelt társközségek fejlődése megtorpant. Ez a társulási forma a területi gazdasági fejlesztést azért sem szolgálhatta, mert elszakadt a legközelebbi várostól, illetve kisebb volt a tízezer fő körüli kantonális egységnél. Az OTK nem segítette elő a városok és a járások természetes egybefejlődését. Bibó ezt nem csak gazdasági szempontból kifogásolja. Azt is helytelennek tartja, hogy városkörnyéki kistérségi híján, nem fejlődhetnek ki a civil társadalom helyi autonómiái.

Igazgatási téren is hiányoznak a város és a járás közös közigazgatási formái: a közös bizottságok, a közös vállalkozási szervezetek, a közös tisztségviselők és a közös testületi szervek. Bibó nem a járási önkormányzat visszaállítását javasolja, hanem helyette egy valóságosan működőképes városkörnyéki társadalmi önkormányzatra gondol. Tanulmányában nem titkolja a megye funkcióvesztésének törvényszerűségét. "Ha a városnak és környékének szervezeti együttélése kialakul, felvirágzó önkormányzatunk komoly versenytársként léphet fel a felettük álló ugyancsak önkormányzattal bíró megyével szemben. Különösen abban az esetben, ha a megye felett kiépülnek az országos kerületek, jön létre olyan helyzet, melyet úgy is jellemezhetnénk, hogy a megye két tűz közé szorul: felülről az országos kerület nagyobb szakértelme, technokrata fölénye, alulról a város és a városkörnyék elevebb önkormányzata fogja elvenni tőle a levegőt és a feladatkört. Ez nem jelenti szükségképpen a megye megszűnését, de jelenti azt, hogy megszűnik olymértékben súlyponti egység lenni, amilyen mértékben ma az. A megye mint területi keret számára a legmegfelelőbb létezési forma az lenne, ha a hozzátartozó város-jársások közös szerveként, mintegy föderációjaként működne az egy város-jársás erejét meghaladó közös vállalkozások elvégzésére és közös intézmények fenntartására."

Befejezésül szemügyre vehető, hogy az eddig tárgyalt különböző területi egységek milyen kombinációkban, milyen rendszerekké szerveződhetnek össze. Rámutattunk már a súlypontok váltakozásának elvére, mely szerint egymáshoz közel álló területi szervezési szinteken nehezen létezhetnek egyaránt súlyponti területi egységek. Ennek figyelembe vételével a különböző szintű területi egységeknek a következő kombinációi lehetségesek:

1. Megyerendszer a jelenlegi 20 körüli megyével, vagy nagymegyerendszer 13-15 nagymegyével. Kedvez az erőteljes helyi hatalmi góccok kifejlődésének, nem kedvez a járási önkormányzatnak, s könnyen ellentétbe kerül a városokkal is, melyeket maga alá igyekszik rendelni, míg azok a vidéki igazgatástól független, zárt önkormányzatra törekednek. Ezek a tendenciák némileg gátolni fogják a városok és járások egybefejlődésének várható folyamatát, de azt végsőleg meg nem akadályozhatják. E rendszer a magasabb, országos kerületi beosztást csak korlátozottan igényli, s ha az mégis létrejön, arra törekszik, hogy annak egyedüli végrehajtó közege legyen.

2. Középkismegyerendszer 30 körüli egységgel vagy kismegyerendszer 40 közüli egységgel. Az OTK központkategóriáinak nem felel meg. Kedvez a centralizált központi hatalomnak, mert nem olyan erős, mint a nagyobb méretű megye. Viszont feleslegessé teheti a járásokat, de aligha tud ellenállni a jelentősebb városok különállási törekvéseinek. Ugyanakkor lehetségessé teszi, bár nem szükségszerűvé, egy járásnál alacsonyabb 10 ezres egység (óriásközség, községcsoport, kanton) szintjét. Jól kiegészül az országos kerületek rendszerével, de nem kívánja őket feltétlenül: az országos kerületekkel együtt egy erőteljesen tervező, technokratikus igazgatást valósíthat meg. Országos kerületek nélkül egy erőteljesen centralizált, némileg statikus hatalomgyakorlás eszköze lehet, annál is inkább, mert ez az utóbbi típus teszi lehetővé a legkevesebb, 3 szinttel (központ, kismegye, község) dolgozó változatot, szemben a jelenlegi 4-gyel (központ, megye, járás, község), vagy a lehetséges 4-gyel (központ, kerület, kismegye, község vagy kanton), vagy a lehetséges 5-tel (központ, kerület, megye, járás, község).

3. Városkörnyékrendszer 80-110 egységgel, melynek alapja a meglévő vagy kifejlesztendő városok köré felépülő járás, s megfelel az OTK szerinti középfokú központok némileg megszorított együttesének. Kedvez az erőteljes és nagyvonalú (községi szintet meghaladó) helyi önkormányzatnak, a város és vidék egybeszerveződésének, város-járássá való alakulásának. Feltétlenül kívánja az országos kerületnek mint tervező és a központot tehermentesítő (döntően nem önkormányzati jellegű) területi szervezési szintnek a beiktatását. A megye egységét háttérbe szorítja, s inkább a járások szövetségeiként hagyja meg. Települési, tervezési és szervezési szempontból feltétlenül ez a legrendületesebb, legdemokratikusabb és legmodernebb megoldás.

### III. 5. Reformfolyamat a nyolcvanas években

Meglehető fordulat történt a 80-as évek elején a magyar közigazgatásban, hirtelen reformfolyamat indult el, amely látszólag alapvetően felforgatta a területi igazgatás régi rendszerét. Mégsem egészen így történt a dolog. Ugyanis ideiglenesen szűntek meg a járások, s ezek helyébe lépett 1984. január elsejétől kísérleti jelleggel a városkörnyéki közigazgatási rendszer. Bevezetését elősegítette az a tény, hogy a járások 1971 óta már nem rendelkeztek tanácsi-önkormányzati testülettel, hanem csak járási hivatalokként működtek. A 70-es években folyamatosan csökkent a járások száma, valamint gazdasági-társadalmi és politikai súlya. Ennek két oka volt. Egyfelől nagyobb lett a községek gazdasági önállósága, valamint a községösszevonásokkal, a községi közös tanácsok rendszerével értelemszerűen nőtt a községcsoportok mérete és lélekszáma. Gazdasági szempontból döntő szerepet játszott a községi termelőszövetkezetek összevonása, illetve gazdasági megerősödésük. A központi államhatalomnak nem volt szüksége a termelőszövetkezetek felett közvetlen közigazgatási, államhatalmi felügyeletet gyakorló járási szervekre. Másfelől megerősödtek a kis és közepes városok az ország egész területén. A városok száma ekkorra elérte az optimális 100 körüli számot, amire a vonzaskörzetekben gondolkodó, tervező reformerek egész közigazgatási, területfejlesztési koncepciójukat építették. Ezek a városok ugyan jórészt még nem feleltek meg a joggal elvárható urbanizációs követelményeknek, viszont léteztek, szervezték a körülöttük elhelyezkedő községek életét. A városok fokozatosan a környező községek természetes vonzaskörzeti központjává nőtték ki magukat.

A városkörnyéki közigazgatási modell gyenge pontját jelentette, hogy a városi vonzaskörzetek túl gyakran estek egybe a volt járások területével. Egy tucatnyi járás szűnt meg mindössze, de ezek eltűnése mindig természetes folyamat eredménye volt. Vagy túl kicsi területűek voltak, vagy nem rendelkeztek megfelelő központtal. Például a központ olyan rossz helyen feküdt közlekedési szempontból, hogy községből nem tudott kisvárossá fejlődni, vagy mellette másik jelentősebb településből lett város. Az ilyen járásokat másikkal vonták össze, vagy felosztották a szomszédos igazgatási egységek között. Ritkább esetben az is előfordulhatott, hogy eddig nem létező járás helyett alakult új városkörnyéki közigazgatási egység. A városok fejlődését az új közigazgatási beosztás kétségtelenül elősegítette annyiban, hogy a városok felett nem rendelkezett járási hivatal. Ugyanakkor azonban a városok és a községek kapcsolata nem lett sokkal szorosabb, mivel nem alakultak közös önkormányzati testületek és így lazább maradt a települések közötti gazdasági kapcsolatrendszer is. Pedig ez lehetett volna az új szerveződés legjelentősebb haszna. Talán meg is valósult volna, ha hosszabb ideig életben marad és bizonyítja működőképességét a rendszer. Ekkoriban kezdett változni az országban a területfejlesztési politika tartalma. Hat év alatt azonban nem alakulhattak ki a városkörnyéki önkormányzati fejlesztési társulások.

Sajátos helyzetbe került néhány olyan város, amelyik földrajzi, gazdasági okok miatt nem lehetett vonzaskörzeti központ. Ilyen volt például egy nagyváros, Debrecen közvetlen közelében Hajdúböszörmény. Egyfelől maga is Debrecenhez tartozott, másfelől nem volt a környékén vonzaskörzeti falusi település. Másik típust jelentett például Mezőtúr és Túrkeve kapcsolata. Az utóbbi kisebbik város visszafejlődően volt és Mezőtúr központtal együtt alkotott egy vonzaskörzetet. Más kisvárosok esetében túl kicsire sikerültek a körülöttük mesterségesen kialakított vonzaskörzetek. Így fordulhatott elő számos esetben, hogy kicsi városhoz még kisebb lélekszámú környék tartozott. Több esetben egymáshoz közeli városokat is központtá nyilvánítottak, miközben közösen hasznosabban láthatnák volna el ezt a feladatot. (Például ilyesmi történt Kapuvár és Csorna esetében, vagy Szekszárd és Bonyhád között.) A 80-as években számos község túlságosan is jól járt a központtá nyilvánítással, utána ugyanis menthetetlenül városi rangra emelték. Ekkortól eszkalálódott és devalválódott a városi rang Magyarországon. Két-háromezres fejletlen falvak tucatjaiból csinált a buzgó politikai akarat "városokat". A városkörnyéki vonzaskörzetek nagyságrendbeli különbsége óriási volt: a 400 ezrestől a 20 ezresig terjedt. Ezek az eltérések természetesen indokolatlanok és megmagyarázhatatlanok voltak. A vidéki nagyvárosok vonzaskörzeteit elég önkényesen állapították meg. Volt olyan vidéki nagyváros, amelyhez csak a legközvetlenebb agglomerációja tartozott, máshoz viszont odasorolták a fél megyét. Általánosságban megállapítható, hogy a leglényegesebb szempontból túlságosan sok volt a városkörnyékek száma: Magyarországon a 80-as években nem volt 140 igazi központnak alkalmas igazi város.

A városkörnyéki igazgatási rendszer bevezetésekor gyengítette az új szisztéma életképességét a megyerendszer változtatlanul hagyása. Mindegyik város lényegében ugyanúgy a megyei tanács fennhatósága alá tartozott, mint korábban. A megyei tanácsok felügyelete nem biztosított a városkörnyékeknek nagyobb önállóságot, mint a korábbi járásoknak. Vélhetően ez volt a rendszer legnagyobb hibája. A városkörnyéki vonzaskörzetek egymással nehezebben alakíthattak ki kölcsönösen előnyös

kapcsolatokat, közös vállalkozásokat a megye gyámkodása miatt. A szocialista politikai rendszer azonban még az utolsó reformévtizedében sem jutott el a megyerendszer gyökeres modernizálásának szándékáig. A városkörnyékek esetében a megyehatárok gyakran gátolták az összetartozó vidékek egymáshoz kapcsolódását.

Az 1984-es városkörnyéki igazgatási rendszer – minden következetlensége ellenére – fontos lépést jelentett a regionális szemléletű közigazgatás és területfejlesztés kialakítása felé Magyarországon. Ezért is keltett érthetetlen meglepetést, amikor 1990-ben a rendszerváltás utáni első kormány a jó szisztéma továbbfejlesztése helyett nyomtalanul megszüntette a városkörnyéki igazgatási formát. Még érthetlenebb, amiért azóta sem folytatódhat a sikerrel bízható kísérlet.

## FELHASZNÁLT IRODALOM:

- Bibó István: Válogatott tanulmányok I-IV. kötet (Magvető, 1986.)
- Bóhm Antal – Pál László: 1983-1988. Helyi társadalom 1-6. k.(TTI., 1988.)
- Bürokrácia és közigazgatási reformok Magyarhonban (Sz.: Csizmadia Andor) (Gondolat, 1979.)
- Csizmadia – Kovács – Asztalos: Magyar állam- és jogtörténet (Nemzeti Tankönyvkiadó, 1995)
- Eperjessy Kálmán: Városaink múltja és jelene (Műszaki Könyvkiadó, 1971.)
- Erdei Ferenc: A magyar társadalomról (Akadémiai Kiadó, 1980., 291-346. old.)
- Hajnal István: Az újkor története (Akadémiai Kiadó, 1988.)
- Hencz Aurél: Területrendezési törekvések Magyarországon (Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1973.)
- Horváth Gyula: Európai regionális politika (Dialóg Campus, 1998.)
- I.Wallerstein: A modern világ gazdasági rendszer kialakulása (Akadémiai Kiadó, 1983.)
- Jászi Oszkár: A Habsburg-monarchia felbomlása (Gondolat, 1982.)
- Magyarország politikai évkönyve 1988 és 1990. (Sz.: Kurtán Sándor és társai.)
- Magyarország településkörnyezete (Sz.: Enyedi György, MTA, 2000.)
- Magyarország története 7-8. kötet (Sz.: Ránki György) (Akadémiai, 1976.)
- Magyarország vármegyéi és városai (Sz.: Borovszky Samu) (Országos Monográfia Társaság kiadása, 1896-1914.)
- Magyary Zoltán: Magyar közigazgatás (M.K. Egyetemi Nyomda, 1942.)
- Nyugat-Európa alkotmányai (Közgazdasági és jogi könyvkiadó, 1988.)
- Perczel K.-Gerle Gy.: Regionális tervezés és a magyar településhálózat (Akadémiai, 1966.)
- Sipos József: Magyarország és az eurorégiók (ugyanott)
- Szekfű Gyula: Három nemzedék. K.M. Egyetemi Nyomda kiadása, 1934.)
- Területfejlesztés és közigazgatásszervezés (Sz.: Glatz Ferenc, MTA, 2000.)

# Kovács Edith

## SPECIÁLIS TÍPUSÚ BIZTOSÍTÁS:

### A BIZTOSÍTOTT ELHALÁLOZÁSÁTÓL A KEDVEZMÉNYEZETTNEK FOLYÓSÍTANDÓ ÉLETJÁRADÉK-BIZTOSÍTÁS

Woody Allen szerint „az élet egy nemi úton terjedő betegség, amelynek a biztos kimenetele a halál”. Sajnos vagy szerencsére azt nem tudjuk, hogy mikor következik be a halál. Az idők során megszületett az emberekben az igény, hogy valamilyen szervezett formában védekezzenek a várható, de előre pontosan nem időzíthető esemény (a halál) anyagi következményeivel szemben. Ez a törekvés hozta létre a különböző típusú életbiztosítások bevezetését.

A legismertebb, (alap-) életbiztosítási típusok:

- az elérési biztosítás,
- a haláleseti biztosítás,
- az életjáradék.

Az első típusú biztosításban a biztosított személy és a haszonélvező egy és ugyanaz a személy. Ha a biztosított eléri a biztosításban leszögezett életkort, akkor megkapja az ott leírt pénzüsszeget. Ha pedig a biztosított meghal ez előtt a bizonyos életkor előtt, a biztosítónak nincs semmi kötelezettsége. A haláleseti biztosításban két személy szerepel: a biztosított és a haszonélvező. A haszonélvezőt csak a biztosított halála után juthat hozzá a biztosított pénzüsszeghez.

Ezt a biztosítást négy módon lehet megkötni: határozatlan időre, határozott időre, *f* évvel elhalasztva határozatlan időre és *f* évvel elhalasztva határozott időre. Az *f* év elhalasztás azt jelenti, hogy az életbiztosítás nem a szerződés megkötésétől érvényes, hanem *f* évvel később lép érvénybe. Vagyis ha a biztosított személy az *f* év során hal meg, a biztosítási társaságnak nincs semmi kötelezettsége a haszonélvezővel szemben.

Az életjáradék esetében a biztosított és a haszonélvező ugyanaz a személy. Ez a biztosítási fajta feltételezi azt, hogy a biztosított fizet egy bizonyos összeget (egyetlen összegként vagy részletenként) azért, hogy ő életjáradékot kaphasson. Ezt a típusú biztosítást is úgy, mint a haláleseti biztosítást is, négyféle módon lehet megkötni:

- Határozott időre: amikor a szerződés megkötése után a biztosított határozott ideig kapja évente (havonta) az ott feltüntetett pénzüsszeget. Ha ezen időn belül a biztosított meghal a biztosítónak, megszűnik minden kötelezettsége.
- Határozatlan időre: megegyezik az előbb elmondottakkal, azzal a különbséggel, hogy az életbiztosítás élettartama kiterjed a biztosított egész életére.
- *f* évvel elhalasztott határozott illetve határozatlan életjáradék esetében a biztosítás a fent említett módon lép érvénybe csak nem a szerződés megkötése időpontjától, hanem *f* évvel a szerződés megkötése után. Ha ebben az *f* évben a biztosított meghal, a biztosítónak nincs többé semmi kötelezettsége.

A biztosítási társaságok ezeket az alapbiztosításokat, illetve ezeknek kombinációit használják.

Nagyon lényeges ezeknek a biztosításoknak az elnevezése és a prezentációja, hogy az ügyfelek számára barátságosak legyenek és bizalomkeltők. Azzal a pszichikai tényezővel is számolni kell, hogy az emberek eleve nem szeretnek a halálról (főleg a sajátjukról) beszélni és nem szeretik azt hallani, hogy ha bizonyos események bekövetkeznek, a biztosító minden kötelezettség alól mentesül. Például a határozott időre kötött haláleseti biztosításnál, ha a biztosított személy nem hal meg a szerződésben leszögezett időn belül, akkor a biztosító társaság mentesül minden kötelezettség alól. Persze e miatt a kockázat miatt kisebb lesz a befizetendő nettó díj is, amelynek a kiszámolása az egyén elhalálozási, illetve túlélési valószínűségével függ össze.

Összetett biztosításként talán érdemes megemlítenünk a vegyes biztosítást, amely egy határozott időtartamú elérési biztosítás és egy haláleseti biztosítás ötvözeteként képzelhető el. Ha a biztosított elér egy bizonyos életkort (például a nyugdíjkort) megkapja a szerződésben szereplő pénzösszeget, ha pedig hamarabb távozik el az élők sorából, akkor az örököse kapja a szerződésben szereplő pénzösszeget. Ilyenkor a biztosított szubjektívan úgy érzi, hogy jobban jár, mint az előző példában. Ebben az esetben viszont nagyobb a nettó díj mivel a kockázat sokkal kisebb és akárhogy is alakul az élet, vagy a biztosított vagy a haszonélvező egy előre meghatározott összeghez jut.

Egy másik kedvelt, összetett életbiztosítás a „nyugdíj-kiegészítő biztosítás”, amely tulajdonképpen egy haláleseti biztosítás és egy  $f$  évvel elhalasztott életjáradék kombinációja. Ebben az esetben a biztosított aktív korában fizetné ki a nettó díjat és  $f$  év múlva attól kezdve, hogy nyugdíjba vonul, élete végéig vagy egy meghatározott ideig életjáradékot kap, az úgy nevezett nyugdíj kiegészítést.

Idáig képet szerettem volna nyújtani a biztosítás alapjairól. Ezek a biztosítások a nettó díj kiszámításánál, a biztosítottnak az életbennmaradási illetve elhalálozási valószínűségét veszik alapul, illetve azt az elvet, hogy a biztosító társaság nettó kiadása egyenlő legyen a biztosított személy bevételével, a szerződés megkötésének időpontjára aktualizálva. A fent említett biztosítások nagyon sok gondra megoldást nyújtanak. Sajnos vannak viszont olyan esetek, mint például a következő, amelyekre nem jelentenek teljes megoldást az idáig használt életbiztosítási formák.

Az ötletet egy létező eset adta. Egy személy egyedülálló szülőként neveli gyermekét, és arról szeretne megbizonyosodni, hogy ha váratlanul meghal, gyermeke, attól kezdve életjáradékot kapjon, amíg nem tölti be a 25. életévét, amikor már remélhetőleg képes lesz a saját lábán állni. Ennek a feladatnak a megoldásához, első látásra, úgy néz ki, hogy a haláleseti biztosítás vezet, amely értelmében, ha a szülő meghal, a gyermek, mint örökös, megkapná a biztosított összeget. Igen csak, a gyermek általában nem tud mit kezdeni a hirtelen jött pénzzel, ezért volt fontos a szülőnek hogy életjáradékot biztosítson. Ebből az következik, hogy olyan biztosítást kell alkalmazni, amelyben egy haláleseti biztosítás kombinálva van életjáradékkal. Ehhez hasonló biztosításról beszéltünk már az előbbieknél. Ez abban különbözik a fent említettől, hogy a haláleseti biztosításnak a biztosítottja a szülő, az életjáradéknak pedig a gyermek. Itt megemlítem, hogy ezt a típusú biztosítást nem lehet csoportos biztosításként kezelni, mivel a biztosítás két szereplője, a szülő és a gyerek, nem játszik szimmetrikus szerepet a biztosításon belül. Tehát bevezettem egy újfajta biztosítást, amely értelmében a szülő az elhalálozásától kezdve a gyermeknek folyósítandó életjáradékot biztosít.

A következő problémák merültek fel:

1. A szülőnek az elhalálozási időpontját nem ismerjük, ettől fogva pedig az életjáradék kezdő időpontját sem és emiatt a tartamát sem ismerjük.

2. A mi esetünkben, nem csak a szülő elhalálozási valószínűségével kell számolnunk, hanem a gyermekével is.

Ezen felmerülő problémák miatt ez összetettebb feladat. Az alábbiakban ennek a biztosításnak a nettó díjának a kiszámítását írom le, a kiszámításban valószínűségszámítási ismereteket fogok alkalmazni. Feltételezzük, hogy a biztosított személy (a szülő)  $x$  éves, az eltartott (a gyermek) pedig  $y$  éves. ( $x > y > 0$ ). A biztosított személy kívánsága az, hogy halála után a haszonélvező kapjon egy évi életjáradékot, addig, ameddig nem ér el egy bizonyos életkort. Tegyük fel, hogy ezt a bizonyos életkort a kedvezményezett a biztosítás megkötése évétől  $m$  év után fog elérni.

A biztosító társaság a következőkre kötelezi magát:

- Ha a biztosított személy elhalálozik a biztosítás megkötését követő  $m$  évben, akkor a haszonélvező életjáradékot kap évente addig, amíg el nem éri azt a bizonyos kort.

- Ha viszont a haszonélvező hamarabb meghal, mint a szerződésben leírt kor, akkor a biztosítottnak nincs többé semmiféle kötelezettsége, úgy szintén akkor sem, ha a biztosított személy megéli az  $x+m$  életévét.

A továbbiakban kiszámolom a fent említett hipotézisekben ennek a biztosításnak a nettó díját, amit  $A(x,y,m)$ -el jelölök. Ez az az összeg, amelyet a biztosított fizet ki a biztosítottnak egy összegben a biztosítás megkötése pillanatában.

A következő jelöléseket fogom használni:

$i$  = kamatláb;  $u=1+i$  ;  $v=1/u$  diszkontálási tényező

$l_x$  = halandósági függvény = azoknak az embereknek a száma, amelyek elérik az  $x$  kort (egy újszülött alaphalmazból)

- $d_x = l_x - l_{x+1}$  azoknak az embereknek a száma, amelyek elérték az  $x$  kort,  
de nem érik már el az  $x+1$  életkort (egy újszülött alaphalmazból)
- ${}_t p_x$  = annak a valószínűsége, hogy egy  $x$  éves ember megéli az  $x+t$  kort
- ${}_t q_x$  = annak a valószínűsége, hogy egy  $x$  éves ember nem éli meg az  $x+t$  kort
- ${}_{k+s} q_x$  = annak a valószínűsége, hogy egy  $x$  idős ember eléri az  $x+k$  kort, viszont nem éri el az  $x+k+s$  kort. Feltételezzük hogy  $k$  és  $s$  természetes számok.

Az ekvivalencia princípium alapján a nettó díj, amelyet ki akarunk számolni, egyenlő lesz a biztosító által várt kiadásokkal, a szerződés megkötése időpontjára diszkontálva. Ezek a kiadások, a szerződésben feltételezettek miatt, mind a biztosított, mind a kedvezményezett elhalálási évétől függenek.

Tegyük fel, hogy a biztosított személy a szerződés megkötése után a  $j$ -edik évben halálozik el. Legyen  $Z_j$  az a valószínűségi változó, amelyet a biztosító kiadásaihoz, diszkontálva a szerződés megkötése évére, rendelünk. Ahol  $1 \leq j \leq n$ . A biztosító által kifizetett összegek a következőképpen fognak alakulni: A biztosító

- nem fizet semmit, ha a kedvezményezett nem éli meg az  $y+j$  korát;
- fizet 1 egységet a  $j$ -edik év végén, ha a kedvezményezett, eléri az  $y+j$  kort

de nem éri el az  $y+j+1$  életkort. Ez az összeg diszkontálva a szerződés megkötése időpontjára  $1 v^j = v^j$ ;

- fizet 1 egységet a  $j$ -edik év végén és 1 egységet a  $j+1$  év végén, ha a kedvezményezett eléri az  $y+j+1$  életkort, viszont nem éri el az  $y+j+2$  életkort. Ennek az összegnek az értéke diszkontálva a szerződés megkötésének az időpontjára  $v^j + v^{j+1}$  lesz.

Így okoskodva megkapjuk azt az összeget is, amelyet a biztosító köteles kifizetni, ha a kedvezményezett eléri az  $y+m-1$  életkort, viszont nem éri el az  $y+m$  életkort. Ez az összeg a szerződés megkötése időpontjára diszkontálva a következő lesz:  $v^j + v^{j+1} + \dots + v^{m-1}$ . Ha pedig a kedvezményezett, betölti az  $y+m$  életévét is, akkor megkapja az egész életjáradékot, amely jogosult: a biztosított halála után minden évben 1 egységet, amíg el nem érte a  $y+m$  életkorát. Ennek az összegnek az értéke a szerződés megkötésének időpontjára kiszámítva a következő lesz:  $v^j + v^{j+1} + \dots + v^m$

$$Z_j = \begin{pmatrix} 0 & v^j \dots \dots \dots v^j + \dots + v^{m-1} & v^j + \dots + v^m \\ {}_j q_y & {}_{j+1} q_y \dots \dots \dots {}_{m-1} q_y & {}_m p_y \end{pmatrix}$$

$Z_j$ -nek az értékei, tehát, a kedvezményezett esetleges halálától fognak függni: Ennek a valószínűségi változónak a várható értéke:

$$M(Z_j) = \sum_{k=j}^{m-1} v^k ({}_{k+1} q_y + \dots + {}_{m-1} q_y) + v^m {}_m p_y$$

Ha a zárójelben lévő összeget a következő módon írhatjuk:

$${}_{k+1} q_y \dots + {}_{m-1} q_y + {}_m p_y = \frac{l_{y+k} - l_{y+k+1}}{l_y} + \dots + \frac{l_{y+m-1} - l_{y+m}}{l_y} + \frac{l_{y+m}}{l_y} = \frac{l_{y+k}}{l_y} = {}_k p_y$$

A  $Z_j$  valószínűségi változó várható értéke a következő:

$$M(Z_j) = \sum_{k=j}^m {}_k p_y v^k$$

Legyen  $z$  egy valószínűségi változó, amelynek az értékei  $M(Z_j)$ , vagyis az az összeg amelyet a biztosítónak ki kell fizetnie, attól függően, hogy a biztosított személy halála mikor következett be.

$\zeta$ -nak a valószínűségi megoszlása a következő lesz:

$$\zeta = \begin{pmatrix} M(Z_1) \dots M(Z_j) \dots M(Z_m) & 0 \\ {}_{0/1}q_x \dots {}_{j-1/1}q_x \dots {}_{m-1/1}q_x & {}_m p_x \end{pmatrix}$$

$\zeta$ -nak a várható értéke tulajdonképpen a biztosító várható kiadása lesz a szerződés megkötésének időpontjára diszkontálva. Azért hívják ezt az összeget várható kiadásnak, mert függ mind a biztosított, mind a kedvezményezett életbenmaradási illetve elhalálozási valószínűségétől. Ezek a valószínűségek, mint az az őket meghatározó képletekben is látjuk, függenek az egyének életkorától.

$$\begin{aligned} M(\zeta) &= \sum_{j=1}^m M(Z_j) {}_{j-1/1}q_x = \sum_{j=1}^m \left( \sum_{k=j}^m {}_k p_y v^k \right) {}_{j-1}q_x = \sum_{j=1}^m {}_{j-1}q_x \sum_{k=j}^m {}_k p_y v^k = \\ &= \frac{1}{{}_x l_y} \sum_{j=1}^m d_{x+j-1} \sum_{k=j}^m l_{y+k} v^k \end{aligned}$$

Felhasználjuk a komutációs függvényeket, amelyek a számítások megkönnyítésére lettek bevezetve, előre kiszámolt táblázatok formájában:

$$D_x = l_x v^x ; C_x = d_x v^{x+1} ; N_x = D_x + \dots + D_\omega \quad (\text{ahol } \omega\text{-val a maximum elérhető életkort jelöljük}).$$

A nettó díj meghatározására a következő képletet kapjuk:

$$A(x; y; m) = \frac{1}{D_x D_y} \sum_{j=1}^m C_{x+j-1} u^j (N_{y+j} - N_{y+m+1})$$

Ezt a képletet általánosítani lehet majd olyan esetre, amikor az életjáradék nem egy bizonyos, meghatározott korig tart, hanem a kedvezményezett életének végéig. Ezt a típusú életbiztosítást, nyilván, nem az előbbieken leírt esetben kell alkalmazni, hanem például abban az esetben, amikor a halála után egy szülő, élete végéig életjáradékot szeretne biztosítani fogyatékos gyermekének. Egy másik eset pedig az lenne, ha egy ember szeretne gondoskodni egy életfogytig tartó életjáradékról az egyik idős szülőjének, abban az esetben, hogy ő hamarabb meghalna. Ezeknek az eseteknek a megoldására a fent megtalált nettó díj képletében az  $m$  értékét behelyettesíthetjük  $\omega - y$ -nal, vagyis a kedvezményezettnek az életéből hátralévő évek számával. Így kapjuk meg, a biztosított elhalálozása után, az életfogytig tartó életjáradék nettó díját.

# Miklós Ágnes Kata

## A HARMADIK *FORRÁS*-NEMZEDÉK LÉTEZÉSÉNEK ÉS SZÉTHULLÁSÁNAK SAJÁTOSSÁGAI

### 1. Bevezetés

A tanulmányban elsősorban azt a körülményrendszert és eseményeket tekintem át, amelyek a harmadik Forrás-nemzedék (vagyis az 1976 és 1983 között, az erdélyi magyar irodalomban első kötetükkel jelentkező fiatal szerzők) felbomlásához és eltűnéséhez vezettek. A romániai magyar irodalom tanulmányozásakor ugyanis csak akkor kapunk tiszta képet egy bizonyos korszakról, ha egyúttal a vele egykorú politikai–történeti környezetet is szemügyre vesszük. Ez a Forrás-nemzedékek, és különösképpen a harmadik Forrás-nemzedék esetében fontos, sőt merész kijelentés. Ám ez a generáció nem alakulhatott volna ki más környezetben, más körülmények között, vagy ha mégis kialakul, nem *így* alkotott volna, nem ezek lettek volna kifejezési eszközei, megjelenési lehetőségei.

Az erdélyi magyar irodalom vizsgálatában egyaránt mellőzhetetlennek tűnik számomra a történelmi háttér és az irodalomszociológiai megközelítés. Ugyanakkor e korszak és e nemzedék esetében lehet legkevésbé kitérni az elől a kérdés elől, mik is az irodalom túlélési esélyei egy irodalmat nem igénylő közeg esetében. Pontosabban fogalmazva: a jelen munka célja egy olyan írónemzedék működési és megélhetési lehetőségeinek a tanulmányozása, mely nemzedék a hetvenes-nyolcvanas évek Romániájának totalitárius diktatúrájában írt, alkotott, szerkesztett és filozofált, ellenséges környezetben és váratlan helyekről érkező támadások, üldöztetés, elhallgattatás és betiltások közepette. Olyan jelenségről van itt szó, amely jóformán elképzelhetetlennek tűnik az utókor *külső* szemlélője számára. Ezeket a fiatalokat ugyanis (képletes kifejezésnek tűnik, de a realitásban is bekövetkezett) még saját apáik is kitagadták.

### 2. 1976 – 1983: politika és költészet

Ez az a korszak, melyet a kisebbségi oktatás visszaszorítása és a kultúra mind alacsonyabb szintre való degradálása jellemez: a könyvek folyamatosan egyre drágább árai, az egyre kevesebb megjelenethető folyóirat. A félreértés elkerülése végett megjegyzem: nem *csak* a magyar folyóiratokról van itt szó. Bogdán Lászlót idézném egy interjúból: „Ne felejtjük el, hogy Románia a legszívárabb, a legunalmasabb ország volt egészen az utóbbi időkig: itt egy teljesen leszűkített kultúr-moddellel dolgozott egy poszt-sztalinista hatalom: mert Romániában végül is nem történt meg az elszakadás a sztalinizmustól. Ceaușescu balkáni, bizánci, dél-amerikai, észak-koreai konglomerátumból összeálló totalitárius diktatúra-képében a kultúrának nagyon kicsi szerep jutott (...) Még kisebb egy kisebbségi kultúrának” (Martos, 1994: 38-39)

A külföldről érkező folyóiratok közül mind kevesebbet lehetett megrendelni, míg végül már csak „csempészárúként” juthattak be Romániába. Egyrészt a kulturális keretek csökkentésével érték el azt, hogy a szerkesztőségek ne hozhassanak be külföldi folyóiratokat, másrészt a magánszemélyek által rendelt újságok „keveredtek el” a postán. Ugyanabban az interjúkötetben hoz fel Palotás Dezső egy jellemző példát a fokozatos, lassú és szívós kulturális-közéleti sorvasztásra: „Emlékszem arra – ez '73-74-ben lehetett – amikor egyszerre felemelték a papír árát és ugyanakkor csökkentették felső diktátummal a folyóiratok terjedelmét: emlékszem, ott üldögélt Bretter a *Korunknál*, és mindenki



panaszkodott, hogy a *Korunk* akkor most fele akkora lesz és majdnem kétszer olyan drága, és akkor azt mondta Bretter: hát igen, a Pál utcai fiúkban is azt mondta a törökmézáros, hogy hát most kevesebb, hát most drágább.” (Martos, 1994: 108)

A kisebbségi oktatás és kultúra visszaszorításával együtt jártak azok a megélhetési körülmények is, amelyek a huszadik század vége felé Európában szinte elképzelhetetlenek voltak, de mégis muszájból túlélhetőnek bizonyultak: a fűtés és élelmiszer hiánya, a nyolcvanas évekre rendszeressé vált délutáni-esti legalább három órás áramszünetek, a jegyre kapható, havonta és személyenként járó öt tojás – a sor folytatható, de mivel nem elsődleges célom a romániai valóság dokumentumait nyújtani, hanem csak az alkotási körülményeket próbálom körvonalazni, talán ennyi is elég lesz.

Az előbbi hézagos adatok fényében azonban valószínűleg könnyebben megérthető, miért úgy írtak, ahogyan írtak az emberek akkor, amikor az alkotás, de maga az élet is különleges lelkiért igényelt. Bodor Pál egyik 1978-as cikkében fogalmazta meg találóan, mi (talán) a legfontosabb jellemzője a hetvenes évek közepén induló költők írásművészetének, s mindez hogyan függ össze ugyanennek az időszaknak a politikai hátterével: „A romániai magyar költészet történelmi szerepe illúziómentes realizmust követel”. (Bodor, 1978: 225) Az általam vizsgált korszak irodalmával kapcsolatban már felmerült az illúziómentesség rendkívüli fontossága a generációhatárok tekintetében. A Bodor által említett realizmus szintén fontos jellemző a harmadik Forrás-nemzedék vizsgálatában. De nem mellékes, hogyan is értelmezzük ezt a realizmust... A harmadik Forrás-nemzedék költőinek *realizmusa nem stilisztikai, hanem életszemléleti jellegű*. A fenekestül felfordult világban az egyetlen út a realista részletekből építkező szürrealisztikus *költői* világ kiépítése. Mindez „alapvetően újnak minősülő alkotómódszer és versépítő technika (...). Nem a partikuláris lét egésze emelkedik személyes lírai univerzummá, mint az elődök túlnyomó többségénél. Esetükben a köznapi lét egyes alkotóelemei, rétegei különválnak, ezek tovább szelektálódnak tárgyi vonatkozásaik tekintetében, s e tárgyi vonatkozások részletei válnak azután bensőséges lírai képpé, tartalomká, de úgy, hogy ezek az elemek önmaguk viszonylatrendszerében is, öntörvényűen, lírai funkciót kapnak.” (Endrődi Szabó, 1983: 462) Többé-kevésbé a generáció egészére érvényes a következő megállapítás: „Szócs célja az Egyetlen Metafora felé való közelítés.” (Csapody, 1979: 117). Az Egyetlen Metafora ebben az esetben, a reális világban megvalósul(hat)ó szimbolikus világ feltérképezésének és leírásának eszköze, egy mítoszi-képi-fogalmi rendszer összetartó eleme. „Az új líra egyik alapmagatartása éppen az abszolút *negativitásból építkező pozitív* álláspont lehetőségének megteremtése, emberi-lírai tartalomként való versbeépülése, még ha olykor a fanyar ironia felhangjaival is.” (Endrődi Szabó, 1983: 463) A más utakon haladás ellenére a cél, az alkotó közösség azonos. Ennek példája az *Echinox* sakkkülönszáma, Bala Zsófia *Szócs Géza verse* című műve is, valamint a Bembere-történetek és Szénégető Henrik, „mely név alatt ketten is rejtőznek” (Darkó István), ez utóbbi Szócs Géza és Darkó István közös teremtménye.

Vagy itt van például Kőrössi P. József *Alkalmi* versének néhány sora:

*ugye a városon kívül jól hangzik így: géza-vár  
a városon belül:  
ugye jól hangzik így is: péter-vár  
bréda-vár zsófi-vár*

A generáció költészetének közös motívumairól pedig egyik legilletékesebbként Balla Zsófia beszél egy interjúban: „Azt hiszem, minden korszaknak megvannak ezek a vándormotívumai (...): nálunk ez volt a Hattyú, ez volt az Ugrótorony, az ejtőernyősök ugrótornya a Fellegváron, és maga a Kolozsvár feletti domb, vagy hegyecske, a Fellegvár. És ez aztán vissza-vissza tér.” (Martos: 1994: 25) A játékos-ironikus, fanyar nyelv jóformán mindannyiukra jellemző, a leggyakrabban mégis Szócs, Cselényi és Palotás él vele; Cselényi már „nem-nyelveken” is ír verseket, merő nyelvi játékként – de ő a szerzője a 42. című versnek is, mely a nyelv nélküliség útján haladó, se románul, se magyarul igazán nem tudó embernek állított mementó. A játékos nyelv, a humorosan évődő versek (mint például Palotás és Szócs egymásra válaszoló feleség-versei) ellenére is helytálló az irodalomtörténész megállapítása: „A kegyetlen, porig süjtő felismerések, igazságok lírája a harmadik Forrás-nemzedéké – de az igazságok idealizálása nélkül.” (Endrődi Szabó, 1983: 463)

### 3. Reagálások és támadások

Talán ezen a ponton érdemes beletekinteni abba, hogyan is érvényesült ez a szerzőnemzedék a legzaklatottabb időkben, s mi olvasztotta őket egységbe. Bogdán Lászlót idézem, aki megkísérelte ezt megfogalmazni: „Kétségtelenül ez az, ami összefűzte ezt a generációt: a kirekesztettség-érzés egyfelől; a közös szellemi érdeklődés és barátság, egymásra-utaltság másfelől.” (Martos, 1994: 30) Kísérjük meg körvonalazni, miben is állt ez a kirekesztettség. Hozzájárult a hatalommal való szembeállítás, az újsághoz nem jutás, de sajnos hozzájárult a megfelelő értékelés és fogadtatás hiánya is.

#### 3.1. A nemzedék fogadtatása – az idősebb szerzők

Sokszorosán indokolható, miért nem vették komolyan számításba a romániai magyar irodalom idősebb alkotói a hetvenes évek derekán feltűnő ifjabbakat, miért próbáltak előttük minden utat elzárni, miért ütköztek a fiatalok szinte kizárólag elutasításba. Elsőként azt az illúziókból élési-illúzióhiány szembenállást említeném meg. Mózes Attila is nyilatkozik erről, a második nemzedék megrázó pillanatáról a hetvenes évek elején: „Nem rosszindulattal mondom ezt, de kiszolgálták azt az elvet, hogy itt demokrácia van; és szép versekkel szolgálták ki, hála istennek. Na de utána, amikor már nem volt szükség demokráciára, akkor egyszerűen letörték a szarvukat.” (Martos: 1994: 97) Viszont a nagy kiábrándulás után sem tudtak szabadulni megmaradt illúzióiktól, melyeket már az elkövetkezőkbe, a fiatalabbakba vetettek. A hetvenes évek közepén induló szerzők azonban ezektől az illúzióktól is menteseknek tudhatták magukat: Szócs Géza visszaemlékezése szerint egy sem volt a társaságból, aki a megfelelő kulturális felhangokkal írta volna le azt, hogy „Európa”, annyira természetesnek tartották, hogy ők Európában vannak, és ahhoz tartoznak.

A másik nagy probléma az idősebbek számára a harmadik Forrás-nemzedékkel kapcsolatban meglepő módon éppen a családi háttér kérdése volt – éppen fordított módon, mint ez ötven évvel korábban jelentkezett volna. A hetvenes évek közepe körül feltűnt szerzők ugyanis nagy többségben másod- harmad- sőt még többgenerációs értelmiségiek voltak. „Itt arról is van szó, hogy tulajdonképpen az apák nem vettek tudomást a saját gyermekeikről – a szónak gyakran familiáris értelmében is apákról van szó.” (Martos, 1994: 116) – emlékszik vissza kétségtelenül keserű szájjal Szócs Géza, annak a Szócs Istvánnak a fia, aki mindvégig következetesen támatta a fia *kor-* és (régii értelemben vett) *elvtársait*. Az egyik legnagyobb hullámot kavart Szócs/Szócs nézeteltérés tulajdonképpen csak a kulisszák mögött volt kettejük összecsapása, de érdemes felidézni az esetet, mert jól illusztrálja azt, mennyire nehezen jutottak publikációs lehetőséghez ezek a fiatalok.

Palotás Dezső az *Echinox* 1975. évi 9–10. összevont számban jelentetett meg egy kritikát Györffi Kálmán *A nagy kórház* című regényéről. Szócs István a kritikára kritikával felelt, a „művészelőtnövendékcsemetének” (sic!) titulált Palotást támadta a Györffit illető bírálat miatt. A támadás helyszíne viszont az *Utunk* volt, mely sem példányszámban, sem olvasottságban, sem pedig elismertségben nem tekinthette semmiképpen vetélytársának a párszázas példányszámú egyetemi lapot. Palotás válaszolt a kritika kritikájára, főként azért, hogy a nagyközönség előtt bebizonyíthassa, messze nem olyan rosszindulatúak a Györffiről írtak, mint az az *Utunk*-cikkből nyilvánvalónak tűnhet. A megírt választ azonban *egyetlen irodalmi újság sem volt hajlandó közölni*, így az bumerángxént tért vissza a Szócs Géza által szerkesztett *Echinox*hoz. Az *Utunk* olvasói valószínűleg azóta sem tudják, vajon mennyi alaptalan szidalmat kaphatott Györffi Palotástól, de a tendenciózus beállítás meghozta eredményét.

Abban kétségtelenül egyetértett a korabeli kritika, hogy Szócs Géza Forrás-verseskötete, a *Te mentél át a vízen?* az elmúlt évek legjelentősebb kötetének tekinthető. A kötet 1976 első napjaiban jelent meg, 1975-ös kiadási évvel, s bár Szócs Géza megkapta érte a Romániai Írószövetség debutdíját, a romániai magyar irodalmi kritika viszonylag hosszú ideig nem vett tudomást arról, hogy itt „valami új” készül, sőt már történik is. Természetesen jelentek meg róluk cikkek, tanulmányok, kritikák – de ezeket, talán nem is annyira megdöbbenő módon, a generáció tagjai írták a generáció tagjairól: természetesen azokban a fórumokban, amelyekben lehetett. Persze ott van ellenpéldaként egy 1977-es *Korunk*-cikk Mózes Attila tollából, valamint a Forrás-kötetekről készített recenziók némelyike, de valahogyan egészen 1978-ig nem merült fel a külső szemlélőkben valami összetartozás feltételezése.

Az igazi áttörést a nem személyre, hanem nemzedékre vonatkozó tudomásul- és számbavétel felé Kántor Lajos irodalmi ankétjai jelentették: az első a *Korunk* 1978. júliusi számában jelent meg, *Újra: költészet és magatartás* címmel, a második pedig – *Költészet és kommunikáció* – szintén a *Korunk*ban, 1979 szeptemberében. Ugyan egyik sem kizárólag az akkor már erőteljesen körvonalá-

zódó harmadik Forrás-nemzedékről szolt, de a „nagy öregek” mellett olyan szerzőket is bevont érdeklődésének körébe, mint az első ankéton Balla Zsófia, Boér Géza és Szócs Géza, a második ankéton pedig az utóbbi két költő mellett Cselényi Béla is. Ennek ellenére ezeket az ankétoakat lényeges pontnak kell tekintenünk a harmadik Forrás-nemzedék irodalomtörténeti és -kritikai elfogadottságában, mivel Kántor már az első ankétt bevezetőjében felvetette: „A fiatal költészet körül most újra vita folyik. Mert ismét van miről vitatkozni. Szócs Géza két verseskötettel, néhány esszével, sőt újabban publicisztikai-újságírói-szerkesztői munkával járult és járul hozzá e vita komollyá tételéhez. Egyed Péter Forrás-kötete és tanulmányai, esszéi nem kevésbé nyomós érveket szolgáltatnak. A kolozsvári Gaál Gábor-kör némelyik összejevelete, az irodalmi lapok ifjúsági oldalai (...) tanúsítják, hogy nem csupán kettejükéről van szó, amikor azt mondjuk, hogy költészetükben valami új van készülöben – amit lehet szeretni, vagy nem szeretni, de nem tudomást venni róla lehetetlen.” (Kántor, 1978: 557)

Ugyancsak a *Korunk* 1978. júliusi számában találhatunk annyi, e dolgozat szempontjából figyelemre méltó publikációt, mint se azelőtt, se azután soha. A fent említett három szerző esszéjén és az ankétt bevezetőjén kívül ebben a számban jelentek meg Egyed Péter, Adonyi Nagy Mária, Palotás Dezső versei, valamint Lázok János recenziója Szócs Géza második verseskötetéről (*Kilátótorony és környéke*, 1977).

A hirtelen felívelés után azonban ugyanolyan hirtelen visszaesett a társaság méltatása és számbavétele. Ezzel kapcsolatban, a miértek keresésében csak hipotézisekre hagyatkozhatunk. Körülbelül 1978 volt az az év, amikor a hatvanas évek végének lendülete után már látszott, hogy a viszonylagos szabadság, függetlenség és lazulás csak illuzórikus volt. Akkorra már a *Korunk* „fele olyan nagy és majdnem kétszer olyan drága”, s már feltűnedeznek benne Ceauşescu-fotók is. 1977-ben meghalt Bretter György, tehát a társaság elveszítette azt az embert is, akinek még volt szava és súlya az érdekükben. Szintén 1977 volt az az év, amikor a cenzúra hivatalosan megszűnt, de az úgynevezett Művelődési Tanács irányítása alatt még átfogóbban működött – nemhivatalosan. Végül pedig, de nem utolsósorban, 1978-ban emigrált Tamás Gáspár Miklós.

Talán nem éréktelen itt néhány szót ejteni a romániai magyarság emigráns-recepciójáról. A transzilvanizmus szellemében nevelkedettek számára a maradás hősiessége nem kizárólagos, de rendkívül fontos értéké emelkedett. Talán túlságosan is sarkított a fogalmazás, de voltaképpen a romániai magyarság nagy részének véleményét és hitvallását Reményik Sándor *Eredj, ha tudsz* című versében lelhetjük fel. (Minderről jó képet nyújt Szócs Géza *Kompromittálás*-sorozata, mely „jólfeült kolozsvári irodalmárok” szavait füzi egybe.)

A harmadik Forrás-nemzedék esetében azonban más volt a helyzet: talán a legjobban Balla Zsófia két sora fejezi ki az emigráció kérdéséhez való hozzáállásukat:

*Abogyan élek,  
az a hazám.<sup>1</sup>*

Az „itt maradás” versei ez időben egyébként is túlnyomórészt demagóg, üres költemények voltak – ritkán sikerült olyan megrázó erővel szólni erről a témáról, mint Kányádinak a *Krónikás ének – Illyés Gyulának, odaát* című versében. Ami azonban még jobban szembefordította ezt a nemzedéket az előttük járókkal, főként 1978 környékén mérgecsítve el a helyzetet, az az egymás mellett és elveik mellett való nagyon is radikális kiállítás volt. Ennek egyik példája az az éles hangú Balogh Edgár-cikk a Bretter-iskoláról (*Üdvözlet, nem bírálát. Hozzászólás egy filozófusnemzedék bemutatásához*, *Korunk*, 1977/11), amelyre nem kevésbé éles hangon reagált Tamás Gáspár Miklós (*Bírálát, nem üdvözlet*, *Korunk*, 1978/5).

A gyakorta ifjonti daccal (és az életkornak betudható nagyképűséggel) megírt kritikák és recenziók, esszék és tanulmányok sem igazán voltak a megelőző költők-írók előtti főhajtások. Szócs Géza utólag visszagondolva írja le ezt a nagyon is helytálló jellemzést: „Azt hiszem, hogy ezekben az emberekbén, mindnyájunkban megvolt egy – sokak számára bosszantó, sokak számára irritáló – öntudat, amit nagyon könnyű volt önhittségnek, vagy impertinenciának minősíteni.” (Martos, 1994: 114) Az öntudatosságnak, a „hátizsákban érzett marsallbotnak” (Szócs Géza) jó példái az 1978-as Kántor-ankéttől vett szemelvények: „Mindenesetre ez a korosztály (Molnár Gusztávétól időben

<sup>1</sup> *Nem éréktelen megjegyezni, hogy ezt a két Balla Zsófia-sort Szócs Géza is parafrázálja a Születésnapomra című versében, végjegyzetben gondosan megjelölve annak származási helyét.*

errefelé) tudja vagy éppen most tanulja meg, hogy nem arról van már szó, amit az előjárók képviseltek; a problémák sokkal mélyebbé és sokrétűbbekké váltak. (...) A misztifikált múlt beépíthető az aktuális stratégiába, és beépíthető a hamis nemzedéktudat is, de nem lehet érték és/vagy értékképző.” (Boér, 1978: 558) Visszatekintve ezek tökéletesen igaz kijelentések. Boér Géza azonban ebben az időpontban huszonhat éves volt, kötete még nem jelent meg. Ugyanilyen reagálást vont maga után Balla Zsófia megszólalása is: „A költészet radikalizmusát többnyire irodalomtörténeti szempontból szokás értékelni; hogy az *eddigiekhez képest* mennyiben radikális egy adott költészet, mennyire érvényesen, hatékonyan új nyelvhasználati-esztétikai szubsztanciájában.(...) Szócs Géza költészete nemcsak az eddig leírtakhoz képest új, hanem ahhoz képest is, ami előbb *egyáltalán leírható*, elképzelhető volt. A feltételeességhez viszonyítva is gyökeresen más!” (Balla, 1978: 562) És itt még az sem számított, hogy egy immár háromkötetes költő dicsér egy kétkötettest...

A fiatalokkal szemben sokaknál kialakult ellenszenv jó példája az *Ötödik Évszak* antológia kapcsán az *Igaz Szó* 1981. májusi számában megjelent összeállítás: *Korszerűség – elkötelezettség* cím alatt pro és kontra érvek tömege tizenegy rövid esszében-kritikában. Voltaképpen támadások és védekezések ezek, a következő szerzőktől: Bajor Andor, Bartis Ferenc, Egyed Péter, Izsák József, Kántor Lajos, Láng Gusztáv, Lászlóffy Aladár, Mandics György, Mózes Attila, Szász János és Szócs István. Egyed Péter és Mózes Attila cikkén kívül egyetlenegy sincs, mely teljes mértékben értékelően szólna a fiatalok antológiájáról. Van köztük óvatos dicséretet is tartalmazó értetlenség (Bajor, Bartis, Láng, Mandics), valamint nyílt bírálattal párosuló értetlenség (Izsák, Szász, valamint Szócs). Kántor Lajos elegáns huszárvágással inkább az antológia képanyagáról írt cikkében (*Egy antológia képeiről*), viszont felfigyel a fiatal Keszthelyi András verseire is. A többiről inkább hallgat – ki tudja, miért. Ami megdöbbentő, az az *elismerő kritika teljes hiánya*. Az elismerés hiányának is vannak azonban fokozatai: a következő szemelvényekben jól látható módon. Bajor Andor cikke kezdetben ugyan erősen kritizál és kifogásol – „A fiatalok műhelyében mintha nem hatna a történelem; aki a múltról beszél, nem azért szól, hogy megértse, hanem hogy mutatványosan megtagadja” (Bajor, 1981: 441) – a későbbiekben viszont rendkívül pontosan tapint rá a mozgatórugókra: „Ha fiatal költőink a dadogást akarják a költészet rangjára emelni, akkor azt nem értelmezhetjük másként, mint nagyon összetett tényezőkből álló vészjelet. Vészjelet levegőért, helyért, a kifejezés elidegeníthetetlen jogáért.” (Bajor, 1981: 443) Erről a „dadogásról” ír a két (Forrás-) nemzedékkel idősebb Lászlóffy Aladár is, jóval erősebben fogalmazva Bajornál: „Alkotási kérdés az a tünet-sokféleségben megnyilvánuló uniformizmus, mely ennek az antológiának versanyagát is jellemzi. Csak látszatra ‘széles skála’ ez. Valójában új kizárólagosság erőltetése, miközben nincs se ‘uralkodó’ versforma, uralkodó versidom, se más, mint valami, már a tartalmat szétfeszítő idomtalanság.” (Lászlóffy, 1981: 462) A legkevésbé értő olvasásmód azonban kétségkívül Szócs Istváné és Izsák Józsefé. Izsák elégedetlen a prózával kapcsolatban, az új Tamásit, az új Sütőt keresné a fiatalok között (az utóbbit idézi is). Az Ábelek optimizmusát, Sütő rendíthetetlen ellenállását keresi a hetvenes évek közepének pályakezdői között. *Ennek a kornak azonban „a tartalmat szétfeszítő idomtalanság” az ellenállása.*

### 3.1.1. Az erdélyi irodalmi avantgárd

Bár megérdemelne sokkal hosszabb fejezetet is, lévén a harmadik Forrás-nemzedék egyik lényeges megkülönböztető vonása, kénytelen vagyok ide beiktatni, miért is merült fel az olvasókban az „idomtalanság” értékítélete. Ennek a nemzedéknek az esetében beszélhetünk ugyanis először a romániai magyar avantgárd irodalmat művelők tömeges megjelenéséről. Való igaz, hogy már Szilágyi Domokos utolsó kötetiben tanúja lehetett a korabeli irodalmi kritika a versforma és a mondanivaló széttöröttségének, de az általam taglalt korszakon és generáción belül már több szerző is szinte kizárólag ezt a formát művelte. E szerzők közül mindenképpen említést érdemel Boér Géza és Sütő István költészete, valamint Darkó István szürrealisztikus novellái, karcolatai. Talán az sem véletlen, hogy e három szerző listája a generáció halottainak felsorolása is. De miért lehet összefüggés e két tény között? Sütő István kapcsán írja Ágoston Vilmos: „Az erdélyi irodalmi avantgarde – magányos. A kezdeti csoportosulásokat, irodalmi irányzatokat hamar elfojtja a rideg rendreutasító szó, és a konzervatív, pusztán a fennmaradásra összpontosító légkör, amelyik az író alkotásánál szinte fontosabbnak – vagy legalábbis azzal egyenlőnek – tartja az író ‘szerepvállalását’. (...) Az, aki úgy véli, hogy az írónak elegendő szerep az ‘írás’, az magányosan elszigetelődik, mint Szilágyi Domokos, vagy Sütő István.” (Ágoston, 1988: 153) Az elszigetelődés, elmagányosodás ez esetben tulajdonképpen a művészet módjára adott, kívülről jövő válasz. A filozófus megfogalmazása szerint „az üldözés fogalma egy egész sor jelenséget ölel fel, kezdve legkegyetlenebb formájától, a spanyol

inkvizíciótól egészen a legenyhébbig, a társadalmi kiközösítésig.” (Strauss, 1994: 39) Az avantgárd író magánya a társadalmi kiközösítés eredménye. A kiközösítés azonban legalább kétféle irányból jöhet: alulról és fölülről is.

Feltűnő módon *az avantgárddal, az avantgárd irodalommal való szembenállás mindvégig a hatalom és az idősebb, hatalmi pozíciókban levő szerzők ellenállása volt.* Az olvasók ugyanis, egy szűkebb réteg kivételével, hamarosan rádöbbsentek az irodalmi formabontás jelentőségére: *ha az irodalom keretein belül semmi sem szent, bármi felfordítható és lebontható, ez a világ többi részére is vonatkozik, mivel az irodalom és a világ kölcsönösen modellálják egymást. Ebből kifolyólag, ha a forma felbonthatóvá válik, a társadalmi modell is felbontható és átalakítható.* A hagyományos olvasói beidegződések azonban gyakran bizonyultak erősebbeknek, az irodalmi folyóiratok és kiadók keretein belül is. Markó Béla adja meg pontos leírását a politikai hatalom reagálásának, mely az avantgárddal kapcsolatban megnyilvánult: „Hatalmi oldalról a cenzúra érdekes módon rögtön ráértett arra, hogy a formai modelladás legalább annyira destruktív lehet, mint a tartalmilag problematikus írások. (...) Egy adott ponton ismét nehezebbé vált például egy teljesen politikamentes képverset, grafikai verset közölni, mint egy olyan hagyományos munkát – szonettet vagy másfajta kötött formájú verset –, amely pedig politikailag mondjuk sokkal problematikusabb volt.” (Martos, 1994: 83)

A harmadik Forrás-nemzedék avantgárd irodalmi kísérletei terén érdemes lenne még foglalkozni a fentiekén kívül Balla Zsófia azon tervével, hogy változtatható sorrendben, spirálfűzetben vagy mappában adja ki, a verseit, valamint Bréda Ferenc és Cselényi Béla képverseivel – ezt azonban a dolgozat terjedelme nem engedi meg. Ennek ellenére meg kell említenem Cselényi *ezerkilencszázbátvannyolc augusztus huszonegyedikére virradó éjszaka a nagyváradi állomáson* című képversét, mely 1977-ben született és az 1979-es *Kimaradt Szó* antológiában jelent meg. A dátumon kívül a vers formája is (egy fekete-fehérben is jól láthatóan csehszlovák zászló) az 1968-as csehszlovákiai megszállásra utal. Valószínűleg azért jelenhetett meg mégis, mert Románia nem vett részt Prága lerohanásában. Az pedig talán a cenzúra számára nem volt nyilvánvaló, hogy itt nem *csak* a csehszlovákiai megszállásról szól a vers.

Azok között a körülmények között, ahol születtek a versek, tényleg csak az elmagányosodás, a kirekesztettség, a kiközösítés lehetett az eredmény. „Mindig nagy számú volt Erdélyben a halottak aránya, de ha az én korosztályomat veszem figyelembe, akkor azt kell mondanom, hogy úgyszólván minden évben temettünk valakit.” (Martos, 1994: 117) – meséli Szócs Géza. A kirekesztettség és az alkohol, mint utolsó megoldás, erre a nemzedékre különösképpen rányomja bélyegét, ugyanígy a hátborzongatóan abszurd halálesetek is, melyek máshol, más körülmények között nem történhetek volna meg. Nem állítom, hogy politikai indíttatású gyilkosságokról lett volna szó – „minek csináljunk belőlük mártírt” –, de olyan halálmodokról, melyeket kizárólag az italba menekülés miatti legyengültség és az embertelen körülmények számlájára írhatunk, s melyeket semmiképpen sem tekinthetünk „természetes” halálesetnek. A tragikus sors nem tesz nagy költővé. „Sajnos, irodalmunkban van erre hajlam, a közéletünkben is” – fogalmazza meg Balla Zsófia –, „hogy értéként fogadjon el olyasmit, ami valóban erkölcsi értéknek tekinthető, de az nem jelenti azt, hogy feltétlenül irodalmi érték is. Ezt a kettőt mi soha nem mostuk egybe, és azt hiszem, ezután sem szabad egybemosni – az az irodalom halálát jelentené.(...) Egy írásműnek az értékét nem az dönti el, hogy a szerzője előzőleg min ment keresztül.” (Martos, 1994: 27) Az írásművek értékében nem is tekintem döntőnek szerzőik akkori és későbbi sorsát – inkább a kihagyott lehetőségeket szeretném érzékeltetni. Ugyanezt tette Mózes Attila is, már többször idézett 1977-es *Korunk*-cikkében.

Boér Géza Torján, majd Kézdivásárhelyen a faipari líceumban, tehát egy gazdasági szakközépiskolában lett franciatanár, második kötete csak posztumusz jelent meg, 1989-ben halt meg. Gyászjelentése szerint, mely a *Megyei Tükör*-ben jelent meg, „hosszas, türelemmel viselt szenvedés után”, az őt ismerők utólagos információi szerint főként alkohol- és tudóproblémák következtében. Darkó István, a Nagyváradi Színház színésze 1982 nyarán fulladt bele derékig érő vízbe, nyaralása alatt. Sütő István kálváriája akkor kezdődött, amikor egy feljelentés miatt kitették a *Megyei Tükör* szerkesztőségéből. Felesége elvált tőle, munkahelyet nem kapott, egy ízben minden iratát ellopták s mivel nem tudta magát igazolni, közveszélyes munkakerülésért és csavargásért börtönbe került. Szabadulása után alkalmi munkákból tartotta fent magát, sehol nem jelenhettek meg a művei. A Sepsiszentgyörgy és Marosvásárhely között közlekedő vonaton fagyott meg 1987 novemberében. 1987-ben, Európának egy nem is olyan nagyon keleti részén.

### 3.2. A nemzedék fogadtatása – a hatalom

Leo Strauss filozófus már 1952-ben megfogalmazta a hatalom és irodalom közötti ellentétek eredményét: „Az eretnek nézeteket valló írókat az üldöztetés arra kényszeríti, hogy sajátos írástechnikát fejlesszenek ki, melyet a metaforikus 'sorok között írni' kifejezéssel jelölhetünk. Ismeretlen vidék felfedezésére vállalkozik az, aki megkísérli e kifejezés jelentését nem metaforikus nyelven elmondani.” (Strauss, 1994: 29) Strauss az írásbeliség kezdetei óta megjelent eseteket hoz fel például – de a hetvenes-nyolcvanas évek Romániájának esetében mindez az üldöztetés sokkal inkább kikristályosodott formában történt, mint akár a XVIII. századi Franciaországban és Németországban. Voltaire ugyan a svájci határ mellett élt, hogy veszély esetén azonnal emigrálhasson, de a huszadik század végi erdélyi írónak nem volt lehetősége az azonnali emigrációra. A kivándorlási papírok gyakran két-három évig járták a bürokrácia útvesztőit. Az a megoldás pedig, hogy az ember csak egy egyszerű külföldi utazás alatt kérjen menedéjogot egy más országban, jóformán lehetetlen volt. Balla Zsófia útlevelét például 1983 után bevonták, külföldre még látogatóba sem mehetett. És hát az sem elhanyagolható tényező, hogy Voltaire művei mindenek ellenére megjelenhettek: csak egy hathatós pártfogó és az ismertség kellett hozzá – s nem annak árán, hogy „eladja magát”.

Ezzel együtt sem mondhatni, hogy az írók emberi jogait sokkal jobban megnyirbálták volna, mint bárki másét. Útlevelüket bevonták ugyan, munkahelyüket megszüntették – de ugyanígy járt az a gépalkatrészgyári munkás is, aki a kocsmában két esetenél többször szidta a rezsimet. Mózes Attila fogalmazza meg rendkívül frappánsan ezt a meglehetősen visszás helyzetet: „(...) egy olyan huszár-vágással élt a kor – már a Ceaușescu-kor, természetesen – 'hogy nem kell ezeket levágni...hagyjuk leszáradni őket maguktól'. Csak éppen a köteteket fojtogatjuk; őket nem fojtogatjuk, emberileg, mert az akármikor a Szabad Európán és a BBC-n át Európába szólna. Melyik hatalomnak kell az, hogy nyomorult költőket baszogasson? Nem kell az senkinek. Minek csináljunk belőlük mártírt.” (Martos, 1994: 97–98) Ennek köszönhető az is, hogy amikor a sokak által ismert Szócs Géza – ebben az ismertségben oroszlánrésze volt a Bécsben töltött ösztöndíjas évek is – egyszerre eltűnt az újságok lapjairól, és a külföldi közvélemény felháborodott, készakarva megjelentették egy versét az *Utunkban*, bizonyítékul, hogy nem üldözik, csak éppen nem ír. (A vers már évek óta a szerkesztőségben hevert, Szócs Géza pedig munkanélküliként, törött lábbal otthon. Az esemény 1984-ben történt, már a *Bábel tornyán* antológia megjelenése után.) A felsorolt szerzők közül senki sem ült huzamosabb ideig börtönben (kivéve Sütő Istvánt, de ő sem politikai okok miatt, mint erről már írtam). Legfeljebb házi-örizetben, telefonjukat lehallgatták, útlevelet nem kaptak, lakásukat megtöltötték lehallgató-készülékekkel – de mindez csendben és titokban történt, a nyilvánosság kizárása mellett... És mivel nem küldhettek leveleket sem külföldre, viszonylag titokban is lehetett tartani, mi történik valójában.

Ilyen körülmények között, amikor a cenzúra még a konzervdobozok feliratát is megvizsgálta, valóban szükség volt a Strauss-féle sorok közötti írásra. A hetvenes évek végén, nyolcvanasok elején Romániában még a mesekönyv sem volt mesekönyv – jó példát nyújtanak erre Markó Béla és Balla Zsófia gyermekvers-kötetei. A kérdés azonban elsősorban az, hogy mi az eszmei értéke egy olyan versnek, melyet csak bizonyos „fülhallással” (Palotás Dezső) lehetett igazán megérteni. Ezért problematikus a harmadik Forrás-nemzedék írásművészetéről beszélni, mert annyira át- meg átszötte a sorok között írás módszere.

#### 3.2.1. A sorok között írni és olvasni

„Átlagos intelligenciájú, óvatos író mindig intelligensebb, mint a legintelligensebb cenzor. Ugyanis a cenzor vagy vádhatóság feladata bizonyítani, hogy a szerző eretnek nézeteket hirdet. Be kell bizonyítaniuk azt, hogy az írásban fellelhető kétértelműségek nem a véletlen művei, és egy adott mondat nem a rossz fogalmazás miatt, hanem szándékosan íródott le megjelent formájában.” (Strauss, 1994: 31) A hol nyíltan, hol pedig rejtetten működő cenzúra tekintetében tökéletesen érvényesek voltak a filozófus szavai. Nem meglepő, hogy a nemzedék írásaival kapcsolatban leggyakrabban megjelenő szókapcsolat az „extenzív többértelműség” (Cs.Gyimesi<sup>2</sup>, Endrődi Szabó, Láng), valamint az „aleatorikus költészet” (Balla, Bertha). A csatornák hiánya miatt fokozott óvatosságra volt szükség

<sup>2</sup> A többek által is átvett kifejezést ő használta elsőként, még 1978-ban.

egy többértelmű mű megírásakor – valahol mindenképpen meg kellett jelennie annak is, s anélkül, hogy a folyóirat megszüntetését vonná maga után. Az *Echinox* szerkesztésének kései szakaszában Bréda vállalta magára a felelősséget azért, ha valami probléma akadna a megjelentetni kívánt művekben. A leggyakoribb eset azonban az volt – Szócs Géza is említi a *Fellegvár* kapcsán –, hogy a szerkesztő kettőnél több „húzó” anyagot nem is tett bele egy lapszamba, nehogy a cenzúra kidobassa és betördeltesse az egészet.<sup>3</sup> A korszak költői közül a cenzúrával folytatott „játékról” a leggyakrabban Palotás Dezső nyilatkozott, aki egyébként is a nemzedéket politikai, nem pedig alkotási alapon összetartozónak vallja: „Az összetartozás abban nyilvánult meg, hogy egy nagy bűdösségben éltünk – tudod jól, miben – és mondjuk az ember abban lelte kedvét, hogy sikerült ezt úgy megírni, hogy a cenzor ne vegye észre; vagy ha észreveszi is, ne tudjon belekötni.” (Martos, 1994: 107). Természetesen ez nem volt elegendő sokak számára, többen is voltak, akik (Markó Béla szavaival) „a politikába szublimálták az esztétikát” – ide tartozik például az Ellenpontok szamizdat, valamint a Limes-kör tevékenysége. A generáció tagjai közül az elsövel Szócs Géza, a másodikkal pedig az esszéista Molnár Gusztáv vált nemkívánatos elemmé, más szerzők, újságírók és gondolkodók mellett.

Az illegális politikai tevékenység azonban csak másodlagos fontosságúnak tekinthető a megjelent művek prizmáján keresztül nézve – mármint azokén a műveken, amelyeket a cenzúra talán csak véletlenül engedett át. Ezek esetében sem csak alkalmi költészetről van szó. A versek, esszék, novellák nem *csak azért* jók, mert a korabeli olvasó, akinek ugyanazok voltak a gondjai (áramszünet, élelemhiány, a szólásszabadság megsértése – akár még az is, hogy soha nem tudhatták, ki a besúgó a majdnem közvetlen környezetükben), némi elégtétellel olvasta őket, hogy „na, megint kidriblizték a rendszert”. A művek sosem *kizárólag* a romániai realitásokról szóltak, ugyanúgy, ahogy Orwell 1984-e sem *kizárólag* valamilyen konkrét rendszerről szól. Példaként hoznám fel Palotás Dezső<sup>4</sup> versét a *Negyedik kívánság* 1979-es Forrás-kötetből:

#### Földszinti dialektika

*Tudják, hol lakom.*

*Ha akarják, benéznek az ablakon.*

*Nem tudom, hol laknak.*

*Tudom, hol lakom.*

*Ha akarom, kinézek az ablakon.*

Jól illusztrálható ezen a versen keresztül is a többértelmű romániai magyar irodalom sajátossága: az akkori-ottani olvasó tudta, *kik* nézhetnek be az ablakon; a máskori-másholi olvasó számára ez nem konkrét élethelyzet, de az a gondolat mindenképpen átszűrődik, mi is történhet ott, ahol *bárki benézhet* az ablakon. Ami rendkívüli súlyt ad ennek a gondolatnak, az Pascal filozófiájának kivetülése a romániai valóságra: a tudatok és akaratok ütközéséből nem *ők* kerülnek ki nyertesen, a kiszolgáltatottság tudata is tudati szinten nyilvánul meg.

És bizonyos szempontból ennek az irodalomnak a művelése a – tudat felszabadításának hangzatos jelenségén kívül – nagy szabadsággal is járt a vele foglalkozó számára. „A szabadság nemcsak a politikai viszonyok keménységén vagy puhaságán múlik, sőt még csak nem is azon, hogy mekkora tere van a hivatalos vagy nem hivatalos nyilvánosságnak, hanem azon is, hogy e mégoly szűk térben lehet-e szabadon beszélni, s hogy kik és mennyire figyelnek oda a megszólalóra.” (Márton, 1998: 50) Márpedig figyelemben nem volt hiány az akkori-ottani olvasók részéről. A generáción kívülről érkező visszajelzések (mint már láthattuk) nem voltak mindig pozitívak, de, mint Kántor Lajos fogalmazott: „lehet szeretni vagy nem szeretni, de nem tudomást venni róla lehetetlen”.

<sup>3</sup> *Kötetek esetében is előfordult ez – Szócs Géza Ady Bustyánál című rövid groteszkjét az 1979-es Párbaj, avagy a buszonharmadik hóbullás kötetből, már annak kinyomtatása után vágták ki példányonként. A mű végül csak a New Yorkban megjelent 1986-os Az uniformis látogatásában jutott újra nyomdafestékhez.*

<sup>4</sup> *Palotás Dezső már 1985-ben négykötetes szerzőnek mondhatta magát, de az 1994-ben kiadott UMIL-ban nem szerepel.*

Meglehetősen merész, de alátámasztható állításom: *ezek a szerzők elsősorban abban a tudatban tudtak írni, hogy bárki benézhet az ablakukon*. Nem kizárólag a költő vátesz-szerepéről van itt szó, és nem is kizárólag arról, hogy „súly alatt nő a pálma”, amit előszeretettel hangoztattak a transzilvanisták. Természetesen erről is szó van, de nem lényeges mértékben. Inkább az a gond, hogy aki ír, semmiképpen nem az asztalfióknak ír. Az asztalfióknak írás fontossága ugyanolyan féligazság, mint az, hogy a részvétel a fontos, nem a győzelem. Fontos a győzelem és az olvasottság is. A bizonyos közege írt, bizonyos közeg által megértett és igényelt irodalom más közegben csak részlegesen érthető. És más közegben nem is igazán művelhető. Ennek jó példája az, hogy kevés kivétellel (Szócs Géza például nagyon is közéjük tartozik) a Magyarországra vagy bárhová külföldre telepített romániai magyar írók nem jelentettek meg új műveket, legfeljebb eddigi műveiket adták ki újra. Az a közeg, melynek reakcióit kitapasztalták, már nem volt jelen, nem hatott inspirációként. És az a közeg nemcsak inspiráló, hanem visszajelző hatással is volt a szerzőkre. Szintén Palotást idézem: „Volt ott egy bizonyos közeg, ami mindent felerősített. Mit mondjak neked ... egy olyan irodalomban, ahol nem szabad leírni például a macska szót – volt ilyen, és havonta jött ilyesmi –, amikor már az is rezonanciát kelt, hogy mégis belelopod a macskát a szövegbe, ott kialakul egy félrehallás, egy máséktól hallás, és abban a pillanatban, amikor kicsöppentél belőle, nem megy, nem találsz a hangodat.” (Martos, 1994: 109)

Tragikus dolog: mire egyes kötetek, melyek évekig heverték kiadatlanul, 1989 után megjelenhetek volna, már nem volt értelme megjelentetni őket. A befogadó közeg ott is megváltozott, másként olvasták már ugyanazt, amit két évvel azelőtt úgy olvastak volna, amilyen befogadásra számították megírták őket.

#### 4. A törvényszerű széthullás

Nem feledkezhetünk meg persze arról, hogy ez a generáció, vagy legalábbis annak „kemény magja” leginkább alkotó- és vitakörként működött.<sup>5</sup> Bogdán László 1981-ben írt, az 1984-es *Ingaévek* kötetben megjelent verses prózájában pontosan körvonalazza a viták, beszélgetések helyszínét és környezetét:

*szép nyarak voltak mindenestre  
gombauacsorák zsíroskenyerek rumok a rumospoháron  
keresztül minden szép rózsaszínűnek látszott*

A kötet megjelenésekor azonban már ez a kör részben-egészében felbomlott. „Művelődésünk bármilyen korszerű fegyverekkel rendelkezék is, csatavesztésre van ítélve akkor, ha a másik fél *adminisztratív* eszközeivel szemben tehetetlenek vagyunk.” (Balázs, 1995: 139) A felbomlást *ekkor még* az adminisztratív eszközök okozták. 1983–84 között ismét megszigorodott a cenzúra. És az említett felbomlásban sajnos nagy szerepe volt a szamizdatok mellett a *Bábel tornyán* antológiának is, mely az *Echinox* szerzőitől, annak megszűnése után jelent meg. A kötet előszavában szinte szabadkozva írják: „Az *Echinox* teremtett, ha nem is szellemet, legalább léggömböt, ha nem is nemzedéket, legalább egy szellemi arcvonalat, ha nem is mindig minőséget, legalább annak az igényét.” Ezt az igényt próbálták kötet szinten is megvalósítani, de a kétoldalasként megjelenő újság kötetted duzzadása már sok volt a hatalom és a rendszer szempontjából. Az *Echinox*-sajátosságok ekkora mennyiségben még idegesítőbb hangsúlyt kaptak a cenzúra előtt. A *Bábel tornyán* nemcsak az *Echinox*, hanem a generáció együtt-létének végét is jelenti. Szócs Géza nem juthat közlési lehetőséghez, Balla Zsófia még munkahelyét is elveszíti a rádió gyermekadásánál (állítólag éppen „bábeles” verse miatt), az antológia két szerkesztője emigrál (Bréda Franciaországba, Beke Magyarországra), Cselényi Béla szintén Magyarországra vándorol ki. Nemcsak a befogadó közeg hiánya okozta a generáció szétesését (legfeljebb kéziratban olvasható versek vannak az „indexre tett” szerzőktől ebből az időszakból), a kibocsátó közeg sem volt már ugyanaz. A nemzedék nemzedékként kifutotta önmagát – de még inkább kifutották önmagából. És „nincs az a film, az a magnó, vissza ez már nem játszható”. (Kányádi Sándor: *Fától fáig*).

<sup>5</sup> Az alkotó- és vitakör meglétének egyik legjobb bizonyítéka az *Echinox* sakk-különszáma, Marius Tabacu, Szócs Géza, Balla Zsófia, Egyed Péter és Palotás Dezső sakk-tematikájú írásai. Megszületésük állítólag az esti beszélgetések közben folytatott sakkpartik eredménye... De még e legenda nélkül is érezhető az összetartozás.



A társaság 1990-ben tudott volna ismét összeverődni, akkor lett volna meg rá a lehetőség. Negyvenéves emberekként, akik már évek óta más-más utakon járnak. Bogdán László fogalmazta meg a közös együttműködés lehetetlenségét: "Ezt a vonatot lekéstük. Most már mindenki egyedül van." (Martos, 1994: 40)

## 5. Végszó

Befejezőként csak abból a versből idéznék néhány sort, amely (Martos Gábor szerint) a nemzedék végét jelzi, 1982 szilveszterén:

*MÍG ELHURCOLNAK ENGEM  
A KÓMA CSATTOGÓ LOVASSZEKERÉN  
RÁTOK MARAD MINT HAGYATÉKOM  
AMIT ELMONDTAM  
S AMIT NEM MONDTAM EL  
ÉN*

(Szócs Géza:  
*Időszerűségét veszített végrendelet  
– dal a kolozsvári fiúkhoz*)

## Irodalom

ÁGOSTON Vilmos: Barokkra ítélve. in: *Életünk* 1988/2, 151–161 old.

BAJOR Andor: Az ötödik évszak. in: *Igaz Szó*, 1981/5, 438–443

BALÁZS Sándor: Identitástudatunk zavarai. Kriterion Könyvkiadó, Bukarest, 1995.

BALLA Zsófia: Két megközelítés, avagy „Mit akarnak ezekkel a versekkel?”. in: *Korunk*, 1978/7, 559–564 old.

BODOR Pál: A varázsló etikája – avagy: vers és hatás. in: *Korunk*, 1978/3, 224–225 old.

BOÉR Géza: A magatartás lázgörbéje és egy nemzedék alkonya. in: *Korunk*, 1978/7, 557–559 old.

CSAPODY Miklós: Szivárványtalan lesz a birodalom. A romániai magyar líráról. in: (új) *Mozgó Világ*, 1979/3, 112–120 old.

ENDRÓDI SZABÓ Ernő: Kísérlet egy térkép kiegészítésére – avagy vázlat a romániai magyar költészet új jelenségeiről. in: *Életünk*, 1983/5, 460–465 old.

IZSÁK József: Közelebb a valósághoz! in: *Igaz Szó*, 1981/ 5, 447–450 old.

KÁNTOR Lajos: Újra: költészet és magatartás. in: *Korunk*, 1978/7, 557. old. ei. in: *Igaz Szó*, 1981/5, 450–452 old.

LÁSZLÓFFY Aladár: A kísérleti megváltásról. in: *Igaz Szó*, 1981/5, 457–464 old.

MÁRTON László: (Levél). in: *Látó*. 1998/10, 45–52 old.

MARTOS Gábor: *Marsallbot a hátizsákban*, Erdélyi Híradó Könyv- és lapkiadó, Kolozsvár, 1994.

Interjúk eredeti megjelenési helye:

„Egy kicsit mindenből kimaradt ez a társaság” – Balla Zsófia, in: *Életünk*, 1990/12, 1047-1055

„Ennek a generációnak már nem voltak illúziói” – Bogdán László, in: *Életünk*, 1991/3, 240–249 old.

„Kultúrává tenni a kultúrát, irodalommmá az irodalmat” – Markó Béla, in: *Életünk*, 1991/2, 122–127 old.

„Nemzedékem nincs, avagy ma generation ç'est moi” – Mózes Attila, in: *Életünk*, 1992/2, 166–177 old.

„Mindenki nekifogott írni, és ez hozott össze bennünket” – Palotás Dezső, in: *Életünk*, 1992/7, 744–753 old.

„Ez a társaság úgy viselkedett, mintha a hátizsákjában volna a marsallbot” – Szócs Géza, in: *Életünk*, 1991/4, 333–338 old.

MIKLÓS Ágnes Kata: *Fülhallás és közös köldökszinór*. in: *Látó*, 1998/10, 66–72 old.

MÓZES Attila: *Forrás-jelenségek*, in: *Korunk*, 1977/6

STRAUSS, Leo: *Az üldöztetés és az írás művészete*. in *Az üldöztetés és az írás művészete*, Atlantisz Könyvkiadó, 1994

SZÓCS István: *Ötödik Évszak – kardalészában*. in: *Igaz Szó*, 1981/5, 470–472 old.



# Teran Villarrealné Pálfalvi Melinda

## ÓRIÁSOK VILÁGA\*

### Hipermarketek Magyarországon

*Hipermarket! Ha az emberek ezt a szót meghallják, rögtön egy hatalmas, nagy és olcsó áruválasztékkal rendelkező boltra gondolnak. És nem is tévednek, mert a hipermarketek területe meghaladhatja a 10 000 m<sup>2</sup>-t is. Philip Kotler szerint a hipermarketek alapelve "a sokféle áru bemutatása, a termékek minimális mozgatása saját személyzettel és árkedvezmény nyújtása azoknak a vevőknek, akik maguk végzik el a bútorok és egyéb nehéz termékek hazaszállítását"<sup>1</sup>. Ezzel a kiskereskedelmi formával ma Magyarországon négy társaság jellemezhető: az Auchan, a Cora, az Interspar és a Tesco. A HVG cikkírója állítja: „Egy teljes négyzetkilométert tesz ki a Magyarországon jelenleg működő hipermarketek és bevásárlóközpontok összterülete, és az Országos Kereskedelmi Szövetség prognózisa szerint az elkövetkező 2-3 évben ez a szám másfélszeresére nő majd.”<sup>2</sup> Bár a magyar vásárlóközönség keresete, jövedelme relatíve alacsony, az utóbbi idézet is azt sugallja, hogy a hipermarketekre van még igény; jóllehet, egy-egy hipermarket olyan berubázás, amely általában tíz éven túl térül meg.*

Dolgozatomban először a környezeti hatásokat és fogyasztói magatartást, valamint a piac általános jellemzőit mutatom be, majd a hipermarketek jellemzőit a tőlük kapott anyagok, tájékoztatók rendszerezésével. Ezt követően (egy reprezentatív adatfelvétel segítségével) ismertetem, a hipermarketek reklámstratégiáját a hipermarketek látogatóinak a véleményét.

## 1. Környezeti hatások és fogyasztói magatartás

A vállalatok nem légyeres térben funkcionálnak, hanem folyamatosan változó környezetben, amelyhez állandóan alkalmazkodni kell. A környezet két nagy csoportra osztható. A *mikrokörnyezetet* a vállalat részben befolyásolhatja, ezzel szemben a *makrokörnyezethez* „csak” alkalmazkodni tud. A makrokörnyezet a mikrokörnyezetre hatással van, befolyásolja.

### 1.1. A makrokörnyezet

#### Demográfiai környezet

Az első befolyásoló tényező magában foglalja a népesség számát, a népesség kor- és etnikai összetételét, a képzettségi csoportokat, a háztartások jellemzőit és a migrációt. E tényezőket egy vállalkozásnak azért szükséges elemeznie, mert ezek alapján döntheti el, hogy milyen marketing- és reklámstratégiát fog alkalmazni, kiket, mikor, hol, hogyan, és mivel fog megcélozni.

#### A népesség száma

A befektetőknek, a vállalkozóknak, marketing-szakembereknek azért fontos információ egy adott ország népességének száma és annak növekedése, illetve csökkenése, mert a végső fogyasztásra

\* A XXV. OTDK-án, Szegeden a dolgozat különdíjat nyert.

<sup>1</sup> Ph. Kotler [1] p. 189.

<sup>2</sup> HVG [2] p. 67-71.

szánt termékek, és szolgáltatások értékesítése a lakosság nagyságától és összetételétől is függ. Magyarországon 1980-ban még az élve-születési és a halálozási arány (természetes szaporodás) pozitív volt, 1981-től viszont már csak természetes fogyásról lehet beszélni.

#### *A népesség korösszetétele*

A hipermarketek azt a célcsoportot célozzák meg, amelyik fizetőképes, tehát tisztában kell lenniük, hogy e korcsoport, amelyik a rendszeres jövedelemmel bír, a lakosság hány százalékát teszi ki. A hipermarketeknek az az előnyük, hogy a nagy alapterületen nagyon sokféle áru helyezhető el, és így viszonylag minden korcsoportnak az igényeit ki tudják elégíteni. Úgy tapasztalom, hogy a hipermarketek négy csoportra osztják fel a lakosságot és ennek megfelelően alakítják ki a főbb részlegeket: az egyik a bébi-, a másik a gyermek-, a harmadik a női részleg, a negyedik a férfikonfekció. A harmadik és negyedik (kor)csoporton belül is tesznek különbséget stílusban, de a termékek már egy helyen találhatóak (egy sorban vagy egy oszlopsoron).

#### *„Etnikai” piacok*

A külföldiek száma részben befolyásolja a magyar népesség a szokásait (pl.: kínai piac, kínai étermek), de marketing szempontból nem érik el azt a határt, hogy számukra külön marketing stratégiát, reklámot kelljen készíteni. <sup>3</sup>

#### *Képzetségi csoportok*

Az 1998-as KSH-évkönyvben a népesség iskolai végzettségére az 1949-1996 közötti időszakra vannak adatok. Csökkenő tendenciát mutat a 10 éves és idősebb népességből az iskolai végzettség nélküliek száma, növekvő viszont a 15 éves és idősebb népességből legalább az általános iskola 8. osztályát elvégzők, a 18 éves és idősebb népességből a középfokú végzettségűek, a 25 éves és idősebb népességből a felsőfokú végzettségűek száma. Mindez a hipermarketek telepítése és működtetése szempontjából azért fontos, mert minél képzetesebb egy adott népesség, annál fejlettebb a fogyasztói magatartás, annál igényesebb a vásárló, annál többet költ. Másrészt a kulturális környezet befolyásolja a népesség képzetségi szintje.

#### *Háztartástípusok*

Ph. Kotler a háztartástípusokat a következőképpen osztja fel [1]: 1. a „hagyományos” háztartások, 2. az egyedülállók, 3. az élettársak, 4. A családok, 5. a gyermektelen házaspárok, 6. az „üres fészek” (idős, már gyermektelen háztartások). Az első öt háztartástípus megegyezik a KSH-évkönyv szerinti felosztással kivéve a 6. háztartástípust, amelyikkel a KSH nem foglalkozik. A végső fogyasztásra szánt termékek és szolgáltatások esetében nagyon fontos mind a hat típus, és mindegyiket célszerű külön-külön elemezni, mert a különböző háztartástípusoknak természetesen különbözőek az igényeik és szokásaik. Például az idősebb emberek gyermek nélkül már nem vásárolnak akkora mennyiséget, mint amikor a gyermekek velük éltek, ezért számukra a „sarki” kiskereskedő is megfelelő lehet.

#### *Gazdasági környezet*

„A piacot a vásárlóerő és az emberek határozzák meg. A vásárlóerő a gazdaság mindenkor helyzetétől, vagyis a folyó jövedelmektől, az áraktól, a megtakarításoktól, az eladósodástól és a hitelhez jutás feltételeitől függ. A marketing-szakembereknek figyelembe kell venniük a jövedelmi viszonyokat és a fogyasztói vásárlási szokások főbb trendjeit.”<sup>4</sup>, valamint azt is, hogy az adott országnak milyen a gazdasági aktivitása.

#### *Megtakarítás, kölcsön és hitel*

Magyarországon a jövedelem egy részét nehéz megtakarítani, de manapság a fogyasztási cikkek egyre több bank nyújt alacsony kamattal, és kedvező feltételekkel hitelt. Ezenkívül néhány bank, szövetkezet kedvező kamaton ad lakáshitelt (általában még az állam is vállalja egy részét), a KSH adataiból viszont az vonható le, hogy az ezer lakosra jutó épített lakások száma hektikus tendenciát mutat.<sup>5</sup> Ennek az az oka, hogy a magyar háztartások átlagjövedelme alacsony, nehezebben kapnak hitelt.

<sup>3</sup> [3], p. 48.

<sup>4</sup> [1], p. 192.

<sup>5</sup> [3], p. 40.

### Árak

A fogyasztói árak alakulását a fogyasztói árindexszel mérjük. Hazánkban a fogyasztói árindex 1988-tól gyorsult fel, és majdnem tíz év kellett ahhoz, hogy az az 1998. évi szintre essen vissza. A fogyasztói árindex 1991-ben érte el a maximumát, ekkor az előző évhez képest 35%-os drágulás volt tapasztalható. Ezután az infláció csökkent, és ez a tendencia napjainkig folytatódik. Az infláció alakulását a KSH a következőképpen írja le: „A fogyasztói árak színvonala 1990 óta 5,7-szeresére emelkedett. Termékcsoportonként azonban e kilenc év alatt igen nagy szóródást mutat az árváltozás üteme: legkisebb mértékben (3 és félszeresére) a tartós fogyasztási cikkek ára nőtt, míg kiugróan magas ütemben emelkedett (11,6-szeresére) a háztartási energia ára. Az átlagosnál nagyobb volt még a szolgáltatások (6,8-szeres), valamint az egyéb cikkek, üzemanyagok termékcsoport (6,2-szeres) árnövekedése ez idő alatt.”<sup>6</sup>

### *A gazdasági aktivitások nemek szerint*

Ph. Kotler könyvében [1] ez a gazdasági tényező nem szerepel, ám nem mindegy, mennyi az egész népességből a gazdaságilag aktív foglalkoztatott, illetve munkanélküli, és a gazdaságilag nem aktívól a passzív munkanélküli. Hiszen a gazdaságilag aktív foglalkoztatott az, aki, úgy mond, „eltartja” a munkanélkülieket és a gazdaságilag nem aktív népességet. Ez megjelenik a fizetések adóztatásánál, az átlagjövedelem mérésénél, a fogyasztásnál, a fogyasztói magatartásnál.

### Természeti tényezők

Valamennyi országnak érdeke, hogy természeti kincseit megőrizze, a levegő és víz szennyezett-ségét csökkentse, a környezetet megóvja. Az üzemek, többségében a közlekedés és a termelés még szennyezi a környezetet, ezért egyre nagyobb az igény a környezetbarát berendezések, gépjárművek, termékek iránt. A természeti környezet megóvásán kívül figyelembe kell venni a nyersanyagok kimerülésének, a fosszilis energiahordozók fogyása miatt az energiaköltségek növekedését is.

### *Növekvő szennyeződések*

Ha az összes szennyező forrást figyelembe vesszük, akkor a hipermarketek bizonyos mértékben szennyezik a levegőt, mégpedig a megnövekedett gépkocsiforgalom miatt. A KSH 1998-as évkönyvének adatai alapján a közlekedés nitrogénoxid- és a szénmonoxid-kibocsátás tekintetében az első helyen állt.<sup>7</sup> Vajon igaz-e, hogy a hipermarketek – sajátos földrajzi elhelyezkedésük miatt – szerepet játszanak a környezetszennyezésben? Egy – e témában megjelent – cikket idézek: „A törökbálinti Cora bevásárlóközpontba érkezők fő közlekedési irányának, az áruház vonzáskörzetének és vásárlási szokásokat alakító hatásának a megismerése volt a célja annak a vizsgálatnak, amelyet a Közlekedés Fővárosi Tervező Iroda Kft. készített a Levegő Munkacsoport megbízásából. A személyes megkérdezés módszerét alkalmazó vizsgálatot július végén, egy hétköznapon és egy hétvégi napon végezték el. [...] A vizsgálat tanúsága szerint a vásárlók 54 százaléka vidéki településről érkezett (Törökbálintot is beleértve), 46 százaléka pedig Budapestről. [...] A vásárlók általában otthonról indultak. A Cora megközelítéséhez 46 százaléka a Budaörsi utat és az M1-M7-es autópályát használta, 12 százaléka pedig Törökbálintról érkezett. A többiek a 70-es főúton (18 százalék), a 100-as főúton (11 százalék), továbbá kisebb arányban a csepeli utakon, a 6-os főúton, az 51-es főúton és az M5-ös autópályán jöttek az M0-son keresztül. *A vásárlók 80 százaléka kizárólag a Cora áruházban történő bevásárlás miatt használta gépkocsiját az említett útvonalakon.*

A fentiekből egyértelműen kiderül, hogy a városkörnyéki bevásárlóközpontok Magyarországon is jelentősen növelik a gépkocsiforgalmat. Egyértelműen állíthatjuk, hogy ezeknek a létesítményeknek az engedélyezése gyökeresen ellentétes a Riói Környezetvédelmi Világkonferencián a magyar kormány által is aláírt megállapodásokkal. Itt ugyanis olyan típusú településfejlesztések ösztönzését vállaltuk, amelyek csökkentik az igényt a gépjárműközlekedés iránt.”

Eddig elsősorban a budaörsi lakótelepen élők tiltakoztak az Auchan bevásárlóközpont építése ellen, most azonban a régi városrész 110 lakója írt a polgármesternek. Idézünk levelükből: »Az itt lakó emberek számára a zajártalom, a levegőszennyezés elviselhetetlen mértékűvé vált, és az úttesen történő gyalogos átmenet életveszélyes. Ez a helyzet folyamatos állapotromlás következménye, amelyet az irodapark és a francia hipermarket építkezése csak fokoz.«

<sup>6</sup> KSH, *Fogyasztó árindex [4]*, p.7.

<sup>7</sup> [3], p. 54-55.

A polgármester válaszelevelében elismerte, hogy a lakóknak igazuk van. A régi városrész említett lakóinak érettségét és erkölcsi nagyságát bizonyítja válaszelevelük. Az önkormányzattól nem ígéreteket, hanem azonnali intézkedéseket követelnek.”<sup>8</sup>

Ha a felmérés eredményeit el is fogadjuk, a következtetésekkel szemben már számos kifogással élhetünk. Az Auchan kb. 1 milliárd forintért külön csomópontot épített, így a forgalom nem Budaörsön keresztül, hanem az M1-M7-en zajlik.

### Technológiai környezet

A technológiai változások felgyorsulása előnyös és hátrányos is lehet a hipermarketekre nézve. Előnyös a vonalkód, az árkijelző és a különböző csomagolási módok alkalmazása. Bár még nem tipikus, de kedvezőtlen a hipermarketek számára azoknak a potenciális vásárlóknak a száma, akiknek nincs idejük, és elektronikus úton vásárolnak.

### Politikai-jogi környezet

A hipermarketek alapítását, működését, marketingdöntéseit befolyásolja a politikai és jogi környezet. „Az üzleti szabályozás három fő célja: megvédeni a vállalatokat a tisztességtelen versenytől, megvédeni a fogyasztókat a tisztességtelen üzleti tevékenységtől, és megvédeni a társadalmat a korlátozatlan üzleti magatartás veszélyeitől. Az üzleti szabályozás és végrehajtás további célja, hogy a vállalatokkal megfizetessék termékeikből, ill. termelési eljárásaikból adódó társadalmi terhek költségeit.”<sup>9</sup>

Az üzleti életet érintő jogi szabályozás attól függ, hogy a vállalkozás nemzetközi piacokon lép-e fel vagy csak hazai piacon. Ha nemzetközi piacon lép fel a vállalat, akkor ismernie kell annak a nemzetnek a jogi szabályozását, ahol nyilvántartásba vették, vagy ahol székhelye van. Magyarország a rendszerváltás után elkezdte kialakítani a szabad piacgazdasághoz szükséges törvényi kereteket.

### Társadalmi környezet

Egy adott ország társadalmi környezetét általában a kultúra határozza meg. A kultúra a tanult meggyőződések, értékek és szokások összessége. A kultúra lehet természetes vagy automatikus az adott társadalom számára, szükségletet elégít ki, és nyelvek, szimbólumok, szokások, hagyományok, ceremóniák összessége. A társadalom fogyasztói magatartását három tényező befolyásolja: a szükséglet, az attitűd és a motiváció. Az emberek különböző szükségleteit hierarchikusan lehet rangsorolni. A Maslow-piramis a szükségleteket öt fontossági sorrendbe sorolja: fiziológiai, biztonsági, szociális, az elismertséggel és az önmegvalósítással összefüggő szükségletek. De a szükségleteken kívül az egyéneket az attitűd, a beállítottság befolyásolja. Egy adott társadalomra az jellemző, hogy a benne élő embereknek milyenek a szükségletei, az értékei, hiedelmei, normái, hagyományai, szokásai.

## 1.2. A mikrokörnyezet

A *szállítók* olyan vállalatok és egyének, amelyek a kiskereskedelmi egységeket és versenytársait a működéshez szükséges anyagokkal és szolgáltatásokkal látják el, mint például munkaerővel, berendezésekkel, energiával, stb. A hipermarketek esetében szállító maga a termelő is, aki eladja termékét a hipermarketeknek, de szállító az a cég is, amely ellátja azokat irodai- és vásárlótéri berendezésekkel.

A *kiskereskedelmi egységek* közé tartozó négy hipermarket különböző évben jött létre. Elsőként a Tesco hipermarket nyitott a Pólus Centerben. Tevékenységi körüket tekintve mind a négy hipermarket szolgáltató tevékenységet folytat, vásárlóikat kiszolgálják az élelmiszer- árutól kezdve a műszaki cikkekig.

*Piaci közvetítőről* ennél a szolgáltatásnál azért nem beszélhetünk, mert itt a termelő közvetlenül adja el a termékét a hipermarketnek. Mindazon ember *fogyasztó*, aki bemegy a hipermarketekbe vásárolni. Nem minden esetben azonban végső fogyasztó. Vannak olyan kiskereskedők, akik az akciós áruból nagyobb mennyiséget megvesznek.

<sup>8</sup> [6] L.A. HVG., [www.hvg.hu](http://www.hvg.hu)

<sup>9</sup> [1], p. 199.

A hipermarketek egymás *versenytársai*. Ezen kívül versenytársaik a nagykereskedők, az áruházak, a kiskereskedők, a „sarki fűszeres”.

A *közvéleménybe* tartozik minden olyan csoport, amelynek potenciális hatása van a vállalat célmegvalósító képességére és az érdekében áll. Jelen esetben idetartoznak a vásárlók (elégedettség), a bevásárlóközpontok (haszon), az önkormányzat (adóbevétel).

### 1.3. A fogyasztói magatartás

A fogyasztói magatartást minden vállalatnak célszerű elemezni, hiszen a vállalatnak nemcsak arra kell törekednie, hogy kiválassza azt a szegmentumot, amelyiknek eladni akar, hanem arra is, hogy tudja: a kiválasztott célcsoport mi alapján vásárol, mi alapján választ, mik a szokásai; és ha szükséges, változtasson. A vállalatnak ismernie kell az adott országnak a szokásait, hagyományait, ahol vállalkozik. Egyrészt azért, mert a fogyasztói magatartást az életünk során tanuljuk meg, másrészt függ a személyiségtől (nehéz megismerni), harmadrészt azt a külső környezeti tényezők (pl. ár-emelkedés, akciók) is befolyásolják.

Ph. Kotler által írt Marketing Menedzsment című könyv [1] szerint négy nagy tényező befolyásolja a fogyasztói magatartást:

1. kulturális tényezők: szubkultúra, társadalmi szerkezet;
2. társadalmi tényezők: szerepek, státusz, referenciacsoport, család;
3. személyes jellemzők;
4. pszichológiai tényezők: motiváció, észlelés, érzékelés, szelektív figyelem és torzítás, szelektív emlékezés, hitek és attitűdök.

## 2. A piac bemutatása

A *piacot* a mikroökonómia a kereslet, a kínálat és az ár kategóriájával írja le: „A marketing szempontjából a vállalat számára a piac folyamatosan változó értékesítési lehetőséget jelent. A piaci szereplőket – eladókat, vevőket, fogyasztókat – és a közöttük fennálló kapcsolatokat, működési elveket foglalja magában.”<sup>10</sup> Ahhoz, hogy meg tudjuk határozni a piacot, a szegmentálás során ki kell jelölni, hogy a verseny és helyettesítés milyen szintjén kívánunk mozogni és melyik az a piac, amelyet szegmentálni kell. A szegmentálás feltárja a vállalat számára a potenciális vevőket és magyarázatot ad, miért éppen ezt és nem egy másik csoportot célszerű választani. A vállalatnak azonban pozicionálnia is kell, vagyis meg kell határoznia az adott piacon, az adott termék(ek) versenytársaival való viszonyát. Ezt a vevőkben tudatosítania is kell.

### 2.1. A szolgáltatásmarketing

A hipermarketek a *szolgáltatásmarketing*hez tartoznak, mert „a szolgáltatás olyan cselekvés vagy teljesítmény, amelyet egyik fél nyújt a másiknak, és amely lényegét tekintve nem tárgyasult... Előállítás vagy kapcsolódik fizikai termékhez, vagy nem.”<sup>11</sup> A szolgáltatás nem fizikai természetű problémamegoldás. A szolgáltatás és a fizikai termék között az a különbség, hogy az első esetben a szolgáltató és igénybe vevő kapcsolatáról van szó, a második esetben az eladóról és a vevő kapcsolatáról.<sup>12</sup> A szolgáltatások egyik legfontosabb sajátossága a kettőség, hogy egyszerre kell eladni a folyamatot és az eredményt. Ez a fizikai termékeknél ismeretlen, mivel a gyártó a gyártási folyamat tárgyasult eredményét, a készterméket értékesíti a közvetítőnek, esetleg a végfelhasználónak. George azt írja, hogy „a szolgáltatás vásárlójának kosara üres... az ügyletben kifizetett pénzéért nem

<sup>10</sup> Bauer A. - Berács J. [7], p. 44., 55.

<sup>11</sup> [1], p. 515.

<sup>12</sup> Veres Z. [8], p. 26.



kap semmi megfoghatót... (Ezért) számára a szolgáltatások megvétele kevésbé kellemes élménynek tűnik.”<sup>13</sup> Ez az idézet impliciten bemutatja a szolgáltatások *alapjellemzőit*:

1. nem fizikai jellegű,
2. elválaszthatatlanság,
3. változékonyság,
4. nem tárolható jelleg.

#### **Kereskedelmi marketing**

A kiskereskedelem a tevékenysége során a terméket a végső fogyasztónak adja el. Ma már a fogyasztók döntései nemcsak a termékek és a márka kiválasztására vonatkoznak, hanem az üzletre is. A kereskedelmi tevékenység maga is szolgáltatás. Funkciója az, hogy a terméket ott és akkor teszi érthetővé, amikor és ahol a vevő azokat meg akarja venni. Ebben az esetben nem lehet eladni anélkül, hogy meg ne mutassuk, mi a kínálat; az eladáshelyi látvány pedig a legjobb befolyásoló tényező.<sup>14</sup>

A hipermarket a szuperáruházak egyik típusa. A **szuperáruházak**: átlagosan 3500 m<sup>2</sup> eladótérrel rendelkeznek és törekvésük, hogy a vevők rutinszerű élelmiszer- és egyéb vásárlásait teljes mértékben kielégítsék (pl. ruhatisztítás, cipőjavítás, csekkbeváltás és a számlára történő vásárlás). Az elmúlt években jelentek meg a nagyméretű speciális szuperáruházak, az ún. „kategóriagyilkosok”, amelyek adott termékkörből széles választékot tartanak, és tájékozott alkalmazottakat foglalkoztatnak. A szuperáruházak között említhetők a kombinált áruházak és a hipermarketek is.

1. **Kombinált áruházak**: a növekvő gyógyszer és gyógyászati anyagok irányába fejlődő szupermarketek változatai. A kombinált élelmiszer- és illatszeráruházak átlagos eladótere 55.000 négyzetláb.
2. **Hipermarketek**: a 80.000-220.000 négyzetláb méretű egységek; a szupermarketek, a diszkontok és a raktáráruházak alapelveit kombinálják. Választékuk túllép a rutinszerűen vásárolt termékeken. Bútor, kis és nagy berendezéseket, ruhaneműt és más cikkeket is tartanak. Alapelvük a sokféle áru bemutatása, a termékek minimális mozgatása saját személyzettel, s árkedvezmény nyújtása azoknak a vevőknek, akik maguk végzik el a bútorok és egyéb nehéz termékek hazaszállítását. Az első hipermarketek Franciaországban jelentek meg. Ez a kiskereskedelmi forma változatlanul népszerű Európában. Jelenleg hazánkban négy hipermarket a Cora, az INTERSPAR, a Tesco és az Auchan kereskedelmi egységeivel találkozhatunk az ország különböző nagyvárosaiban.

## 2.2. A magyarországi hipermarketek jellemzői

### A Magyar Hipermarket Kft. története

A Cora<sup>15</sup> alapítója Louis Delhaize volt, egy borkereskedő harmadik fia, testvéreireh hasonlóan ő is saját céget alapított, melyet családja segítségével egyre nagyobbá fejlesztett. André Bouriez 1965-ben lett a cég igazgatója, és komolyan érdeklődött a hipermarket-konceptió megvalósítása iránt. 1969-ben Franciaországban megnyílt az első Cora hipermarket. Ma már több mint 65 hipermarket, több ezer szupermarket és egyéb típusú bolt tartozik a cégcsoporthoz Franciaországban és világszerte. A Cora-csoport vezetősége úgy határozott, hogy Franciaország, Belgium, Luxemburg után a közép-kelet-európai országok közül elsőként Magyarországon nyitja meg új hipermarketjeit. A családi tulajdonban álló franciaországi cég magyarországi leányvállalataként létrehozta a Magyar Hipermarket Kft.-t, amely Magyarországon a terjeszkedést a Profi diszkonthálózat létrehozásával kezdte.

<sup>13</sup> [8], p. 36., 40.

<sup>14</sup> [8], p. 282.

<sup>15</sup> Személyes interjú segítségével összegyűjtött információk

Magyarországon 1997-ban nyitott az első áruház (Törökbálinton), a második 1998-ban (Budakalászon), a harmadik 1999 augusztusában (Fóton), a negyedik 1999 novemberében (Szegeden), az ötödiket pedig 2000 novemberében nyitják meg Miskolcon. Hogy a fejlődésben lévő magyar piacon a jól kipróbált kereskedelmi rendszerüket bevezessék, létrehozták franchise rendszerben működő magyarországi vállalatukat, a Magyar Hipermarket Kft.-t. A vevők elégedettségét úgy próbálják növelni, hogy a legjobb minőségre a legkedvezőbb árat ajánlják, a legszínvonalasabb környezetben bemutatott legszélesebb választékból.

Fejlődésében a Cora három fő elvre alapozta stratégiáját:

#### *Vevők legmagasabb szintű kiszolgálása*

- A legjobb terméket és megfelelő szolgáltatásokat nyújtani vevők mindenkori igénye szerint.
- Munkatársaiknak a következő mottót kell szem előtt tartani: „A vevő az úr”.
- A termékválaszték mindig a Cora létezésének alapja volt. hipermarketjeiben 80 ezer termék közül választhat a vevő.

#### *Segítséget nyújtanak munkatársaik önmegvalósításához*

- Képzések, tréningek a szakemberré váláshoz
- 1996-tól ifjú munkatársaikat franciaországi gyakorlaton ismertetik meg az alkalmazott, szolgáltatásokra összpontosító legmodernebb kereskedelmi technikákkal.

#### *A cég továbbfejlesztése*

- Üzleteik lehetőség szerinti bővítése, hogy minél jobban bemutathassák termékkínálatukat.
- A hipermarketek területén „regionális” központok kiépítése, vagyis olyan üzletek létrehozása, amelyek meghosszabbítják az ott tartózkodást, vagy odacsalogatják a másik üzletből a hipermarketbe a vásárlót. Törökbálinton már kezdték el a Cora a bővítését.

## A SPAR Magyarország Kereskedelmi Kft. története

A SPAR-t 1932-ben, a hollandiai Zoetermeer-ben alapította Adrian van Vell, aki felismerte azt, hogy erők egyesítésével eredményesebben tevékenykedhetnek az erősödő konkurencia viszonyai között. Létrehozta az önálló nagy- és kiskereskedők kereskedelmi láncba szerveződött szabad társulását. A vállalati jelmondatból tevődik össze a DE SPAR (Door Eendrachtig Samenwerken Profiteren Allen Regelmatig) név. A betűszó hollandul fenyőt jelent. Az Interspar nemzetközi vezérigazgatója Gordon Campbell, 1932 óta hálózatát mind az öt kontinensre kiterjesztette. A SPAR Magyarország Kereskedelmi Kft. megalapítására a nemzetközi SPAR üzleti koncepciója alapján 1990-ben került sor, a magyarországi Generál Kereskedelmi Rt.-ben szerzett osztrák többségi tulajdon révén. 1995-ben nyitotta meg az első hipermarketet Győrben. Jelenleg Magyarországon 13 INTERSPAR van (Győr, Budapest – EUROPARK, valamint III. és XX. kerület, Szentendre, Székesfehérvár, Debrecen, Nyíregyháza, Pécs, Szombathely, Zalaegerszeg, Miskolc, Tatabánya). 2001-ben az INTERSPAR hálózat meg két-három új egységgel bővül.

#### *Az INTERSPAR filozófiája*

Az INTERSPAR filozófiája *a széles áruválasztékon, az igényes termékkínáláson, a berendezésen, és a fogyasztók számára vonzó árszinten* alapul. A SPAR öt vállalati alapelve közül a legfontosabb: „*Összpontosítsuk erőnket az értékesítési arcvonalra*”. A kiskereskedelmi alaptervekenységéből adódóan az ezen „arcvonalat” alkotó üzleti egységek majdnem az egész ország területén megtalálhatók.

Fejlődésében az INTERSPAR négy fő elvre alapozta stratégiáját:

*„Minden döntésünkben és cselekvésünkben a vevő szempontja és látásmódja legyen meghatározó”*

- Széles termékválaszték, mintegy 30000 féle árucikk forgalmazása.
- Minőségi jellemzők alacsony árszinttel párosulnak, különös tekintettel a SPAR saját márkás termékkínálatra.
- Párbeszédet folytatnak a vevővel.
- Az első elv, hogy ismerniük kell a vevőt, ki kell elégíteni igényeit, és kamatoztatni hűségét.

### *Munkatársaik motiválása*

- A SPAR FRISS KUPA verseny, célja e részlegek színvonalának emelése, a SPAR ezen erősségének meg attraktívabbá tétele, a „Frissesség – Minőség” jelszó jegyében.
- „Sikereink forrását munkatársaink jelentik.” – ez a mondat a vállalati alapelvek közé tartozik.

### *A cég fejlesztésének folytatása*

- A hálózat minőségi fejlesztése több üzlet felújításával folytatódik; befejeződött a teljes üzlethálózat pénztárainak vonalkód-leolvasó rendszerre történő átállása.
- Az üzlethálózat egységes, zökkenőmentes ellátását a SPAR bicskei logisztikai központja biztosítja, mely az igények függvényében bővül és korszerűsödik.
- Olyan kereskedelmi kultúra meghonosítását tűzte ki célul, amely a vevőket partnereknek tekintő vállalati alapelv érvényesítésével, az igényes berendezéssel és kínálással, a széles áruválasztékkal, magas szolgáltatási színvonal és a vonzó árszinttel érhető el.

### *A SPAR márka termékeinek a bevezetés és bővítése*

- Saját márkanevvel ellátott, kizárólag a SPAR üzletekben kapható termékeket forgalmaz. Ezek a termékek magas minőséget garantálnak, és igen kedvező áron kerülnek értékesítésre.
- Az egyedi termékek révén jellegzetesebbé tehetők az egyes üzletek, üzlethálózatok. A SPAR márkanevű termékek száma már mintegy kétszáz, és a következő években is folytatódik a termékcsalád fejlesztése és népszerűsítése (évente ötven darab termékkel).

## A Tesco-Global Rt története

A Tesco alapítója Jack Cohen volt, aki az első világháború idején a királyi légierőnél szolgált. 1919-ben, 21 évesen befektette 30 font zsoldját a Naffi élelmiszerüzletbe, hogy egy standon árulhasson London keleti részén. Az első nap végére 40 font forgalmat bonyolított le, 10 font tiszta haszonnal. Az első sajtócímkés termék, amelyet Jack Cohen árult, a Tesco tea volt, a nevet már 1924-től használták, mielőtt a cég Tesco lett. A mozaikszó részben a TES T.E. Stockwell kezdőbetűiből áll, (a cég egyik teaszállító partnere volt), a CO pedig Cohen nevéből származik. A Tesco jelenlegi elnöke John Gardiner, vezérigazgatója Terry Leahy. Az utóbbi 30 évben a vállalat kiterjesztette hálózatát Nagy Britanniában (Anglia, Wales, Skócia), Írországból, Magyarországon, Csehországban, Szlovákiában és Lengyelországban.

A Tesco 1994-ben települt le Magyarországon, és főrésztényese lett a Global kiskereskedelmi hálózatának. Öt Tesco áruház és több S-Market üzlet található észak-nyugat Magyarországon (az S-Market nyugat-magyarországi Duna-Lajta Kereskedelmi Hálózat volt, melyet a Global TH Rt. megvásárolt.), raktárak Budafokon van. Az első magyarországi Tesco nevet viselő áruház 1995-ben nyit meg Szombathelyen, s ezt még 4 követte Győrben. A legelső budapesti áruház, a Tesco Pólus 1996. novemberében nyitotta meg kapuit, és nagy sikert aratott vásárlói körében. A Fogarasi úton 1997-ben, Kaposváron, Szegeden és Székesfehérváron 1998-ban nyitottak további hipermarketeket.

### *A Tesco filozófiája*

*Alapelvek a vevők elégedettségére.* A Tesco céljaul tűzte ki, hogy Magyarország első számú áruház-lánca lesz. Tevékenységük csak akkor lehet sikeres, ha elsődlegesen a vásárlói igényekre koncentrálnak. Céljuk a vásárlói szükségletek maradéktalan kielégítése, jobb minőség, jobb szolgáltatás és szélesebb választék biztosításán keresztül. Ezt a célt azáltal tudják elérni, hogy egy kicsivel többet adnak vásárlóiknak, mint amiért fizetnek: *Kedvességet, mosolyt, tanácsot.*

A vásárlót véleménye kialakításában befolyásolhatják:

- termék (választék, minőség, csomagolás, ár),
- a kiszolgálás körülményei (tisztaság, rendezettség, áttekinthetőség),
- intézkedések módja (reklamáció, problémakezelés rendszere),
- munkatársak (viselkedése, megjelenése, kedvessége, figyelmessége).

*Kulcstényező a munkatárs.* Szeretnék, ha minden vásárló kellemes érzésekkel távozna. Aki jó benyomásokkal távozott, vissza fog térni. Ez az, ami nagymértékben személy szerint **rajtuk múlik!**

Mi kell ahhoz, hogy első osztályú kiszolgálást tudjanak nyújtani? **Természetes viselkedés.** Mi az, ami a csupasz szavakon kívül a vevőt befolyásolhatja véleménye kialakításában? Tekintet, mimika, mozdulatok, hangnem, testtartás = TESTBESZÉD.

*Az első osztályú kiszolgálás jelei:*

- Mindenki pontosan tudja, hogy milyen az első osztályú kiszolgálás, mert mindenki vevő is. Mindegyikünkben megvannak a szükséges képességek.
- Jó kiszolgálás az, ha rámosolygunk a vevőre.
- Első osztályú kiszolgálás az, ha a vevő visszamosolyog ránk.

*Fejlődése során a Tesco a következő elvre alapozta stratégiáját:**Vevők legmagasabb szintű kiszolgálása*

- A legjobb terméket és megfelelő szolgáltatásokat nyújtani a vevők mindenkori igénye szerint.
- Azt szeretnék, ha minden munkatársuk különleges kapcsolatot létesítene vásárlóikkal, növelné ügyfeleik hűségét, látogatásuk gyakoriságát, és ez által újabb vásárlókat vonzanának.

*Segítséget nyújtanak munkatársaik önmegvalósításához:*

Képzések, tréning révén.

*A cég fejlesztésének folytatása:*

Cégük tervei között még további hipermarketek megnyitása szerepel.

A Tesco egy dinamikusan fejlődő vállalat, amely jelenleg összesen 3731 főt foglalkoztat magyarországi áruházaiiban, a központi irodában és az elosztó központban, de a következő öt év során még számos új áruházat szeretnének nyitni.

## Az Auchan Magyarország Rt. története

Az Auchan alapítója Gérard Mullier volt, aki 1961-ben egy diszkont áruházat alapított Roubeaux-ban. A hipermarket a nevét arról a helyről kapta, ahol alapították: Haut-champe magyarul azt jelenti, hogy „Magas legelő”. Bár máshogy írják, ugyanúgy ejtik ki. Az első hipermarket 1967-ben nyílt meg Roncq-ban, ennek alapterülete 6 000 m<sup>2</sup> volt. Egy évre rá a hipermarket alapterülete megduplázódott.

Az Auchan vezérigazgatója Christophe Dubulle. 1961 óta hálózatát három kontinensre terjesztette ki: Európára, Amerikára és Ázsiára. A cég jelenleg több mint 210 egységgel rendelkezik.

Az Auchan 1995-ben, mint Auchan Magyarország Kft. jött létre. Magyarországon 1998-ban nyitott az első áruház (Budaörsön), 2000 augusztusában a második (Soroksáron), az elkövetkezendő öt évben további 15 áruházat terveznek, főleg Budapest környékére és a vidéki nagyvárosokra koncentrálnak. Részvényeit a tőzsdén nem jegyzik, a részvényesek kizárólag az alapító családtagok és a dolgozók.

*Az Auchan filozófiája*

*A kezdeményezés – menedzsereik számára – életük értelme.* A hipermarket területén vezetnek és vállalkoznak, céljuk vevők vásárlóerejének javítása, lehetőség biztosítása a beruházásokra és munkahelyek megteremtésére.

*Alapelvek a vevők elégedettségére.* Ezt az elvet hasonlóan próbálják teljesíteni, mint a Cora, hiszen a legjobb minőségre a legkedvezőbb árat ajánlják, a legszínvonalasabb környezetben bemutatott legszélesebb választékból.

*Filozófiájuk a bizalom.* Mindent megtesznek munkatársaik önmegvalósítása érdekében, hogy magukat motiválják a felelősségek vállalására, továbbá örömeiket leljék a munkaeredményekben. Mindenki a saját szintjén kell, hogy elsajátítsa a siker titkát.

*Fejlődése során az Auchan három fő elvre alapozta stratégiáját:**Vevők legmagasabb szintű kiszolgálása*

- A legjobb terméket és megfelelő szolgáltatásokat nyújtani a vevők mindenkori igénye szerint.
- Munkatársaik minden egyes vevővel szembeni pozitív magatartása nemes kötelesség.
- Az ár, ami mindig az Auchan létezésének alapja volt. Csökkenteni kell az önköltséget vevők vásárlóerejének javítása érdekében.

*Segítséget nyújtanak munkatársaik önmegvalósításához*

- Képzések az igazi szakemberré váláshoz.
- Érdekelté tesznek mindenkit – beosztásától függetlenül – energiája felszabadításában, az újtásban és haladásban.

*A cég fejlesztésének folytatása*

- Üzleteiket lehetőség szerint bővítik, hogy minél jobban bemutathassák árukínálatukat.
- Új hipermarketeket nyitnak elsősorban azokban az országokban, melyek belső piacának fejlődését kihasználva az Auchan hozzáértésével valódi szolgáltatást nyújt a lakosságnak.
- Kultúrájuk, cégük szerkezetének és működésének nemzetközivé tételével.

### 2.3. A hipermarketek bemutatása a fogyasztói magatartás szempontjából

A hipermarket egy kiskereskedelmi forma, ami azt jelenti, hogy itt a terméket és a szolgáltatást a végső fogyasztó vásárolja meg. A magyar végső fogyasztó vásárlási magatartásának a színvonala, a vásárlás időtartama 1995, a hipermarketek megjelenése óta megnőtt (változott). Ha a vásárló be-megy egy hipermarketbe, akkor kétszer annyi időt tölt el a vásárlással, mint egy kiskereskedőnél. Ennek az oka, hogy a termékválaszték bővebb, megtalálható minden: az élelmiszertől a műszaki cikkekig. A termékcsoportokon belül nőtt a különböző márkatípusok választéka, ami nagyobb területet és több időt igényel.

A vásárlásra szánt idő tehát nő, mivel több időre van szükség az információgyűjtésre, a feldolgozásra, a döntés megvalósítására, és a döntés utáni magatartásra. <sup>16</sup> A *probléma felismerésére* szánt idő csökken, mivel a termelők vagy a kereskedők marketing-aktivitásának hatása érzékelhetőbbé vált (például reklámkampánnyal, vásárlásösztönzéssel).

Az *információgyűjtés* és az *információ feldolgozása* hosszabb folyamattá vált, hiszen egy hipermarket termékvariációja nagyobb, mint egy kiskereskedőé, és a különböző hipermarketek ára különböző termékcsoportokon belül eltérő.

A *döntés* és a *döntés utáni magatartás* idejének hossza függhet attól, hogy vajon rutinszerűen vásárolt be az illető, egy régóta tervezett vásárlásról van szó, vagy új a vásárló. A katalógusok csökkenthetik a döntés időtartamát, mivel a prospektus alapján a vásárló már kiválaszthatja a számára megfelelő terméket, de meg is növelhetik, ha ott helyben egy másik termék ugyanazt a szolgáltatást nyújtja, de jobb a márkája és nem sokkal drágább. Miután a vásárló hazamegy, néha elfogja a bizonytalanság. Kétkedni a döntés helyességében azért lehet, mert „nehéz egyértelműen elvetni a választható variációkat és nehéz egyértelműen kiemelni egy márkát a rendelkezésre állók közül.”<sup>17</sup>

#### 2.3.1. A hipermarketek előnyei és hátrányai

A hipermarketek megjelenése egyaránt jár előnyökkel és hátrányokkal, de nem mindegy, hogy milyen szemszögből nézzük, és „melyik oldalon” állunk.

Ha a *vásárló* szemszögből nézzük, akkor a multinacionális cégek elterjedése mindenképpen előnyökkel jár, mivel ezek olcsó áron adják el termékeiket (esetenként beszerzési ár alatt), a termékvariáció nagy, és szépen rendezett polcai telis-tele vannak áruval. Ezen kívül szombat-vasárnap is késő estig nyitva vannak, nem is beszélve a Tescoról, amely 2000. augusztus 7-e óta szinte minden nap éjjel-nappal nyitva tart, ingyenes a parkolás, és mindig van hely. A *hipermarketek előnye*, hogy a többi kiskereskedelmi formánál alacsonyabb áron tudják értékesíteni termékeiket. A multinacionális cégek „nagy tőkével rendelkeznek, így képesek akár huzamosabb ideig is leszorított árakkal működni, míg ezt egy kisebb áruház már nem teheti meg. Nem beszélve arról, hogy mivel ezek a cégek hatalmas forgalmat bonyolítanak le, fizetési kedvezményeket és határidőket kapnak a beszerzés során a nagykereskedőktől és a gyártóktól, melyeket versenytársaik nemigen tudnának megszerezni. Ezért is esélytelen a verseny, hiszen míg az egyébként jobban rászoruló kiskereskedő azonna-

<sup>16</sup> [5], p.142-162

<sup>17</sup> [5], p. 162!

li fizetésre kényszerül a beszerzésnél, a multinacionális cég fizetési halasztása során többször megforgatja, kamatoztatja pénzét, melyből újabb haszna származik.” „A multinacionális cégek képesek a beszerzési ár alatt értékesíteni, és sok esetben még adót sem fizetnek.”<sup>18</sup> A beszerzési ár alatt való értékesítésre jó példa a Cash-flow 2000.évi 9. (szeptemberi) számában megjelent mondat: „...Egyre többször előfordul, hogy az üzletláncok átadási (termelői) ár alatt értékesítenek árucikket – panaszodik a tejbeszállító kereskedelmi vezetője. – A 100 forintért átadott dobozos tejet 99 forintért árulták az egyik áruházcsoport egységeiben, mire a többi forgalmazó követelte tőlük az 1 forintnyi különbözet megtérítését. Mi ez, ha nem közvetett beavatkozás a termelői ár kialakításába? Ilyen fogások alkalmazásával padlóra lehet küldeni a szerényebb pénzügyi háttérrel rendelkező vállalkozásokat.”<sup>19</sup> A hipermarketek *hátránya*, hogy alacsony munkabérral dolgoznak és nagy a fluktuáció.

A **kiskereskedők és beszállítók** szempontjából egyértelmű hátrány a multinacionális cégek elterjedése, mert azt a versenyt, amelyet a hipermarketek diktálnak, a kiskereskedők több szempontból képtelenek felvenni:

- az egyik: a termékvariáció, a kiskereskedő helyhiány miatt nem tudja biztosítani;
- a másik: az alacsony ár;
- a harmadik: a kiskereskedő forgalma kisebb, kevesebb árut rendel, így a hazai beszállítói tönkremennek, tönkremerhetnek.

A **magyar termelők** termékei nagyon nehezen jutnak a hipermarketek polcaira. A beszállító cégeknek a következő díjakat, hozzájárulásokat kell fizetni, ha azt szeretnék, hogy termékeiket a hipermarketek forgalmazzák: listázási díj, polcpénz, forgalmi bónusz, üzlethelyi hozzájárulás, árengedményes akciók, reklám-hozzájárulás, piacheszerzési díj vagy együttműködési hozzájárulás. Ezeket a díjakat, hozzájárulásokat a tőkeszegény, többnyire magyar vállalkozások nagyon nehezen vagy egyáltalán nem képesek kifizetni: „Akad olyan banda, beszerzési banda – bocsánat a nyers szóhasználatért, de bizonyos társaságok tevékenységét a rablóbandákéhoz érzem közelinek –, amelyeknek képviselője végighallgatja a csóringer hazai gyártók ajánlatát, majd közli velük, »az áru nem alkalmas arra, hogy a világhírű üzletlánc polcaira kerüljön«. És bizonyítsa be a vállalkozó, hogy azért nem kellett a terméke a kereskedőknek, mert képtelen kigazdálkodni az évi 30-50-100 millió forintot ilyen-olyan hozzájárulásokért!”<sup>20</sup>

### 3. Reklámstratégia

Napjainkban a vállalatoknak nagyobb figyelmet kell szentelniük a rohamosan változó piacra és az üzleti környezetre. Szükséges, hogy a munkafolyamatok szervezettek és összehangoltak legyenek, vagyis a vállalatoknak ki kell alakítaniuk üzleti és marketing-stratégiájukat.

#### Marketing-stratégia

Az a stratégia ez<sup>21</sup>, amelyet a marketingmixen belül alkalmaznak a vállalatok, a marketingmix pedig a marketingeszközök összessége a piachoz való alkalmazkodás és a piac befolyásolás érdekében. A marketingmix („4P”) a következő:

- *product* (termékpolitika),
- *price* (árpolitika),
- *place* (értékesítéspolitika),
- *promotion* (marketing kommunikáció, reklám).

<sup>18</sup> [10], internet

<sup>19</sup> [17], p. 34-39

<sup>20</sup> [17], p. 36.

<sup>21</sup> [1], p.131-133.

A vállalatnak először el kell döntenie, hogy milyen *terméket, szolgáltatást* ad el, és annak alapján kell elvégezni a terméktervezést, -fejlesztést, -pozicionálást. A terméktervezés magában foglalja a márkát, a formatervezést, csomagolást, a minőséget és a hasznosságot.

A következő lépés az *árpolitika* kialakítása. Az ár kialakításánál a költségvizsgálat az első feladat, majd a fogyasztói árelfogadás, mert ha a vállalat ezt rosszul méri fel, akkor a vevő átpártolhat a konkurenciához. A költségvizsgálatnál az árendedményeket, a hitelek és részletfizetések feltételeit kell értékelni.

A 4P-nek a harmadik eszköze az *értékesítéspolitika*, annak meghatározása, megismerése. A szervezetnek meg kell terveznie az értékesítési utat, a logisztikai és fizikai elosztást, majd meg kell ismernie a kereskedelmi formákat, a kereskedelmi partnereket, a termék szállítását, valamint azt, hogy a partnerek hogyan döntenek.

Az utolsó marketing eszköz a *promóció* (ösztönzés), amely magába foglalja azokat a tevékenységeket, amelyek segítségével a vállalat a termék, szolgáltatás előnyeinek megismertetését és a célpiacon történő pozícióját végzi. A vállalatnak kommunikációs (reklám) programokat kell készítenie, amelyek megfelelnek a kommunikációs elveknek és követelményeknek, és amelyek magukban foglalják a reklámozást, eladásösztönzést, közönségkapcsolatokat, valamint a direkt- és on-line marketinget.

### 3.1. A reklámstratégia jellemzői

A vállalat marketing-tevékenységéhez a promóciós eszközök jelentősen hozzájárulnak. Promóciós eszköznek hívják azokat az eszközöket, amelyek meggyőzik arról a potenciális vásárlót, hogy az ő terméküket vásárolja. A meggyőzésnek, befolyásolásnak különböző eszközei vannak, ezek az ösztönzést tovább szélesítik, ilyen a reklám, a Public Relations és az eladásösztönzés (vásárlásösztönzés).

A **reklámstratégia** kidolgozásában a vállalat első feladata a célpiac és a vásárlói motiváció meghatározása. A következők a feladatok:

#### *Küldetés*

A piaci pozíciót és a marketingmixet határozza meg, vagyis azt, hogy mik a reklám céljai. A reklámcélokat három csoportba sorolják:

1. A *bevezető reklám* (tájékoztató reklám) célja a termék piaci pozicionálásának a megalapozása, az elsődleges figyelemfelkeltés a fogyasztó informálásán keresztül.
2. A *fenntartó reklám* célja a fogyasztók megszokott választásának megerősítése, a termékszerepek hangsúlyozása, a fogyasztók megtartása.
3. A *meggyőző reklám* célja a fogyasztó azonnali vásárlásra készítése és a bizonyos márka iránti szelektív kereslet kialakítása.

#### *Pénz*

A vállalatnak ebben a szakaszban el kell döntenie mekkora összeget kíván a reklámozásra fordítani. Ha keveset költ reklámozásra, akkor a hatás jelentéktelen, ha pedig túl sokat, akkor a reklámköltség egy része feleslegesen kidobott pénz. A reklámköltséget aszerint kell meghatározni, hogy az adott termék melyik életciklusban van.

#### *Üzenet*

Az üzenetet közvetítő kreatív stratégia a hirdetés megalkotásának egyik jellegzetes formája, az egyediség kifejezőmódja. A kreatív stratégiának négy része van: 1) az üzenet megalkotásánál kétféleképpen lehet eljárni: egyrészt induktív, másrészt deduktív módon. 2) Az üzenet értékelése és kiválasztása azt jelenti, hogy az üzenetet kívánhatóság, kizárólagosság és hihetőség szempontjából kell értékelni. 3) Az üzenet kivitelezés nemcsak az üzenet hatásától függ, hanem a mondanivalótól is. A kreatív stratégia e fázisában alakítják ki az üzenet stílusát, hangvételt, szókincsét és formáját. 4) Az üzenet felülvizsgálása a társadalmi felelősség szempontjából, ahol a társadalmi és jogi szabályokat kell elemezni, hogy ne hogy átlépje, megszegje a vállalat azokat.

#### *Médium*

„A médium kiválasztása magában foglalja a legköltséghatékonyabb (szerző által) közvetítő kiválasztását, amely a kívánt számú esetben teszi ki (exportálja) az üzenetnek a célközönségét.”[1] A reklámstratégia megvalósítása jelentősen függ attól, milyen reklámeszközök állnak a vállalat rendelkezésére, és hogy mennyi a reklámköltségre szánt keret.

### Mérés

Három időszakban lehet mérni: a reklámkampány előtt, a közepén és a végén. Az első időszakban – mielőtt a reklám a médiába kerülne – általános a szövegtesztelés, a második és harmadik időszakban pedig a közvetlen minősítő módszer (figyelemfelkeltő és elolvasásra készítő hatást mérik) és portfólióteszt (megnézhetik vagy meghallgathatják a reklámporfóliót, és ezután kéri fel a jelenlevő alanyokat arra, hogy emlékezzenek vissza).

A vállalatok a reklámkampány lebonyolítása után elvégzik a hatékonyság-vizsgálatot. Erre általában a vállalatok kevesebbet költenek, mert a reklámköltségek nagy részét a reklám elkészítésére és megjelenítésére fordítják. Bár a kommunikáció során a visszacsatolás a legfontosabb szempont, hiszen a vállalat ekkor tudja meg, hogy amit a vásárlóknak kódolt, azt a fogyasztók helyesen dekódolták-e.

### Public relations (PR)

Cégalapításkor a vállalatnak az elsődleges feladata marketing-szempontról az, hogy meghatározza a vállalat jövőképét, misszióját, arculatát. A vállalat által kiválasztott célcsoportnak kódolnia kell a vállalatot, el kell helyeznie a többi vállalathoz képest, és ki kell alakítania a márkahűséget, ami hosszú folyamat. „A PR azon programok választékát jelenti, amelyeket azért alakítottak ki, hogy támogassák vagy védelmezzék a cég imázsát vagy egy-egy terméket.”<sup>22</sup> A PR-nak két része van: az egyik a belső PR, ami a vállalati dolgozók lojalitását igyekszik megteremteni, a vállalat arculatát alakítja ki, a másik a külső PR, amelyet a vállalat kifelé mutat ügyfeleinek, potenciális ügyfeleinek önmagáról.

### Eladás-ösztönzés/vásárlás-ösztönzés

„A vásárlásösztönzés különböző, többnyire rövid ideig ható ösztönző eszközök együttese, amelynek célja, hogy a fogyasztók vagy kereskedelmi gyorsabb és/vagy nagyobb mértékben vásároljanak/vegyenek igénybe bizonyos termékeket / szolgáltatásokat.”<sup>23</sup> A vásárlásösztönzés abban különbözik a reklámtól, hogy az előbbi készíti a vásárlásra, az utóbbi ésszerű okot szolgáltat. A vásárlásösztönzésnek két fajtája van: a kereskedelmi ösztönzés (árengedmények, reklám- és árbemutató, használati bemutatók), és a vállalkozói és eladó-személyzeti ösztönzés (kereskedelmi kiállítások és összeállítások, ügynökvételkedők); ezen belül megkülönböztetünk ösztönző eszközöket, árral kapcsolatos és információgyűjtési módszereket.

A marketing kommunikációs eszközökhöz tartozik a személyes eladás és a direkt marketing. A személyes eladás célja ösztönözni a vásárlót arra, hogy próbálja ki a terméket, ez a hipermarketeknél nem alkalmazott forma. A direkt marketing célja, hogy egy vagy több reklámeszköz felhasználásával mérhető reakciót és/vagy üzletkötést eredményezzen. A hipermarketek esetében e kommunikációs eszköz a katalógus (postaládába bedobva) és a DM levél (a vásárló személyes meghívást kap valamilyen rendezvényre).

## 3.2. A magyarországi hipermarketek reklámstratégiája

A Budapesten, illetve környékén található négy hipermarket közül kettő (Cora, Auchan) a város szélén, kettő (Tesco, Interspar) pedig a városban belül (általában bevásárlóközpontokban) helyezkedik el. A következő táblázat párba állítja a városhatáron kívüli hipermarketeket<sup>24</sup>:

<sup>22</sup> [1], p. 731

<sup>23</sup> [1], p. 719

<sup>24</sup> Azokat a típusokat, amelyeket a hipermarketek nem használnak fel, a táblázatban nem tüntetjük fel.



Típus	Corra	Auchan
<i>Újsághirdetés</i>	Népszabadságban egy speciális termék egy teljes oldalon szerepel	Akciós termékeket, új nyitást hirdet (Népszabadság, néha a Metro, Blikk újság, évente 2-3 alkalom)
<i>Magánbirtetés</i>	<b>Katalógus kéthetente:</b> <i>hó első napja</i> minden termék (reklámkampány); <i>hó második fele:</i> csak élelmiszerek	<b>Katalógus:</b> 10 naponta vagy kéthetente jelenik meg, és az összes terméket tartalmazza
<i>Televízió</i>	Nem termék, hanem hangulat: „Egy mosollyal több”	Kampányszerűen nincs, csak új hipermarket megnyitása előtt
<i>Rádió</i>	Ugyanaz, mint a televízió, csak azzal a különbséggel, hogy hallás útján	Kampányszerűen nincs, csak új hipermarket megnyitása előtt
<i>Közterületi reklám</i>	A havonta megjelenő óriásplakátok ugyanazt az ideológiát követik, mint a televízió	A prospektus első oldala szerepel az óriásplakáton, 10-14 naponként
<i>Esemény</i>	Két sportágat <b>szponzorál:</b> törökbálinti Kerékpáregyesület, Budaörsről Bessenyei Péter műrepülő pilóta	A környékbeli iskolákat, óvodákat, egyesületeket támogatják
<i>Internet</i>	Van <b>web oldaluk</b> , amit folyamatosan frissítenek	Van <b>web oldaluk</b> , amit folyamatosan frissítenek
<i>Eladáshelyi anyag</i>	Corán belül	Auchanon belül

## VÁROSON BELÜLI HIPERMARKETEK:

Típus	Tesco <sup>25</sup>	INTERSPAR
<i>Újsághirdetés</i>	Alkalmanként a Népszabadságban szoktak hirdetni speciális terméket, ami nincs a katalógusukban	Alkalmanként hirdetnek, és minden egyes új hipermarket nyitáskor a településnek megfelelő helyi sajtóban
<i>Magánbirtetés</i>	<b>Katalógus kéthetente</b> jelenik meg, az összes terméket tartalmazza	<b>Katalógus kéthetente</b> jelenik meg, az összes terméket tartalmazza
<i>Televízió</i>	Rendszeresen igénybe veszik ezt az eszközt, általában egy nagyobb akciónál, pl. „Szeptemberi örület”	Nincs

<sup>25</sup> A Tesco hipermarketnek sajnos nem állt módjában felvilágosítást adni, mert marketing osztályuk kapacitása ezt nem tette lehetővé, ezért azt személyes tapasztalat útján értékeltem.

Típus	Tesco	INTERSPAR
<b>Rádió</b>	Igénybe veszik, szintén egy-egy nagyobb akciónál	A 10 éves évfordulóval kapcsolatban
<b>Közterületi reklám</b>	Az óriásplakáton vagy egy termék szerepel, ami nincs a katalógusban (a reklám időtartalma a készlet erejéig, dátumtól dátumig, egy hét vagy egy hétvége), vagy egy teljes havi akció hívja fel a figyelmet	A kéthetente megjelenő katalógushoz idomul
<b>Esemény</b>	Nincs információ	Az 1998-ban megrendezett <b>Atlétikai Európai Bajnokságot</b> támogatták, amelyet 2003-ig meghosszabbítottak, általában ad hoc jelleggel támogatnak
<b>Internet</b>	Nincs	<b>Készülőben van</b>
<b>Eladáshelyi anyag</b>	Tesco-n belül	INTERSPAR-on belül

## PR

### CORA

**Kiadványok:** katalógus és a *Mosoly album magazin*, amely nem terméket reklámoz, hanem cikket tartalmaz, és a Coráról kapnak tájékoztatást a vevők.

**Esemény:** régen tartottak sajtótájékoztatót, amit a *Beszállítók fórumának neveztek*, de ez ma már nincs. Ezzel szemben az októberben megnyíló miskolci hipermarkettnél a külső PR-t alkalmazták, mert a megnyitóra az összes beszállítót meghívják.

**Közszolgálati tevékenység:** Azokat a termékeket, amelyeket nem tehetnek ki a polcra, mert valami miatt megsérült vagy hibás, odaadják a Máltai Szeretetszolgálatnak.

### INTERSPAR

**Kiadványok:** katalógus.

**Esemény:** Sporteseményeken szoktak szponzorként részt venni.

**Közszolgálati tevékenység:** Az SPAR Magyarország Kft. úgy véli, hogy minden fogyasztója megérdemli a legjobb minőséget, ezért nem adományoznak semmilyen alapítványnak, közigazgatási terméknek hibás vagy sérült árut.

### Tesco

A Tesco marketing osztályának nem állt módjában információt adni.

### Auchan

**Publikációk:** Interjút adnak az újságoknak, ha erre őket felkérlik (például a Cash-flow-nak), a kérdéseket az újság elküldi, és a kérdéseket visszaküldik faxon. Újságíróknak személyesen is adnak interjút.

**Kiadványok:** katalógus.

**Esemény:** Sporteseményeken szoktak szponzorként részt venni.

**Közszolgálati tevékenység:** Régen a Vöröskereszt vitte el a mintatermékeket, vagy azokat, amely termékeknek a szavatossága nem járt le, de a polcra nem tehető ki. Ma a környékbeli iskoláknak és óvodáknak adnak termékeket.

## Vásárlásösztönzés

### CORA

**Áruminták:** alkalmazzák, például ha egy vásárló megvesz egy bizonyos terméket, akkor kap hozzá egy másikat.

**Ingyenes áruk kipróbálása:** élelmiszerek kóstolása, CD lemezek meghallgatása vagy műszaki cikkek kipróbálása, stb.

**Törzsvásárlói kártya:** megegyezik a náluk elnevezett Bizalomkártyával. Ha egy vásárló rendelkezik ezzel a kártyával, akkor pontokat gyűjthet. Minden vásárló, aki 1000 forint felett vásárolt kap, 1 pontot / nap/vásárlás. Ha valaki eléri a 30000 forintot, akkor plusz pontot kap a hűség jeléül, de ha valaki hétfőn megy vásárolni, akkor háromszoros pontot kap.

**Termékgarancia:** Ha rájön a vásárló, hogy valamilyen oknál fogva nem a legjobbat választotta, és a vásárlást követő 8 napon belül eredeti csomagolásban visszaviszi az árut, akkor kicserélik.

**Árengedményes csomagok:** akciók, amelyeket a katalógusban (reklámfüzetben) reklámoznak.

**Árgarancia:** Ha a vásárlást követő 8 napon belül belföldön, 30 km-es körzetben ugyanilyen kiszolgálás mellett, azonos referenciaszám alatt olcsóbban megtalálja a vásárló a terméket, a Cora visszafizeti az árkülönbséget.

### INTERSPAR

**Áruminták:** A SPAR márkanévvel ellátott új terméket mutatják be az áruházukban.

**Ingyenes áruk kipróbálása:** élelmiszerek kóstolása.

**Díjak:** Idén a 10 éves jubileummal kapcsolatban hirdetnek játékokat.

**Termékgarancia:** A beszállító a hibás árut visszacserélik.

**Kuponok:** Ajándék-, utazási- és étkezési utalványt lehet nyerni.

**Készpénz-visszatérítési ajánlatok:** a SPAR SZERENCSEBLOKK nyereményakció ilyen vásárlásösztönző eszköz volt.

**Árengedményes csomagok:** akciók, amelyeket katalógusban reklámoznak.

**Direkt mail:** előfordul

### Tesco

**Áruminták:** A beszállító által hozott termékeket mutatják be.

**Ingyenes áruk kipróbálása:** élelmiszerek kóstolása (amit a beszállító maga mutat be) vagy műszaki cikkek kipróbálása, stb.

**Jutalmak:** Pillanatnyilag ebben a hipermarketben 2-3 beszállító ad jutalmat, ajándékot, ha egy bizonyos mennyiséget vesz az árucikkből a vásárló.

**Díjak (versenyek, sorsolások, játékok):** Ha egy adott beszállító termékét vásárolta meg a vevő, a pénztárblokkokat egy dobozban gyűjtik össze, és sorsolás útján egy vásárló jutalmat kap.

**Termékgarancia:** A termékekre 72 órás visszacserélési lehetőség van, de az árunak sértetlennek kell maradnia.

**Árengedményes csomagok:** akciók, amelyeket katalógusban reklámoznak, vagy amelyek az óriásplakátokon szerepelnek.

### Auchan

**Termékgarancia:** a hibás termékekért a beszállító felel.

Mind a négy hipermarket egy új hipermarket megnyitásánál a *bevezető reklámot* használja, felkeltik a fogyasztók figyelmét nyomtatott sajtó útján, televízióban, rádióban és szórólapok segítségével. Az Interspar ezeken kívül sajtóközleményeket ad ki, és az új hipermarket helyéhez alkalmazkodva a helyi sajtóban is hirdet.

*Fenntartó reklámot* (vagyis katalógust) szintén mind a négy hipermarket kiad, amely a fogyasztót megerősíti a választásban. Felmérésem alapján kiderül, hogy a vásárlók 69%-a katalógus (reklámfüzet) alapján tájékozódik, és 49%-a vásárol ezen katalógusok hatására. Már utaltam arra, hogy a beszállítóknak milyen hozzájárulásokat, díjakat kell fizetniük. „A reklám hozzájárulás megjelenési lehetőséget teremt az üzletlánc ingyenes hirdetési újságában, ily módon növelve az árucikk ismertségét a vásárlók körében.[...] Az árengedményes akciókat hirdető prospektusok előállítását a beszállítók fedezik, az árukihelyezés költségeit ugyancsak velük fizettetik meg”.<sup>26</sup>. Amikor egyes hiper-

<sup>26</sup> [17], p. 36.

marketeknél rákérdeztem a különböző reklámeszközökre, akkor általában azt mondták, hogy azért nem használnak több típusú reklámeszközt, mert a többire nincs keret

*Meggyőző reklámoknak* tartom az óriásplakátokat, a nyomtatott hirdetéseket, amelyek egy speciális terméket reklámoznak, ezáltal a fogyasztót azonnali vásárlásra ösztönzik. (Bár ezeket a speciális termékeket city-light plakátokon, és kisméretű plakátokon is lehetne hirdetni.) A kb. 2 m<sup>2</sup>-es city-light plakátokat a hipermarketek használják, de csak útbaigazítás jelleggel. Talán jobb hatásfokú lenne e reklámtípus a tömegközlekedési eszközök megállóiban, benzinkutaknál, metróaluljárókban, bevásárlóközpontok környékén. A kisméretű plakátokat a (Fogarasi úti) Tesco és a (Határ úti) INTERSPAR figyelmébe ajánlanám, mert ez a típus 0,5 m<sup>2</sup>-es felületű, így például a metró mozgólépcsői mellett elhelyezett táblákon lehetne hirdetni azt a speciális terméket, amely felkeltheti az utasok, mint potenciális vásárlók figyelmét.

#### 4. A vevők magatartása, véleménye

A hipermarketeknek az a céljuk, hogy a vásárlóközönségüket folyamatosan bővítsék, a törzsvásárlók megtartása mellett, ezért arra törekednek, hogy vevőik elégedettek legyenek. Felmérés alapján azokra a kérdésekre szerettem volna választ kapni, hogy hipermarketek vásárlóközönségét mi motiválja egy bevásárlás alkalmával, mennyire márkahű a magyar fogyasztó. Röviden bemutatom a felmérés módszerét, felépítését és megbízhatóságát. Az alapsokaság a hipermarketben vásárló egyedek összessége. Ha reprezentatív megfigyelést<sup>27</sup> végzünk valamely sokaság jellemzőinek becslésére, akkor – a mintavételi eljárás vagy kiválasztás technika mellett – meg kell határoznunk azt is, hogy mekkora mintát vegyünk annak érdekében, hogy a szóban forgó jellemzőit a megadott megbízhatósággal és hibahatárral becsülhessük. A tudatos mintavételi eljárás megtervezése: a megengedett maximális hiba és az előírt valószínűségi szint betartásához kiszámítható szükséges minta-elemszám meghatározása.

A minta kiszámíthatásához kétféle pontosság írható elő:

- egyrészt megszabható, hogy legfeljebb milyen abszolút vagy relatív hibát engedünk meg a szóban forgó elméleti értéknek a minta alapján végzett becsléskor,
- másrészt előírható egy – általában 1-hez közel álló – valószínűségi szint, mely annak a valószínűsége, hogy a becslés ténylegesen nem haladja meg az előírt abszolút vagy relatív hibát.

E két előírt számhoz tartozik olyan számérték, amellyel egyenlő nagyságú vagy nála nagyobb n minta-elemszám esetén a fenti követelmény teljesül. A mintavételi eljárásokat tárgyaló szak- és kézikönyvek a mintanagyságról annyit jegyeznek meg, hogy a kiválasztási arány – ha az alapsokaság elég nagy – nem játszik szerepet. Arra viszont nem kapunk választ mi a teendő, abban az esetben, ha az alapsokaságról (pl. a hipermarketek vevőiről) semmi információnk nincs, pusztán annyi, hogy vannak. Ekkor – tapasztalati adatok alapján – úgy határozzuk meg a szükséges mintanagyságot, hogy a relatív hibakorlát ne lépjen túl egy előre rögzített nagyságot.

Mégsem ezt az elvet követtem, hanem a mintanagyságot előre megállapítva határoztam meg a hibakorlátot, illetve a konfidencia intervallumot. Ehhez egy holland intézet táblázatát vettem segítségül. E táblázatból 100-as minta esetén a relatív hibakorlát nem nagyobb  $\pm 20\%$ -nál, 95%-os a megbízhatóság mellett (azaz annak valószínűsége, hogy az alapsokasági átlag a mintaátlag  $\pm 20\%$ -os környezetébe esik<sup>28</sup>). A reprezentatív adatfelvétel során egyszerű véletlen mintavételt alkalmaztam, mert a hipermarketből kijövő embereket szólítottam meg, függetlenül nemtől, kortól, kinézettől. A megkérdezettek 66%-a nő volt, 34%-a férfi. Kérdéskor általában a nők álltak meg, és ha egy családod kérdeztem meg, akkor a legtöbb esetben a nő válaszolt. Jelen cikk csupán a legérdekesebb felmérési eredményeket mutatja be, a részletesebb értékelést a szakdolgozat tartalmazza. A felmérés eredményei közül – helyszűke miatt – öt nagyobb témát emeltem ki. Az első: miért járnak az emberek hipermarketbe; a második: a reklámok szerepe; a harmadik: milyen rendszeresen és mennyi időt töltenek vásárlással hipermarketben, kiskereskedőnél; a negyedik a hipermarket vásárlóinak a márkahűségét teszteli; az ötödik az elégedettséget méri.

<sup>27</sup>[21], p. 48-49.

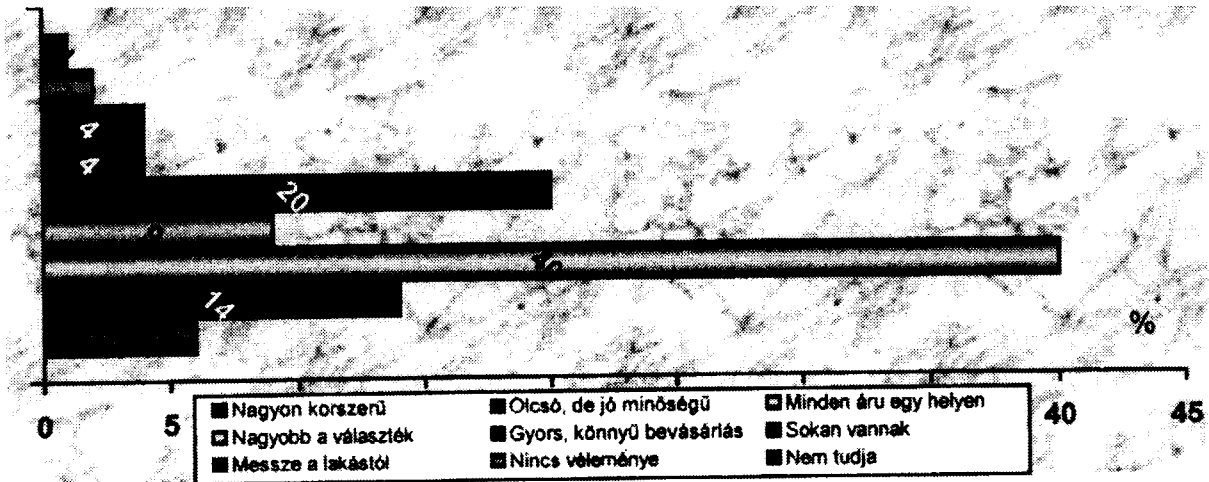
<sup>28</sup> [20], p. 458.

Motiváció

Ahogy az 1. ábra is szemlélteti, a hipermarketek választásában a legfontosabb az a szempont, hogy ott minden áru egy helyen található, a második pedig a gyorsabb, könnyebb bevásárlás lehetősége, az olcsó, de jó minőségű áru beszerzésének lehetősége csak a harmadik helyet foglalja el. A *foglalkozást* is figyelembe véve szinte kizárólag a nyugdíjasok azok, akik az olcsó, de jó minőségű termékért járnak hipermarketbe, a többiek pedig azért, mert minden árut egy helyen megtalálják. A család egy főre jutó nettó havi *jövedelmét* tekintve a 25 ezer Ft alatti kategóriába esők (többnyire nyugdíjasok) 66%-a az olcsó, de jó minőségű áru miatt dönt a hipermarketek mellett.

1. ábra

A választás motivációi

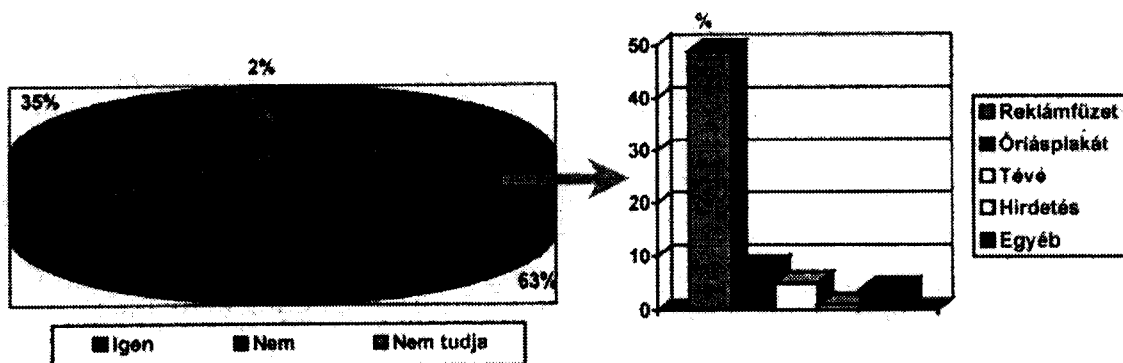


Reklám

Szoktak-e a vevők reklám hatására vásárolni? A megkérdezettek 63%-a igennel válaszolt, ezek közül – amint az a 2. ábrán is látható – az igennel válaszolók túlnyomó részét (49%-át) a különféle reklámeszközök (3.1. fejezet) közül elsősorban a reklámfüzet ösztönzi arra, hogy hipermarketbe menjen bevásárolni.

2. ábra

Szokott-e reklámok hatására vásárolni, ha igen, akkor melyik alapján?



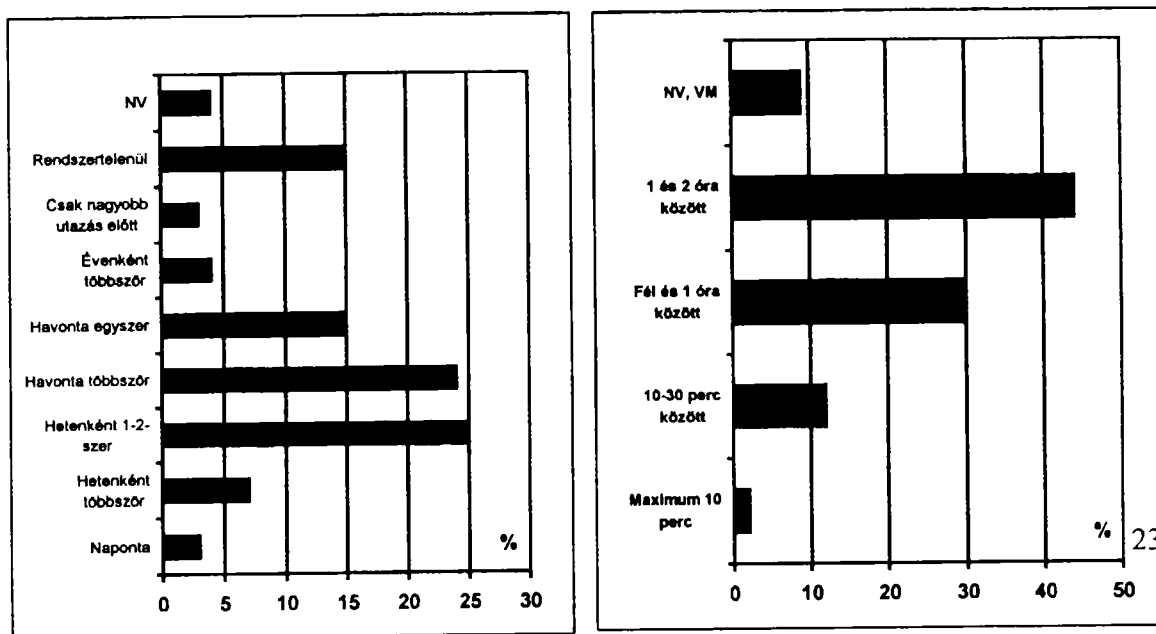
A megkérdezett nők 71%-át befolyásolják, a férfiak 50%-át viszont nem befolyásolják a reklámok. A végzettségtől és a foglalkozástól függetlenül szinte minden vásárlóra egyformán hatással van a reklám. Ha a jövedelmet vesszük figyelembe, akkor a 25-100 ezer Ft-tal rendelkezők inkább szoktak a reklámok hatására vásárolni, ellentétben a 100 ezer Ft felettiekkel (itt csak 25%). Az életkor alapján a 25 év alatti, a 30-60 éven felüli korosztálynak mintegy háromnegyede vásárláskor figyelembe veszi a reklámokat, a 25-30 év közötti korosztálynak viszont alig az egyharmada.

### Rendszeresség és időtartam

A megkérdezettek mintegy fele heti egy-két vagy havi több alkalommal jár bevásárolni a hipermarketekbe (Lásd. 3. ábra), és a legtöbben (módusz) egy-egy alkalommal egy-két óra közötti időt töltenek el (44%) vagy fél és egy óra közötti időt (30%).

### 3. ábra

Milyen gyakran jár hipermarketbe, és mennyi időt tölt a vásárlással?



A megkérdezett férfiak 35%-a havonta többször jár hipermarketbe, ezzel szemben a nők 27%-a hetenként egyszer-kétszer. A középfokú végzettségűek 27%-a jár hetenként egyszer-kétszer, 19%-a havonta többször; a felsőfokú végzettségűeknél ez az arány fordítva van, hiszen 17%-a jár egyszer kétszer, és 30%-a jár havonta többször. A foglalkozást tekintve a leggyakoribb "látogatók" a fizikai alkalmazottak és a nyugdíjasok. A *jövedelem* szempontjából a 25 ezer Ft alatti kategóriába tartozók inkább havonta többször, a 25-50 ezer Ft közöttiek inkább hetenként egyszer-kétszer, az 50-70 ezer Ft közöttiek ugyancsak hetenként egyszer-kétszer, a 70-100 ezer Ft közöttiek hetenként egyszer-kétszer és havonta többször, a 100 ezer fölötti vásárlók pedig inkább havonta többször keresik fel a hipermarketeket. Az életkortól függően a 30 év alattiak hetenként egyszer-kétszer járnak hipermarketbe, a 30-40 év közöttiek inkább havonta többször, a 40-50 év közöttiek pedig hetenként egyszer-kétszer járnak hipermarketbe.

A hipermarketek vásárlóinak 83%-a rendszeresen jár kiskereskedőkhöz, ebből a megkérdezett férfiak 70%-a, a nőknek pedig a 90%-a. Ha a rendszerességet a hipermarketek adataival vetjük egybe, akkor (Lásd: 3. és 4. ábra), akkor szembetűnő, hogy a napi vagy a heti többszöri gyakoriság a tipikus (27, illetve 23%), de a vásárlással eltöltött idő lényegesen kisebb, hiszen 30 percnél kevesebb időt

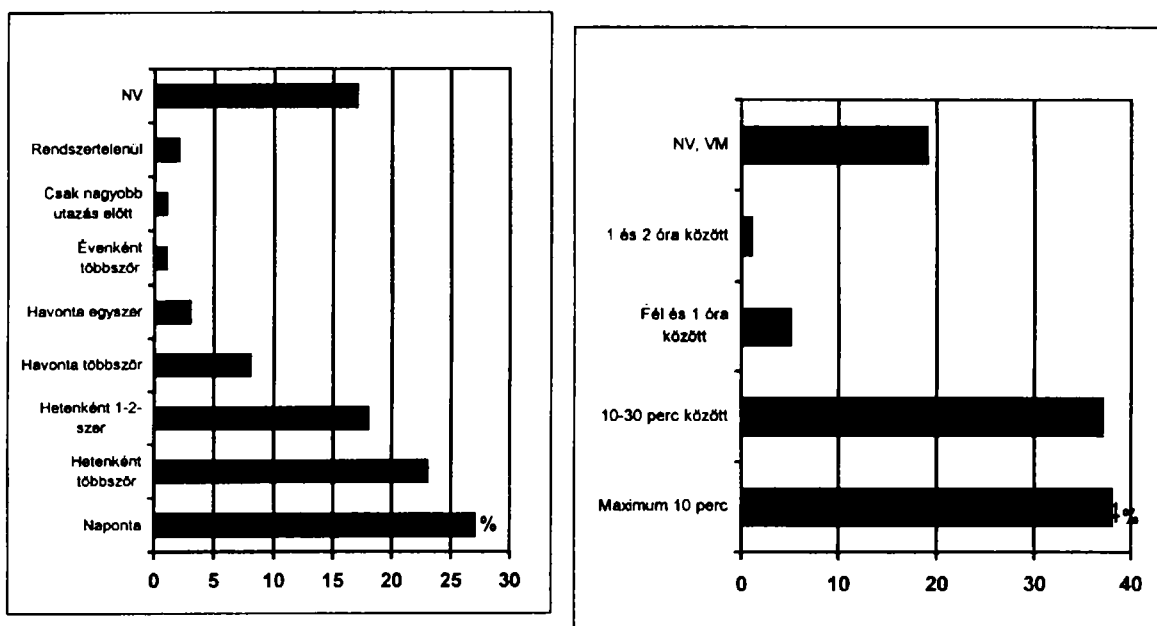
tölt el egy kiskereskedőnél bevásárlással a megkérdezettek háromnegyede. Általában igaz, hogy a magasabb végzettségű aktív és magasabb jövedelmű korosztály gyakrabban jár a hipermarketek mellett a kiskereskedőkhöz, mint az alacsonyabb végzettségűek vagy nyugdíjasok, valamint az alacsonyabb jövedelműek.

## Márkahűség

A vállalatok általában arra törekednek, hogy kialakuljanak törzsvásárlóik, s valamilyen hiba, zavar esetén is lojálisak maradjanak az ügyfeleik. A hipermarketekre vetítve elmondható, hogy vásárlóközönségük nem kifejezetten márkahű. A rendszeresen járó vásárlók közül a Tesco hipermarket vásárlói a leghűségesebbek, hiszen - ahogyan az 5. ábra is szemlélteti, vásárlóinak csak a 44%-a jár más hipermarketbe. Az Auchannál ez az érték 72%, a Coránál 80%, az Intersparnál viszont 64%.

## 4. ábra

Milyen gyakran jár kiskereskedőhöz, és mennyi időt tölt a vásárlással?

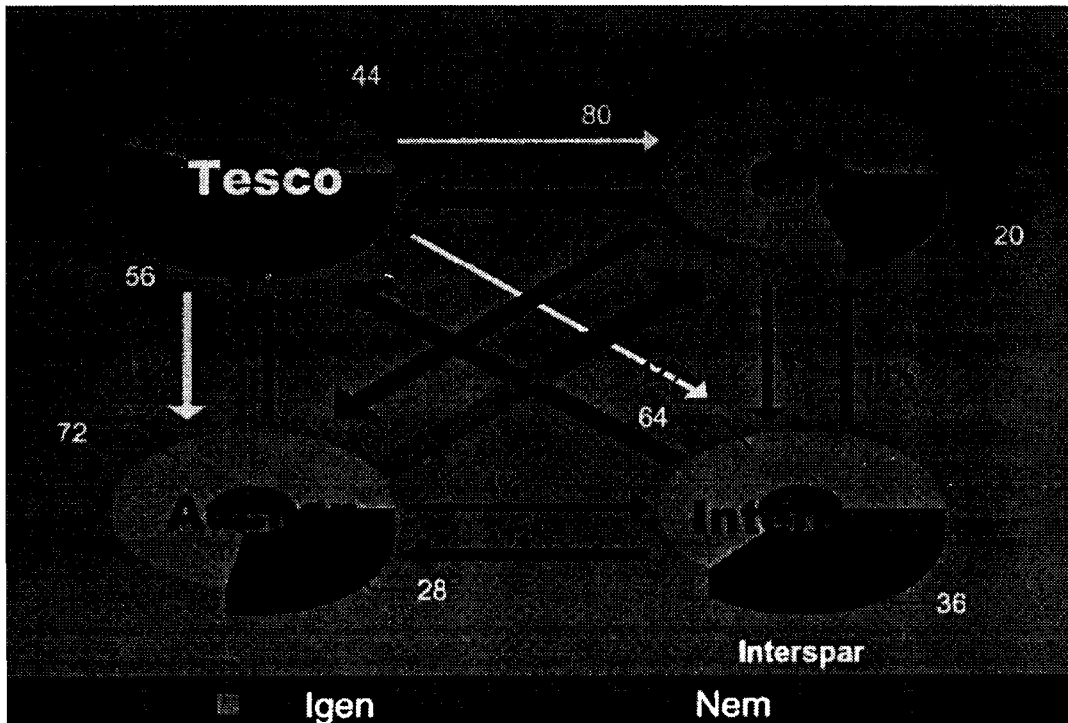


Az Auchan vásárlóközönsége, ha éppen nem azt választja, akkor 52%-a a Corába megy, 16%-a a Tescoba és 14%-a az Intersparba. A Cora vevőinek 36-36%-a vagy az Auchant vagy a Tescot választja, 8%-a az Interspart. Azok a vásárlók, akik az Intersparba járnak, a 36%-a jár a Tescoba is, és 12-16%-a a Corába és az Auchanba. A Tesco közönségének a **60%-a nem jár másik hipermarketbe**. A más hasonló jellegű bevásárlóközpontokba is járók aránya 12-16%. A teljesség érdekében jegyzem meg, hogy pl. ha az Auchan vásárlói nemcsak egy hipermarketbe járnak még, akkor 83%-uk a Tescot is választja. Sajnos ezek az adatok – a minta alacsony elemszáma miatt – csak tájékoztató jellegűek lehetnek.

Felmerül a kérdés, hogy ha a vevőket kétharmadát befolyásolják a reklámok abban, hogy melyik hipermarketet választják, és a vásárló általában azért megy hipermarketbe, mert minden árut egy helyen megtalál (minden hipermarketnek ez az alapja), akkor miért nem márkahű? Talán azért mennek a vevők hipermarketbe vásárolni, mert azok áruválasztéka nagyobb, mint a kiskereskedőé, az árak hipermarketenként is változnak, alacsonyabbak, mint a kiskereskedő árai vagy mert a lakóhelyhez vannak közel. Az tény, hogy a magyar hipermarketek vásárlói nem márkahűek, de a négy közül a Tesco vásárlóközönsége a leghűségesebb.

i. ábra

lár-e másik hipermarketbe, ha igen akkor melyikbe?



### Elégedettség

A magyarországi hipermarketek odafigyelnek dolgozóik képzésére, ápoltságukra, magatartásukra. A felmérés azt bizonyítja (Lásd. 6. Ábra), hogy a vásárlók 51%-a elégedett a kiszolgálással, és a személyzet segítőkészségével, függetlenül attól, hogy melyik hipermarkettről van szó. Érdekes módon a személyzet külsejével, ápoltságával valamivel elégedettebbek, mint a kiszolgálás színvonalával.

A megkérdezés során több vásárló panaszkodott, hogy a polcokon sorakozó termékek árainak a megjelölése nem mindig egyértelmű (a termékeken nincs ár). Az ár a termék alatt a polcon van feltüntetve, ami nem mindig azt jelenti, hogy a termék alatt szereplő ár az a bizonyos ár, amelyért meg kell venni az árut.

A 2. fejezetben részleteztem a hipermarketek filozófiáját és stratégiáját: mindegyik hipermarketnek az a célja, hogy vevőik elégedettek legyenek, és ezt úgy érhetik el, ha a vevő igényeit minden esetben (de a profit utánra) helyezik.

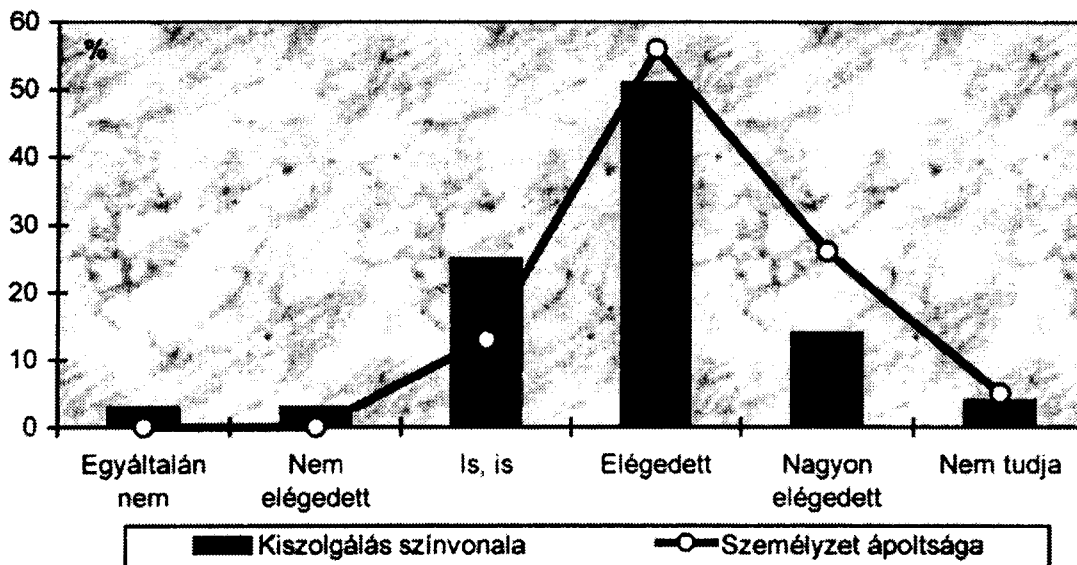
Az 5. ábra azt szemléltette, hogy a Tesco vásárlóközönsége a leghűségesebb, és ez a vevők elégedettségével is összefügg. A Tesco vásárlóinak a 24%-a nagyon elégedett és 52%-a elégedett úgy mint a Coránál. Az Auchan vevőköre 56%-os megelégedettséget tanúsít a hipermarkettel szemben, de 8%-a egyáltalán nem elégedett. Ha a vevők elégedettsége szerint a különböző hipermarketeket rangsorba álltjuk, akkor a felmérésem alapján ez így néz ki:

- Tesco (átlag: 3,92)
- Cora (átlag:3,52)
- Auchan (3,48)
- Interspar (3,4)



6. ábra

Elégedettség a kiszolgálással és a személyzet külsejével

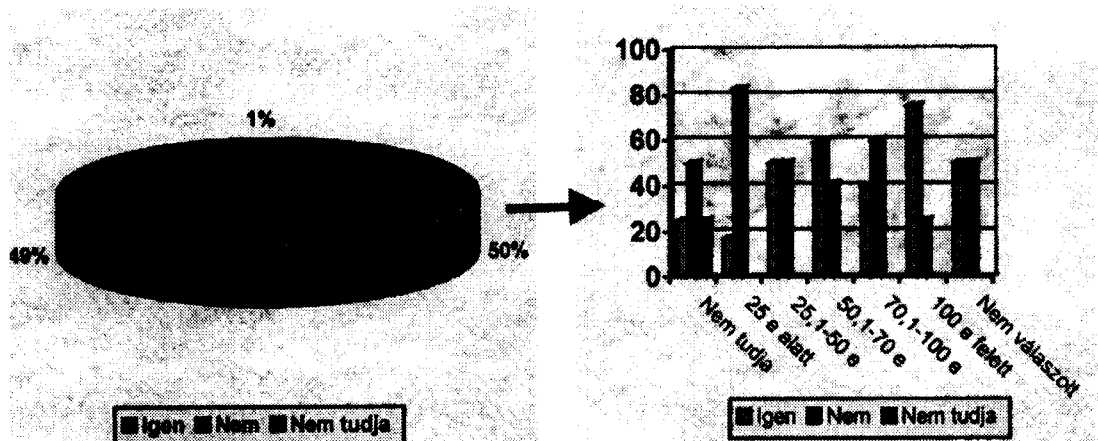


### A személyes kapcsolat igénye

A 7. ábra azt mutatja, hogy a megkérdezettek fele igényli a személyes kapcsolatot, a másik fele pedig nem. A férfiak fele-fele arányban igénylik, a megkérdezett nőknek viszont a 71%-a igényli a személyes kapcsolatot. A végzettséget tekintve a szakmunkások és a felsőfokú végzettségűek jobban, a középfokúak kevésbé tartanak erre igényt. A fogyasztói magatartás egyik fontos befolyásoló tényezője a foglalkozás. Érdekes, hogy a nyugdíjasok 70%-a nem igényli a személyes kapcsolatot. Ha a család 1 főre jutó havi nettó jövedelmét vizsgáljuk, akkor az 50,1-70 ezer Ft közötti, és a 100 ezer Ft feletti keresi a kapcsolatot az eladóval, a 25 ezer Ft alatti jövedelműeknél ez az arány csupán 17%, azaz nem a foglalkozás, hanem a jövedelem a meghatározó. Általában a 25-40 év közötti vásárlók azok, akik leginkább igénylik a személyes kapcsolatot az eladóval. Valószínűleg az életkor és az alacsony jövedelem valamilyen „szemérmét”, féltékenységet szül.

7. ábra

Igénylik-e a hipermarketet vásárlói a személyes kapcsolatot?



A hipermarketeknek személyzete a friss pékárúnál, a húsoknál, a gyümölcsöknél, a pénztáraknál, műszaki cikkekénél és a ruházati osztályon van, és ott is maximum két-három ember. Ez azt jelenti, ha valamit nem talál a vevő, vagy éppen az árát nem tudja a terméknek (ami elégedetlenséget vált ki a vásárlókban), akkor vagy megvárja míg arra jár egy eladó vagy elkezd keresni egy eladót, ami nagyon időigényes, fásasztó munka. Ez a hipermarketek vásárlóinak a felének nem jelenthet gondot, mivel nincs szükségük arra, hogy valaki segítsen nekik a vásárlásban vagy megkérdezze tőlük: „Miben segíthetek?”, a másik részük viszont igényli, így a tovább lépés, a vevők megtartásának, újak „szerzésének” lehet egyik eszköze a vásárlóval való közvetlen kapcsolattartás.

## 5. Zárógondolatok

A fogyasztás fellegrárai Magyarországon a hipermarketek, amelyek eddig nem egymástól, hanem kisebb versenytársaiktól csábították át a vásárlókat. „Az óbudai Eurocenterben nyitó Interspar nem települt a konkurencia nyakára, a karácsony előtt avatandó budaörsi Tesco viszont nemcsak az átellenben működő Auchannal, de a törökbálinti Corával, sőt az M1-es melletti Metróval is versenyre kel. Hasonló vélekedés másutt is kialakulhat: a miskolci Tesconak ösztől egy Intersparral és egy Corával is meg kell küzdenie, a Cora-lánc tervei közt pedig Pécs és Debrecen »bevétele« is szerepel 2001-re, noha mindkét városban működik már Tesco és Interspar hipermarket is.”<sup>29</sup> A francia Carrefour 2001-re tervezi magyar debütálását, bár korántsem biztos, hogy az addigra ugyancsak telített piacon új lánc építését kezdené meg.<sup>30</sup>

Ezzel szemben a népesség száma csökken, a hipermarketek vásárlóinak, illetve potenciális vásárlóinak száma nem növekszik. Ha a Carrefour hipermarket is csatlakozik a magyarországi hipermarket-lánchoz, akkor a magyar fogyasztók nem két-három hipermarketbe fognak járni, hanem akár négy-öt helyre is. A Carrefour-nak csak akkor van lehetősége betörni a magyar piacra, ha a termékeit a Tesco, illetve az Auchan árain értékesíti (ez a két hipermarket-lánc a legolcsóbb ma Magyarországon<sup>31</sup>).

A hipermarketek terjeszkedésével párhuzamosan a kiskereskedők számának a csökkenése is folytatódik, bár a kiskereskedők nem borúlátóak<sup>32</sup>. Úgy gondolják, hogy két előnyük van a hipermarketekkel szemben: az egyik a kis üzletméret, amely olyan specializációt is lehetővé tesz, amely biztosítja a szükséges vevőkört; a másik pedig a kiszolgálás másságában rejlik: a hagyományos vevő-eladó kapcsolat megmarad. Ezt pedig az emberek a mai napig igénylik. Felmérésekből kiderül, hogy a személyes kapcsolatra ma már nincs akkora igény, mint régen volt. A végső fogyasztó minél hamarabb végezni kíván a bevásárlással, és ennek az az egyetlen módja, ha minden árut egy helyen talál meg, és az eladó „nem tartja fel” őt a bevásárlás közben, ezen kívül a pénztárnál nem kell percekig várnia míg sorra kerül. Bár ritkábban jár hipermarketbe, mint a kiskereskedőkhöz, egy-egy alkalommal az előbbiben lényegesen több időt és valószínűleg több pénzt is költ el.

A magyar kistermelők helyzete viszont nem ad okot optimizmusra. Egyre nő a hátrányuk a multinacionális cégekkel szemben. Azt talán el lehetne érni, hogy jogszabályokkal segítsék helyzetüket a hipermarketek piacán. Olyan jogszabályokat kellene alkotni, amelyik tiltja a diszkriminációt, és különböző díjakat, hozzájárulásokat fizettet a hazai kistermelőkkel is. A hipermarketek gyakorlatilag megvették a magyar piac egy részét, úgy törtek be, hogy magukkal hozták a hazainál gyakorta nem jobb minőségű, külföldön gyártott termékeket. A magyar kistermelők számára ma egyetlen stratégia létezik: menekülés előre, azaz a túlélés stratégiája. Ez azonban központi segítség, támogatás nélkül nem megy. Talán a Széchenyi program...

<sup>29</sup> [22], *www.bvg.hu*

<sup>30</sup> [2], *www.bvg.hu*

<sup>31</sup> [22], *Gfk Hungária felmérése alapján*

<sup>32</sup> [23], *Internet*

## Hivatkozott irodalom

- [1] Philip Kotler: Marketing menedzsment. Műszaki Kiadó, Budapest, 1998.
- [2] Schweitzer András: Bevásárlóközpontok újabb hulláma. HVG, 2000/13. szám [www.hvg.hu](http://www.hvg.hu). lekérdezés napja: 2000-09-14
- [3] Magyar Statisztikai Évkönyv 1998. KSH kiadó, Budapest, 1999.
- [4] Fogyasztó árindex 1999. KSH kiadó, Budapest, 2000.
- [5] Hofmeister-Tóth Ágnes - Törőcsik Mária: Fogyasztó magatartás. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest, 1996.
- [6] L.A.: Cora növelte a személygépkocsi-forgalmát. HVG, [www.hvg.hu](http://www.hvg.hu). Lekérdezés napja: 2000-09-14
- [7] Bauer András és Berács József: Marketing. Aula kiadó Kft., Budapest, 1999.
- [8] Veres Zoltán: Szolgáltatás marketing. Marketing Könyvkiadó Rt., Budapest, 1998.
- [9] Általános Vállalkozási Főiskola: A piackutatás gyakorlata. Távköztársasági Alapítvány, 1998.
- [10] Frauenhoffer Mária: Nem mindenki szereti a multikat. Internet/hipermarket (2000-09-14)
- [11] Kajdiné Suhajda Zsuzsanna - Kardos Lea: Reklámjogi és reklámetikai kézikönyv. KJK, 1998.
- [12] Fogyasztóvédelem kódex. Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, Budapest 1998.
- [13] Személyzeti kézikönyv. Tesco, Budapest, 1999.
- [14] Auchan Magyarország hipermarket: Bemutatkozik az Auchan. Auchan, Budapest, 1996.
- [15] SPAR híradó: A SPAR Magyarország Kereskedelmi Kft. belső lapja. I. évfolyam/1. szám, 1999. November.
- [16] SPAR híradó: HÍREK. II. évfolyam/3. szám, 2000. január.
- [17] Valencsik Ferenc: Beszerző Bandák. CASH-FLOW 2000/9. szám.
- [18] Heiszler Ákos: Reklám a léghajón. Kreatív 1999/9. szám.
- [19] Korpács A.né dr. - Molnár M.né dr. - dr. Szüts I.: Általános statisztika. II. rész. Nemzeti Tankönyvkiadó, 1993.
- [20] Köves P. - Párniczky G.: Általános statisztika. KJK, Budapest, 1975.
- [21] Pálfalvi József: Korszerű statisztikai mintavételi eljárások a közlekedési jellemzők meghatározására, kiemelten a magyar háztartás költségeire. KTI, Budapest, 1997.
- [22] Schweitzer András: Hipermarketek terjeszkedése. HVG 2000/21. szám [www.hvg.hu](http://www.hvg.hu) - Lekérdezés napja: 2000-09-14
- [23] K.E.: Kicsik és nagyok a kereskedelemben. Internet/hipermarket; (2000-09-14)

# SZAKDOLGOZATI ANNOTÁCIÓK

**Béky Ildikó**

## **ORACLE FINANCIAL ANALYZER ALAPÚ CONTROLLING INFORMÁCIÓS RENDSZER BEVEZETÉSÉNEK TAPASZTALATAI**

**Konzulensek:** Böcskei Elvira főiskolai adjunktus, ÁVF  
Somos Sándor

Dolgozatom készítésekor a legfontosabb szempont a hasznosíthatóság volt. Ezért választottam olyan témát, melyet a controlling oktatás keretében érintettünk ugyan, ám meglátásom szerint a gyakorlati munka során elengedhetetlen a téma mélyreható ismerete. A Vezetői Információs Rendszer (VIR) használata a controlling működés folyamán segítséget nyújt a vezetők számára, hogy kibújjanak a megszokás béklyójából és megfelelő információk segítségével kreatív, új megoldásokat találjanak mindennapi döntéseik során. A többdimenziós adatmegjelenítés ugyanis túllép a hagyományos táblázatkezelő programok korlátain, szabad utat nyitva a gyors és sok szempontú elemzés elterjedésének.

A controllingot támogató VIR-ek rendkívül sokfélék lehetnek. Ezért kutatásaim során felderítettem a hazai piacot, és megvizsgáltam a világon tapasztalható trendeket. Ehhez elsősorban a szakcsajgó és információtechnológiával foglalkozó, multinacionális nagyvállalatoknál dolgozó szakemberek segítségét vettem igénybe. Munkám során megállapítottam: nincsen egyetlen tökéletes rendszer, mely valamennyi vállalatnál sikeresen alkalmazható, minden szervezetnek meg kell találnia a számára leginkább testre szabott megoldást. Az egyik legelterjedtebb szoftvert, az Oracle Financial Analyzert (OFA) vettem górcső alá, mely átfogó pénzügyi jelentések készítését, költségvetés-készítést, tervezést és elemzést szolgáló alkalmazás. A rendszer az adatok forrásának integrációja révén lehetővé teszi olyan kritikus pénzügyi célok megvalósítását, mint a költségek kézbentartása, vagy a követendő irányvonalak kialakítása.

Nem szabad azonban elfeledkezni arról, hogy egy ilyen típusú rendszer, miközben kiemelkedően segíti a vezető munkáját, jelentős változásokat hoz létre szinte valamennyi területen a vállalat életében. Éppen ezért a bevezetésen túl több olyan feladat hárul a vállalatra, melyet a későbbi sikeres működés és a megelégedettség érdekében feltétlenül el kell végezni. Ezt felismerve dolgozatom legnagyobb fejezetében egy OFA bevezetési projekt során felmerülő nehézségek elemzésével foglalkoztam. Nagy segítséget nyújtott, hogy konzulensem révén betekintést nyertem egy valós projekt menetébe.

Hogy teljesebb képet nyújtsak a rendszerbevezetés körülményeiről a hagyományos, funkcióterületekre koncentrááló elemzés mellett a problémákat új megvilágításba helyezve is megvizsgáltam: az érzelem, az információ, a pénz, és az anyag oldaláról. Saját tapasztalataimat is összegezve táblázatot készítettem, melyben az újszerű megközelítést alkalmazva lépésről lépésre követhetővé válnak a bevezetési projekt során felmerülő problémák, azok lehetséges okai, valamint a lehetséges megoldások. Meglátásom szerint az információzavarral, pénz- vagy eszközhányal, esetleg érzelmi hatással magyarázható problémák egymással szoros összefüggésben állnak, és erősíthetik vagy olykor, gyengíthetik egymás hatását. Ezért ezek figyelemmel kísérése és időben való kezelése sok kellemetlenség elkerülésével és jelentős pénzmegtakarítással járhat a körültekintő vállalat számára az OFA bevezetési projekt során.

**Borbola Péter**

## **AZ ERAVIS RT. SZÁLLODALÁNC(OLVA)**

**Konzulensek:** dr. Marosán György főiskolai tanár, ÁVF  
Tarnóczi Tibor

Hazánk egyik leggyorsabban fejlődő gazdasági és társadalmi jelensége az idegenforgalom. Évente milliók utaznak határainkon túlra, milliók érkeznek hozzánk külföldről. Rohamléptekben fejlődik

a belföldi turizmus is. Ezzel egyidejűleg ugrásszerűen bővül az ország turisztikai fogadó képessége, a szállás és egyéb kapacitás. Színesednek programjaik, egyszóval felértékelődik a turizmus az ország társadalmi és gazdasági életében. E folyamattal párhuzamosan bővülnek, korszerűsödnek az idegenforgalmi szakismeretek és egyre többen érdekeltek ezek megismerésében, elsajátításában.

Ilyen – a fejlődést követő – cégek közé tartozik az Eravis Szálloda és Vendéglátó Részvénytársaság is. Mivel szakmai gyakorlatomat ennél a cégnél töltöttem, egy igen átfogó képet kaptam mind a szóban forgó társaságról, mind pedig hazánk jelenlegi turisztikai piacáról. Szakdolgozatom tartalma is az Eravis Rt. átfogó bemutatásával, jelenlegi piaci pozíciójának elérésével, pénzügyi-, jövedelmi helyzetének a megismertetésével, elemzésével és jövőbeni céljaival foglalkozik.

## **Bozzay Bertalan**

### **BELÉPÉS EGY ÚJ VILÁGBA, AVAGY AZ INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM KIALAKULÁSA MAGYARORSZÁGON**

**Konzulensek:** T. Vigh László főiskolai tanársegéd, ÁVF  
Veress József

Témaválasztásom az információs társadalom fogalmának kifejtésére, európai és magyarországi kialakulására, és az erre való felkészülésre esett. Aktualitása és fontossága abban mutatkozik meg, hogy a társadalmak átalakulóban vannak, és ebben a legnagyobb szerepet az informatika, pontosabban annak világméretű elterjedése játssza. Dolgozattal célom, hogy felhívjam a figyelmet arra, különösen itt, Magyarországon, hogy az információs társadalomra való felkészülést nem halogathatjuk tovább, meg kell tenni a szükségszerű lépéseket az emberek felkészítésére, oktatására. E társadalmi forma létrejötté az elkövetkezendő öt-hat évre tehető. Addigra nekünk is felkészülteknek kell lennünk társadalmi téren, és el kell érniünk az ehhez szükséges tudásszintet.

Az első fejezetben az információs társadalomról átfogó, általános képet próbálok adni. Ebben a fejezetben beszélek ezen új szisztéma paradigmájáról, szereplőiről, a kiépítésről és annak technológiájáról, a leendő piacokról, politikai vetületéről, és felvázolom a lehetséges ország-, és térstratégiákat.

A következő fejezet magyar vonatkozású. Sokan úgy gondolják, hogy ez teljesen új keletű dolog, azonban komoly történelmi háttérrel rendelkezik. Bemutatom a hazai információs társadalom fejlődését egészen a kezdetektől – az 1950-es évektől – napjainkig.

A harmadik rész egy kis európai kitekintést tartalmaz. A fejezet során megismerkedhetünk az *eEurope* akciótervvel, aminek elsődleges feladata az Amerikai Egyesült Államok, és az ázsiai régió meghatározó államainak (Japán, Dél-Korea) megelőzése az információs iparág területén. Európának jelentős lemaradása van a versenytársakkal szemben, jelenleg földrészünk nem más, mint a "világ múzeuma". Azt, hogy mekkora sikert fog Európa, s ezen belül Magyarország – mint leendő uniós tag – elérni, most még nem tudjuk, de véleményem szerint szükséges és jó irányba mutató lépést tettünk meg.

A magyar információs társadalom történelmi háttere mellett, a jelenlegi helyzetről írtam már a második fejezetben, azonban itt az ideje ezt részletesebben is megvizsgálni. Egy, a BME-Unesco Információs Társadalom- és Trendkutató Központ (ITTK) által végzett közvélemény-kutatás adatait használtam fel. Ezeket rendszereztem egy táblázatban, hogy képet kapjunk a hazai felkészültségről. A százalékos arány után kiemeltem egy-egy negatívumot és pozitívumot is az adott területről.

A végére az általam legfontosabbnak tartott részt hagytam. A magyar felkészülési időszak döntő lépését, az állampolgárok felkészítését, átképzését mutatom be. Számomra azért ez a leglényegesebb, mert az "új világban" is mi, emberek leszünk a középpontban. A gépek nem érték még el azt a szintet – és a közeljövőben nem is fogják –, hogy saját magukat programozzák, hogy önállóan gondolkozzanak. A humán erőforrás szerepe óriási lesz, éppen ezért nem mindegy, hogy mekkora tudással rendelkezik majd. Egy jó felkészítési stratégia – aminek a létrehozása a jelenlegi és a jövőbeli kormányok feladata – évekkel meggyorsíthatja a magyar gazdasági fejlődést és uniós csatlakozásunkat is elősegítheti.

**Edelmann Annamária**

## **ZÖLD SZEMMEL, AVAGY A MAGYAR KÖRNYEZETVÉDELEM JOGHARMONIZÁCIÓS ÉS GAZDASÁGI SZEMPONTBÓL**

**Konzulensek:** dr. Vastagh Pál főiskolai tanár, ÁVF  
dr. Varga A. Tamás

Szakedolgozatomat arról írtam milyen feladatokkal kellett megoldania hazánknak a környezetvédelem területén az elmúlt években, valamint arról, mennyire sikerült megfelelnünk az Európai Unió elvárásoknak, és hogy mit kell még tennünk. Azért keltette fel érdeklődésemet ez a téma, mert úgy gondolom: minden embernek alapvető érdeke, hogy a környezetvédelmi helyzettel tisztában legyen és megismerhesse a várható fejlődési irányokat. Én sajnos mindennapi tevékenységeim során nem jutottam elegendő információhoz a környezetvédelmi helyzettel kapcsolatban, ezért kezdtem el kutatni a témát.

Azt feltételeztem, hogy ez a terület még nagyon újszerű, tehát olyan helyeken kellett anyagot keresnem, ahol frissek az információk. Megnéztem, hogy az Interneten milyen adatok, tanulmányok találhatóak a környezetvédelemmel kapcsolatban. Azt tapasztaltam, hogy rendkívül sokszínű az elektronikus írások, anyagok skálája. Ezek tanulmányozása közben ráakadtam néhány könyvcímre, melyek még nem jelentek meg az Interneten, de nyomtatott formában már régen kaphatók és a könyvtárakban könnyen hozzáférhetőek. Az írásos források alapján jó képet kaptam a világ és benne Magyarország helyzetéről is. Azok a vélemények is befolyásolták munkámat, melyek a gyakorlatom helyén, a konzultációk alkalmával, vagy esetleg magánbeszélgetések során hangzottak el.

Úgy döntöttem, hogy Magyarország Európai Unióhoz való csatlakozásakor adódó környezetvédelmi problémákat szeretném megvizsgálni jogi és gazdasági szempontból. Ehhez először át kellett tekintenem azt, hogy az európai *közösségi vívmányok*, az *'aquis'* átvételében hol tart ma hazánk, elsősorban persze a környezetvédelemben. Az erre vonatkozó tanulmányok elolvasása után kirajzolódott bennem, melyek a környezetvédelmi jogharmonizáció főbb feladatai, hogyan kezdtük el ezeket megoldani. Az Európai Unió is gondokkal küzd a környezetvédelem területén, de talán éppen ez az egyik oka annak, hogy nem enged feltételeinek szigorúságából, amikor a csatlakozni kívánó országokról van szó.

Majd áttekintettem az Európai Unió jogi szabályozásának eszközeit és feltártam azok jellemzőit, melyek szintén igen fontosak ahhoz, hogy Magyarország megfelelően tudja értelmezni a különböző erejű szabályokat.

A fő részben pedig – végighaladva a szabályozás által érintett területeken – megpróbáltam felmérni hazánk jelenlegi helyzetét és jövőbeli lehetőségeit. Kiemelt résznek tekintettem a levegőtisztaság védelmét, a hulladékgazdálkodást és a vízminőség védelmét, de kifejtettem véleményemet a természetvédelemlről, az ipari szennyezésről, az ellenőrzésről és a kockázatkezelésről, a vegyi anyagokról és a genetikailag módosított szervezetekről. Ez még egészen új és talán nem is veszélytelen terület. Továbbá érintem a zajszennyezés elleni védekezést, mely esetében már a zaj szennyezési szintjének megállapítása sem egyszerű feladat, arról nem is szólva, hogy egy ilyen szubjektív megítélésű tényező esetében milyen nehéz a védekezési alternatívák megállapítása, alkalmazása. Végül foglalkoztam a nukleáris biztonság és sugárzás elleni védelem, valamint éghajlatváltozás témáival. Ezek bizonyos értelemben össze is függenek az összes többi terület károsító hatásával, tényezőivel.

Összegzésem előtt elmerültem a környezetvédelmi kiadások finanszírozásának témájában. A kérdés az, hogy a társadalmi felelősségvállalás hogyan oszlik meg ma hazánkban, és hogy milyen forrásszerkezeti átcsoportosításra számíthatunk a jövőben. A pénzügyi források kiszélesedéséről sem feledkeztem meg, amikor felvázoltam a csatlakozáskor várható új források mennyiségét. A baj az, hogy míg a környezetvédelmi feltételeknek rövidtávon kellene teljesülniük, addig a pénzügyi háttér csak hosszú távú felzárkózást tud finanszírozni egy középtávra megírt program keretében.

Összességében, a különböző területek áttekintése után, megállapítható, hogy nem a környezetvédelmi hiányosságok korrigálására törekvés, a szándék hiánya okoz nehézséget hazánknak – és más országoknak is –, hanem elsődlegesen a szükséges feladatok elvégzésére fordítható összeg hiánya, másodlagosan pedig a források és eszközök időbeli eltéréséből adódó harmonizátlanság. Dolgozatomban tehát tanulmányoztam az összes olyan területet, melyeket a jogharmonizációs törekvések, kell hogy érintsenek. Ismereteim alapján leírtam, milyen intézkedéseket tett már meg hazánk a környezetvédelmi felzárkózással kapcsolatban, és hogy hol találhatóak még hiányosságok. Felvázoltam a Magyarország pénzügyi helyzetéből adódó finanszírozási lehetőségeket annak reményében, hogy jobban átláthatóvá váljék hazánk és a benne élő emberek helyzete a környezetvédelem szempontjából.

**Habetler Szilvia**

## **AZ ÚJ OLASZ “KELETI POLITIKA” ÉS MAGYARORSZÁG : AZ OLASZ-MAGYAR GAZDASÁGI KAPCSOLATOK AZ EU-TAGSÁG FELÉ KÖZELEDVE**

**Konzulensek:** T. Vigh László főiskolai tanársegéd, ÁVF  
Orzan Michele

*Megjegyzés: a hallgató annotációját a magyaron kívül olasz változatban is elkészítette.*

Nagy általánosságban az terjedt el a magyar köztudatban Olaszországról, hogy olyan ország, ahol rendszeres a kormányváltás; ennek ellenére az északi tartományok gazdagok és gazdaságilag igen fejlettek, viszont az ország déli része elmaradott, ahol tág lehetőségei vannak a maffiának. Egy átlagembernek – ha olaszokról hall – az jut általában eszébe, hogy azok mentalitása hasonló a miénkhez, egyáltalán nem jellemző rájuk a német precizitás, szívesen választják hazánkat turisztikai céllal, és ilyenkor nem nézik kire, mire költenek. Az olasz termékekről pedig általános vélemény, hogyha megjelenik valahol a “made in Italy” kiírás, érdemes megnézni mert valami újat, valami szépet lehet látni. Kevesen tudják azonban, hogy Olaszország a világ ötödik gazdasági nagyhatalma, s legfejlettebb tartományának – Lombardiának – egyedül nagyobb a bruttó nemzeti jövedelme (GDP-je), mint hazánknak. Nem közismert az sem, hogy a nagy multinacionális vállalatok mellett az olasz gazdaságban egyértelműen a kis- és középvállalkozások dominálnak. Ezek száma meghaladja a hárommilliót, döntő részük családi vállalkozás, melyek vállukon viszik az olasz gazdaságot, hiszen képek újra és újra rugalmasan alkalmazkodni a változó gazdasági követelményekhez.

Miután, családi körülményeimből adódóan, hosszú éveket tölthettem Észak-Olaszországban, és lehetőségem nyílt tanulmányaimat ott folytatni, kézenfekvőnek éreztem, hogy – legalábbis azok körben, azok körében, akikhez eljut szakdolgozatom – összefoglaljam tapasztalataimat, röviden bemutatva az olasz gazdaságot és az olasz-magyar gazdasági kapcsolatokat. Szakdolgozatom fő témájává azonban nem ezt kívántam tenni, hisz ezek döntően csak statisztikai adatok lettek volna, amelyekhez bárki hozzájuthat, hanem azt próbáltam vizsgálni, hogy az olasz gazdaság, az abban részt vevő cégek, illetve az olasz politikai élet vezetői miként viszonyulnak Magyarországhoz, hogyan állnak Magyarország Európai Unióhoz való csatlakozásához, miként segítik – vagy gátolják – társulásunkat illetve ezen tevékenységüket mik motiválják. Az természetes, hogy a tőke oda vándorol, ahol gyorsan, biztosan és nagy haszonnal növekedhet, és ugyanígy természetes, hogy a cégek ott értékesítik termékeiket, ahol jobb árat kapnak érte. Az egyéni érdekek tehát előmozdíthatják a kapcsolatokat, azonban ehhez megfelelő környezetet is biztosítani kell.

A magyar kormányok az elmúlt években megteremtették annak a lehetőségét, hogy nagyarányú legyen a tőkebeáramlás, például új törvények – mindenekelőtt a társasági törvény és a beruházás-védelmi törvény – elfogadásával, nemzetközi szerződések megkötésével stb. Ma már általánosan elterjedt, hogy Magyarország mind gazdaságilag, mind politikailag stabil, ami vonzza a külföldi tőkét, fejlett a bankrendszerünk, odafigyelünk a jogharmonizációs folyamatokra, amelyek a magyar jogi és intézményi rendszert közelítik az EU-ban érvényes közösségi vívmányokhoz, azok jogszabályi, institutionális megjelenéséhez.

Vajon segítették-e, segítik-e az olasz kormányok Magyarország közösségi csatlakozását, és ha igen, miként? Milyen módszerekkel, eszközökkel bátorítja az olasz politika az olasz vállalkozók tőke-exportját Magyarországra felé? Létrejöttek-e új törvények, intézmények, amelyek segíthetik ezen kezdeményezések Magyarországra jutását? A különböző nemzetközi konferenciákon milyen álláspontra helyezkednek mérvadó olasz politikusok Magyarországot illetően? Ezek a kérdések foglalkoztattak igazán, ezekre próbáltam választ keresni.

A szakdolgozat elkészítéséhez megfelelő irodalom felkutatása nem bizonyult egyszerű feladatnak. Magyarországon ezzel a témakörrel szakember nem nagyon foglalkozott az elmúlt években. Ha találtam is idevágó cikkeket – például gazdasági és politikai kutatóintézetek tanulmányait –, azok ritkán tértek ki az egyes országok álláspontjaira, sokkal inkább általánosan foglalkoztak a Közösségben már bentlévő tagállamok véleményével. Az Olasz Nagykövetségen kívül felkerestem az ICE (Istituto per il Commercio Estero – Olasz Külkereskedelmi Intézet) és a Magyarországi Olasz Kereskedelmi Kamara irodáját, ahol természetesen maximális segítséget ígértek és támogattak, de kevés (vagy semmi) kézzel fogható irodalom nem állt rendelkezésükre.

Nagy segítséget jelentett viszont számomra, hogy a fenti intézmények beajánlottak azon olasz kutatóintézetekhez és szervezetekhez, amelyek feladata az olasz politikai döntések előkészítéséhez



szükséges tanulmányok elkészítése. Kihasznlva az olasz kamara f6titkárának gyakori olaszországi utazásait, nyári szabadságomat – amelyet Észak-Olaszországban tölthettem –, valamint a megnyert háromhetes olasz ösztöndíj adta lehetőségeket, jelentős információ-forrásokhoz jutottam.

Természetesen ezek között voltak olyanok is, amelyek nagyon nagyvonalúan és hosszú távra vonatkozóan taglalták a követendő olasz kelet-európai politikát, ezeket csak irányadóként tudtam figyelembe venni. Arra voltak jók, hogy világossá tegyék számomra, hogy egyes taktikai lépések, intézkedések, melyeket az olasz kormány hozott, mennyire szolgálták a stratégiai koncepciót, mennyire illettek bele a korábban meghatározott politikai irányba. Sok olyan cikkel is találkoztam, amelyek egy-egy – talán elhanyagolható – esetből próbáltak messzemenő következtetéseket levonni, ezeket bizonyítva, hogy mennyire hasznos – vagy mennyire káros – egy-egy vállalkozás számára a magyarországi jelenlét. Ezek a cikkek abban segítettek, hogy lássam, mindenféle elmélethez lehet gyakorlati példát találni, s azt felfújva igazolttá tenni a tézist.

A legfőbb és leghasznosabb információforrásom az "Il Sole 24ore" (a "Nap 24 órája") gazdasági napilap volt. Mértékadó – nem olasz - szakemberek szerint is ez a világ legjobb gazdasági napilapja és sokkal, de sokkal ismertebb, elterjedtebb, elfogadottabb újság lenne, ha angolul jelenne meg az USA-ban vagy Angliában. Cikkei, tudósításai alaposabbak, átgondoltabbak sokszor, mint a ma vezetőnek kikiáltott Financial Times kiadványaié. Mivel az olaszt viszonylag kevesen beszélik és az angol az elfogadott nyelv a gazdasági életben, ezen napilap nem örvend széleskörű népszerűségnek angol nyelvterületeken, a világon. Az említett napilap heti rendszerességgel közöl mellékleteiben összefoglaló cikkeket a kelet-európai országokról, az Európai Közösség felé kacsingató államokról, s ezek között leggyakrabban Magyarországról. Hazánk sajtó-visszhangja kifejezetten pozitív, a cikkek szerzői meggyőződéssel ajánlják Magyarországot partnernek az olasz vállalkozók részére, javasolják a hazánkkal való szoros együttműködést. Biztosak benne, hogy Magyarország rövidesen EU taggá válik, ami még inkább garantálja az olasz gazdaság szereplőinek, hogy beruházásaik hazánkban biztosak és eredményesek lehetnek.

Mindezek a cikkek meggyőztek arról – és remélem ez szakdolgozatomból is kitűnik –: az általános olasz vélemény az, hogy Magyarország komoly partnere lesz a jövőben is Olaszországnak, s e kapcsolat mind szélesebb kiépítése olasz érdekek is. Ez a gondolat tükröződik az olasz politikusok megnyilvánulásaiban is. Különböző politikai fórumokon, konferenciákon hangoztatják Magyarország támogatását és ezt az olasz gazdasági életben hozott törvényekkel, intézményekkel tanúsítják is. Természetesen azt látni kell, hogy ez a támogatás megfelelő keretek között jöhet csak létre és egy bizonyos szintet, érhet csak el, hiszen nem lehet ellentétes azon gazdasági törekvésekkel, melyek a belső gazdaság fejlődését segítik. Itt például olyasmire gondolok, hogy nem hozhatók olyan rendeletek, amelyek az olasz tőke külföldre – így Magyarországra – áramlását oly módon segítik, hogy közben olasz munkahelyek megszűnését vonják maguk után. Úgy érzem, nem vagyok egyedül azzal a véleménnyel, hogy Olaszország Magyarország felé irányuló politikája eredményes, és hasznos számunkra is. Hiszen az 1800-2000 olasz tőkével működő magyar vegyes vállalat segítségével nemcsak egyre szélesebb körben terjed el hazánkban az Olaszországot a legfejlettebb ipari államok közé emelő gazdaságszemlélet, (ezen belül a kis- és középvállalatok gazdaságot meghatározó szerepe), hanem új munkahelyeket is teremtve igyekeznek átadni az évszázadok során szerzett termelői tapasztalatukat, amelyre a piacgazdaságra való áttérés után szükségünk is lehet.

**Héja Judit**

## **LÉGIJÁRMŰ-ÜZEMANYAG ÉRTÉKESÍTÉS A MOL RT.-NÉL**

**Konzulensek:** Papp Ferenc c. főiskolai docens, ÁVF  
Dr. Kenesei Istvánné

A MOL Rt. neve az emberek tudatában a hagyományos motorbenzinek gyártásával és értékesítésével kapcsolódik össze. Az első pillanatban senki sem gondol arra, hogy a MOL Rt. a motorbenzinen kívül az olajipari termékek rendkívül széles skáláját gyártja és forgalmazza. A vállalat kevésbé ismert termékei közé tartoznak a légi jármű-üzemanyagok is. Tulajdonképpen azért választottam a szakdolgozatom témájaként ezen üzemanyagok értékesítését, hogy megismertessem és bemutassam a légi jármű-üzemanyagok sajátosságait, valamint a MOL Rt. által elfoglalt helyet európai értékesítésükben.

Ahogy a név is elárulja, légi járművekhez használatos, alapvetően kétfajta típusú üzemanyagról van szó. A Jet-A1 sugárhajtómű üzemanyag, amelyet nagy méretű korszerű sugárhajtású repülőgépekhez használnak és az RB 100 LL repülőbenzin amelyet elsősorban, motoros kis repülőgépekbe töltenek. A két üzemanyag-típus az összetételt, a termékjellemzőket, illetve a felhasználói kört tekintve is, meglehetősen eltérő. Ezekből a sajátosságokból adódóan az értékesítési terület és az alkalmazott módszerek is alapvetően különböznek a két üzemanyag-típus esetén.

A légi jármű-üzemanyagok értékesítésével elsősorban tapasztalati úton ismerkedtem meg. A MOL Rt. Légi és Vízi Közlekedési üzleténél eltöltött 15 hét alatt, alkalmam volt tapasztalatokat gyűjteni ezen termékekről. A Jet-A1 és az RB 100 LL- el való ismerkedést a termékek jellemzőinek, illetve a gyártási folyamatok megismerésével kezdtem. Fokozatosan kaptam képet az értékesítési módszerekről, a piacról, és a vevőkről. Ezen tényezők által sikerült a teljes értékesítési folyamatot, ideértve az alkalmazott árpolitikai elveket, és a gyártás-tervezést is, megismerni.

Az egyes üzemanyag típusokat megvizsgálva – figyelembe véve a teljes értékesítési folyamatot – az alábbi megállapításokat tehetjük. Belföldön a Jet-A1 értékesítésében, mint vevő kiemelt helyet foglal el a MALÉV Rt., amelynek a Légi- és Víziközlekedési Üzlet a legnagyobb mennyiséget vásárló vevője. Ebből adódóan egy sikeres MALÉV privatizáció esetén Ferihegy üzemanyag forgalma jelentős mértékben megnőhet. A belföldi Jet-A1 értékesítés jövőbeli alakulását tekintve nagyon sok múlik azon, hogy ki vásárolja meg a MALÉV Rt.- t, illetve, hogy a privatizáló légitársaság milyen szerepet szán a MALÉV-nek az európai légit forgalomban.

Az RB 100 LL értékesítése esetében a jövőre nézve, véleményem szerint a mezőgazdaság sorsa lesz a meghatározó. Az Európai Unióhoz való csatlakozásunkig a mezőgazdaságnak jelentős átalakuláson kell keresztülmennie. Ez minden bizonnyal a bevetett földterületek csökkenését fogja eredményezni, ami jelentős visszaesést jelenthet a repülőbenzin felhasználásban. Annál is inkább, mivel ezt a terméket elsősorban a mezőgazdaságban dolgozó repülőgépes permetezőzők használják. Természetesen ezt kompenzálhatja az egyre növekvő számú repülőklubok üzemanyag-felhasználása, illetve a magánrepülőgépek elterjedése Magyarországon. Az export esetében hasonló értékesített mennyiségek prognosztizálhatóak a jövőben mindkét üzemanyag-típus esetében. A regionális piacokon (a környező országokban) a közeljövőben nem várható jelentős változás, sem a felhasználói kört, sem pedig az értékesített mennyiségeket illetően.

Természetesen mindehhez társulnia kell egy biztonságos üzemanyag-ellátási rendszernek, Európában és világszerte egyaránt. Hiszen addig, amíg a kőolajárak ilyen magasan állnak, egyetlen olajtársaság sem lesz képes optimális termékösszetételt gyártani, mivel a készleteket a kiszámíthatatlan világpiaci árak miatt alacsony szinten tartják. Mindezek mellett a MOL Rt. elsődleges célja a minél szélesebb felhasználói kör megnyerése, mind az export, mind a hazai felhasználók vonatkozásában. Kiemelt hangsúlyt kap az értékesítésben a vevői igények minél teljesebb körű megismerése, illetve kielégítése. Különösen fontos ez a belföldi nagyfelhasználók, illetve viszonteladók esetében, hiszen a jövőben is az ő vásárlásaik fogják jelenteni a MOL Rt. döntő forgalmát.

**Horváth Dániel Marcell**

## **LAKOSSÁGI MEGTAKARÍTÁSOK BEFEKTETÉSI CÉLÚ FELHASZNÁLÁSAI MAGYARORSZÁGON**

**(különös tekintettel a tőkepiac lehetőségeire)**

**Konzulensek:** Pitti Zoltán c. főiskolai tanár, ÁVF  
Mádi Zoltán

Dolgozatom szeretne átfogó képet bemutatni a lakosság megtakarításairól és azok befektetési célú felhasználásairól – múltbéli adatok segítségével –, azok tendenciáiról, valamint a gazdaság természetes fejlődésével a megtakarítások piacán megjelenő újdonságokról. A megtakarítások, illetve a lakossági szféra megtakarításai kulcsfontosságú szerepet töltenek be egy nemzet gazdaságának egészséges életében. Sokan felismerhették, hogy a gazdaság olyan önszervező, önmagát irányító rendszer, amelyet durva, önhatalmú lépésekkel nem lehet irányítani. A korábbi, főleg tervszámokkal és utasításokkal irányított, zárt és erősen centralizált magyar gazdaság mára megváltozott, nyugati mintára fokozatosan egyre liberálisabbá vált.

A dolgozatban a lakosság, mint a gazdaság kiemelt szereplője kerül a középpontba. Átfogóan bemutatásra kerül a megtakarítások alapja, az, hogy ki, miért és milyen céllal takarít meg ma Magyarországon, és milyen lehetőségei voltak erre korábban. Milyen tendenciák mentek végbe a közelmúltban, és melyek a jövő lehetőségei? Melyek azok az általános jelenségek, amelyek hatással lehetnek egy nemzetgazdaság megtakarítási hajlandóságának megváltozására? Melyek azok a nagy pénzügyi teherbírással rendelkező területek, ahova a háztartások döntő többsége elhelyezi ma Magyarországon a pénzét? Ezeknek mik a jellemzőik, milyen újdonságok kerültek bevezetésre, amelyek a lakosság befektetési hajlandóságát növelhetik, esetleg színesíthetik a háztartások befektetési összképét? A dolgozat foglalkozni kíván azokkal a Magyarországon hatályban lévő gazdasági szabályozó rendszerekkel is, amelyek a lakossági pénzügyi megtakarítások területén védelmet biztosítanak. Megtakarítási és befektetési tapasztalatok alapján a dolgozatban egy, ma már egyre ismertebbé váló megtakarítási forma, a befektetési alapok szerepének, céljának, tevékenységének és jövőbeni lehetőségeinek elemzésére kerül sor. A lakossági megtakarítások gyűjtésének új lehetőségéről van szó a fejlődő magyar gazdaságban.

Dolgozatom témájául azért választottam a lakossági megtakarításokat és azon belül a befektetési alapokat, mivel nagyon sok lehetőséget látok felfedezni a társadalom pénzügyi megtakarításainak fejlődésében és az újításokban. Érdekelnek a lakosság előtt álló befektetési lehetőségek, illetve azok a jelenségek, alapigazságok, amelyek az adott pénzügyi eszközöket népszerűvé teszik. Dolgozatom révén egy szélesebb perspektívájú képpel szeretnék szolgálni azoknak, akik a magyar lakossági megtakarítási piac egésze és azon belül az újdonságok iránt érdeklődnek. A pénz- és tőkepiac fejlődésének egyik következő lépcsőfokát a befektetési alapok jelenthetik. Ennek alapján dolgozatom a széles körben vett lakossági megtakarításoktól halad a tőke és pénzpiacok egyes alkotóelemeit átfogó lakossági megtakarítások egy szegmenséig, egy egyedi, a magyar háztartások számára egyre népszerűbbé váló értékpapírig a befektetési jegyig.

Az elmúlt tíz év alatt a magyar lakosság vagyoni összetétele számos siker és sikertelenség mellett lényegesen átrendeződött. Ennek az időszaknak a pénzügyi fellendüléseiből és recesszióiból a lakosság és a közvetítők egyértelműen megtapasztalhatták, hogy a megtakarítások piacán a részvényárak alakulása kiszámíthatatlan, az árfolyamok nemcsak a cégek eredményeitől függenek, hanem a külföldi szereplők befektetési kedvétől is. Magyar megtakarítók egyre nagyobb körben döbbenhetnek rá, hogy a piac egyáltalán nem lokális, hiszen a magyar pénzügyi megtakarítások piacát jelentősen befolyásolják a világgazdaságban lezajlott események. A világ megállíthatatlanabban rohan a globalizáció felé, a globális pénzügyi rendszer szükségessége egyre tudatosabbá válik a magyar lakossági szektor szereplői számára is. A fenti okokból kiindulva vált számomra érdekessé a pénzügyek folyamatosan változó és fejlődő rendszere. Az utóbbi évek tőkepiaci válságai a megtakarítókban felértékeltek a biztonságos befektetések iránti vágyat. A befektetési jegyek ezeknek a lakossági elvárásoknak megfelelőek. Életképességüket a válság idején való helytállás, a fizetőképesség is bizonyíthatta, sőt időközben napjainkig a legnépszerűbb befektetési formává nőttek ki magukat. Így jutottam el egy olyan általános következtetésre, hogy bár számos adat a lakossági megtakarítások relatív csökkenése mellett szól, jellemzően a lakossági fogyasztás növekedésének és a fogyasztási hitelek bővülésének köszönhetően, de összességében véve a megtakarítások piaca nagy fejlődések előtt állhat. Azt vesszük figyelembe, hogy hazánk a nyugati, több évtizedes liberális piacgazdasági múlttal rendelkező országok szemében kiemelkedően biztonságos befektetési környezetté vált.

A dolgozat forrásanyagai részben szaksajtóból, részben a dolgozat témájául is szolgáló szakirodalmából és törvényekből kerültek felhasználásra. Nagy segítséget jelentett a szakmai gyakorlat, mivel nagy számban kaptam a dolgozat elkészítéséhez és a felkészüléshez forrásanyagokat. Ebben nagy segítségemre voltak a CIB-Bank Rt. értékpapír forgalmazói, munkatársai, akik a bank által rendszeresen kibocsátott ügyfél-tájékoztatói anyagokat rendelkezésemre bocsátották. Felhasználtam a dolgozatban megemlített fontosabb pénzügyi intézmények hivatalos tájékoztató füzeteit és kiadványait is. Emellett rendszeresen felhasználtam a főiskola és más felsőoktatási intézmények szakmai könyvtárainak anyagát. Rendszeresen megfigyeltem és nyomon követtem a szaksajtóban publikált adatokat, tendenciákat, időszakos piaci helyzetképeket. Igyekeztem a témában lefektetni az alapvető definíciókat a szakirodalom felhasználásával, majd az aktuális híryanagok és piaci ismertetőik segítségével megpróbáltam a piacon nyomon követni a fontosabb piaci szokásokat, trendvonalakat és eseményeket egy dinamikus elemzés összeállítására érdekében.

**Kiss Diána**

## **AZ ELEKTRONIKUS KERESKEDELEM JOGI SZABÁLYOZÁSÁNAK ALAPVETŐ KÉRDÉSEI\***

**Konzulensek:** Papp Ferenc c. főiskolai docens, ÁVF  
dr. Kathi Attila  
Kolozsi Sándor

Miért választottam szakdolgozatom témájának<sup>x</sup> az elektronikus kereskedelmet? Számomra, mint integrációs szakirányon végzős hallgatónak érdekes annak áttekintése, hogy az Európai Unió milyen válaszokat talál globalizálódó társadalmunk és gazdaságunk számára ezen a területen. A fogyasztóvédelem különleges prioritást élvez az Unióban, szabályai nem is régi keletűek. Az elektronikus kereskedelem ehhez képest ugyanakkor rohamosan fejlődő ágazat, lényeges tehát jogi szabályozásának mielőbbi megoldása. Dolgozatom az elektronikus üzletmenet kérdéseit tárgyalja, a legfontosabb nemzetközi és hazai normákat tekinti át.

Az elektronikus kereskedelem sokrétű jelensége "elektronizálódó" társadalmunknak, amelyet a technika robbanásszerű fejlődése hozott létre. Az új technológia ezzel együtt megteremtette a fogyasztói igényeket is. A jogi szabályozás nem állhat a fejlődés útjában. Így jelenlegi szabályaival kénytelen hozzáidomulni, illetve ha ez nem lehetséges, mindenképpen szükséges új szabályozás létrehozása. Lényegesnek tartottam bemutatni azt, hogy az elektronikus üzleti tevékenységgel kapcsolatban több nemzetközi norma született, így például az OECD fogyasztóvédelmi irányelve.

A hazai jogalkotás – jogharmonizációs kötelezettségünkkel összhangban – több normát is életre hívott, amelyek alapvető fontosságúak, ugyanakkor a megfelelő jogvédelem biztosítása érdekében további részletszabályok megalkotása látszik szükségesnek. A szakma újabb mérföldkőként tekint az elektronikus aláírás szabályait rendező jogszabályra, amelynek szakmai előkészítése dolgozatom írásának időszakában is tart.

**Kollár Tamás**

## **A MAGYARORSZÁGON ALKALMAZOTT CSÚSZÓ ÁRFOLYAMRENDSZER MÚLTJA, JELENE ÉS JÖVŐJE**

**Konzulensek:** dr. Vértés Gábor c. főiskolai tanár, ÁVF  
dr. Schiffer Péter főiskolai docens, ÁVF

A Magyarországon bevezetett csúszó árfolyamrendszer immáron fél évtizede működik. Számos tanulmány készült ezen árfolyamrendszer tapasztalatairól, de mindegyikük csak egy-két éves időszakot ölel fel és általában csak egy bizonyos problémára koncentrálnak, emellett, hogy inkább ex post racionalizációk mintsem predikciók. A jelenlegi árfolyamrendszer "kiüresedik" egy-két éven belül, tehát egy új mechanizmus bevezetésére kerül sor. Ennek a körvonalai már kezdenek kibontakozni, ezért egy egész fejezetben foglalkozom ezzel a kérdéskörrel.

Az 1995 márciusában bevezetett árfolyamrendszernek nem volt alternatívája. A korábban alkalmazott kiigazítható fix árfolyamrendszer a magas hazai infláció mellett nem volt képes vezérelni a dezinflációt. Ugyanilyen negatív hatásai lettek volna egy lebegő árfolyamrendszernek is. A csúszó árfolyamrendszer ösvényként szolgált, igyekezett a versenyképesség és a dezinfláció között rövidtávon jelentkező "trade off" hatást minimalizálni, és az előrettekintő inflációval konzisztens pályán tartani a várakozásokat. Mennyire tudott megfelelni ez az árfolyamrendszer a fent említett kihívásoknak? A kérdésre az első két fejezet adja meg a választ, megfelelő érvekkel alátámasztva.

\*A hallgató azonos című TDK-dolgozatának ismertetését lásd: 3. sz. 152. o.

Ezen érvek azt sugallják, hogy az árfolyamrendszer-választás megfelelő volt, azonban rövidtávon már felvetődik a váltás szükségessége. Ennek oka, hogy a dezinflációt már nem szolgálja megfelelő mértékben az a rendszer, amely a kamatpolitika mozgásterét is behatárolja. A csúszó árfolyamrendszer megszüntetésére sor kerülhet, ha 5% alá csökken az infláció. Ekkor az inflációs differencia eléri a 2-3%-os szintet, amely rögzítés esetén egy fenntartható reál felértékelődést okoz. Az elmúlt években megteremtődött a monetáris politika iránti bizalom, amely lehetővé teszi egy rugalmasabb árfolyamrendszer bevezetését. A potenciális új árfolyamrendszerek mindegyike *euró* alapú rögzítést jelent, a különbség a központi paritás körüli sáv szélességében rejlik. Egy szélesebb sáv teret ad egy magasabb reál felértékelődésnek, amely segíti a dezinflációt, s ezáltal hozzájárulhat a nominális konvergencia-kritériumok gyorsabb teljesítéséhez. Ugyanakkor versenyképességünket negatívan befolyásolhatja, ami csökkentheti a gazdasági növekedést, és a reál-konvergenciában jelenthet hátrányt. A szűkebb sáv viszont magasabb gazdasági növekedést eredményezhet, ugyanakkor a dezinfláció sebességét lassíthatja.

Nincs olyan optimális árfolyamrendszer, amely minden körülmény között megfelelő lenne. A választás kapcsán "trade off"-ok sorozatával találjuk szembe magunkat. Döntésünket a gazdaságpolitika prioritásai determinálják.

**Pauli Anita**

## **AMI A KICSIKET IS NAGGYÁ TEHETI, AVAGY „VEVŐORIENTÁLT MARKETINGSZEMLÉLET”**

**Konzulensek:** dr. Szánthó Zsuzsanna főiskolai docens, ÁVF  
Bócsa István

A cégek kezdetben a *szegmentáció*, majd a *globalizáció* révén minden rejtett lehetőséget kihasználtak, ami a tömegtermelésben megtalálható volt. A 90-es évek elején ez a szemlélet már nem volt elegendő a gazdasági növekedés fokozására, ehhez új módszerre volt szükség. Olyan eszközökhöz kellett nyúlni, amelyet a kiskereskedelemben már évek óta sikeresen alkalmaztak. Újfajta szemléletmód kezdett kibontakozni, amely a globalizáció egységesítő, és szabványosító elméletei helyett a személyeket keresi, az egyénekre szabott *kommunikációt* helyezi előtérbe. Ehhez elengedhetetlen volt a *szervezeti és jogi háttér* kialakítása, valamint a *technológia* fejlődésének felgyorsulása, a megfelelő informatikai háttér, ami biztosította a fogyasztókkal való folyamatos kapcsolattartás fejlődését, és sikeres életben maradását. Dolgozatom keretein belül szeretnék rámutatni arra, hogy a kisvállalatok is képesek a fogyasztói igények középpontba állításával, tudatos alakításával nagy sikereket elérni, főként a *direkt marketing* hatékony eszközhasználatával.

Míg a direkt marketing kezdetben főként a csomagküldésben öltött testet, napjainkban a hagyományos módon történő reklámozás piaca erősen telítetté vált, ezért – újabb módszerek után nézve – egyre több cég stratégiájába épül be a direkt marketing, mivel általában pontosabban találja el a célcsoportot, és sokkal erőteljesebb, mint a hagyományos kommunikációs technikák. Mi sem bizonyítja ezt jobban, minthogy az *Európai Direkt Marketing Szövetség* (FEDMA) jelentése szerint a direkt marketing költség Európában a kilencvenes évek közepén közel 40 milliárd ECU-t tett ki. "A direkt marketing a marketing interaktív formája, amely lehetővé teszi, hogy a személyek egy adott csoportjának tagjaival egyenként kommunikáljunk, vagy egyenként adjuk el nekik azt, amit kérnek, annak alapján, amit tudunk róluk. Az is csak részben közismert, hogy a direkt marketing egyrészt a *vevőközpontú gondolkodás* egyik eleme, másrészt a *vevőkapcsolatok ápolásának* eszközrendszere. Egy vállalatnak olyan direkt marketingre van szüksége, mely kommunikál, támogat, kapcsolatot épít a vevőkkel, és esetleg saját értékesítési csatornán ki is szolgálja őket. A vevők megismerése bár még számos nehézségbe ütközik, de érdemes rá megfelelő figyelmet fordítani a hosszú távú siker érdekében, hiszen tőlük származik a kereslet bizonytalanságát csökkentő piaci információk jelentős része.

Diplomamunkám készítése során gondolataimat, a szakirodalmon kívül, a gyakorlatom helyén, az Érdi *Opel DI-FER* Márkakereskedés és Márkaszervizben tapasztalt, autókereskedelemmel kapcsolatos megfigyeléseimmel, és szaklapok cikkeivel támasztom alá.

A vevők közvetlen elérésének számos eszköze van – direct-mail, nyitott hétvégék, magazinok, website-ok stb. – melyeknek vállalati célokhoz igazított, hatékony integrálásával a vállalatok *nyertes-*

nyertes megoldásokat alakíthatnak ki. Céljuk elérni azt, hogy a vállalatok és fogyasztók számára kölcsönösen maximális hasznot hozzon az *együttműködés*. A vállalatok elégedettség kialakítására törekszenek, hogy a *márkabűségből* képesek legyenek *bolthűséget* formálni. Ehhez szükséges, hogy a cégek a fogyasztókkal a döntés minden fázisában – a szükségletek felismerésétől, a vásárlást követő szervizelésekig – kapcsolatban legyenek, *folyamatosan kommunikáljanak* velük. “A piaci szemlélet azt kívánja, hogy gazdasági céljaink kialakításakor nagyobb mértékben vegyük figyelembe a fogyasztót, az embert.”

“Szükségszerű volt a fogyasztó királyból partnerré alakítása, ellenkező esetben az uralkodó fellázdott volna és a marketing minden megoldását elutasítja” Ez az ezredvég alapvető elvárása, aki ennek képes megfelelni, kihasználni, ezen lehetőségeket, az ki tud emelkedni az átlagos vállalkozások közül. Igazán hatékonyan csak akkor képes a direkt marketing módszer kifejteni hatását, ha a klasszikus eszközökkel együttesen alkalmazzák, megfelelő arányban összehangolják. Íme egy újabb lehetőség a vállalatok előtt a *nyereségesség fokozására*. A vállalatok feladata már csak az, hogy célrendszerüket alátámasztva hatékonyan integrálják ezen eszközöket. “A személyre szabott szolgáltatások igénylése, az egyedi, egyéni elbírálás, kiszolgálás – egyre több ember egyre természetesebb elvárása. Nem véletlenül növekedik a nem klasszikus reklámeszközök személyes hangvételének tűnő vevőközelítése.”

## Romata Eszter

### A SZABÁLYOZÁS MEGVALÓSULÁSA AZ ABN AMRO (MAGYAR) BANK RT. GYAKORLATÁBAN, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A SZÁMVITELI RENDELKEZÉSEKRE

**Konzulens:** Böcskei Elvira főiskolai adjunktus, ÁVF

Szakedolgozatom témájaként a szabályozás gyakorlati megvalósítását választottam, mert a téma aktualitása érdekessé teszi számomra, hogy az életben tanultak, hogyan valósulnak meg a gyakorlatban (A számviteli törvény újrakodifikálása a dolgozat készítése során folyamatban van). A szakmai gyakorlat során lehetőség nyílt a bank számviteli szabályozási rendszerével megismerkedni, ezért a szabályozást az ABN AMRO Bank Rt. Szabályozási gyakorlatából vett példákkal szemléltetem. A tapasztalatom az, hogy a bank az előírt szabályzatokon kívül belső utasítások kiadásával részletekbe menően szabályozza az egyes termékeket, szolgáltatásokat, a különböző ügyleteket. Szerintem ez a tulajdonosok (részvényesek) érdeke és a bank biztonságos működésének szükséges követelménye. A szabályzatok tartalmi és formai szempontból megfelelnek a törvényi előírásoknak. Nagyon jónak tartom, hogy a számviteli szabályokat nem önállóan, hanem a folyamatszabályozással együtt alkotják meg. Véleményem szerint az eredményes munka feltétele, hogy az egész folyamatot átlássák a benne résztvevők. Ezért nagyon jó, hogy minden dolgozó részére elérhető a szabályzatokat tartalmazó elektronikus szabályozási kézikönyv. Az elektronikus szabályozási kézikönyv használata nagyban megkönnyítette az én munkámat is, sok segítséget nyújtott a szakedolgozat elkészítéséhez.

A banki szabályok különböző időpontokban készülnek, ez viszont magában rejti azt a hibaforrást, hogy a korábban alkotott szabályok nincsenek összhangban a későbbiekkel, ezért állandó feladat a szabályok felülvizsgálata, karbantartása. Pl. az új számviteli törvény és a kapcsolódó kormányrendelet gyakorlatba való átültetése az egész számviteli szabályozás felülvizsgálatát igényli. Szakedolgozatomban különös figyelmet fordítottam megváltozott számviteli törvényre, amely változtatásával, pozitívan hatott a magyar gazdasági életre. Egyrészt azért, mert az újrakodifikált számviteli törvény a nemzetközi számviteli standardok (IAS) befogadásának irányába mutat, másrészt utat nyit a nemzeti számviteli szabványok megalkotásához.

A nemzeti számviteli szabványok olyan szabályok, módszerek, eljárások, amelyek az adott szakterületet meghatározó feladatokat, kötelezettségeket, módszereket tartalmazzák, és amelyeket a felhasználók, és a szakterületen kívülállók is elfogadnak. Az új törvény tehát viszonylag nagy szabadságot biztosít a számvitel területén. A szabadság alatt több alternatív lehetőséget értek, amelyek megkönnyítik a multinacionális cégek (beleértve az ABN AMRO Bank Rt.-t is) számvittel kapcsolatos döntéseit.

**Szedlár Éva**

## **A MARKETING MINŐSÉGE, A MINŐSÉG MARKETINGJE**

**Konzulensek:** Papp Ferenc c. főiskolai docens, ÁVF  
Bencsik György

A címválasztás jól reprezentálja e két terület szoros együttműködését és kiemelt szerepét egy vállalat életében. Diplomadolgozatom megírásának célja: a minőségbiztosítás, annak a szervezet életében elfoglalt helye és ezen kialakult kép gazdagítása a marketing nyújtotta elemzési szempontrendszerrel, piacelemzésekkel. A téma érdekessége, hogy ebből a szempontból nem kutatták még a kérdést. Saját ötleten alapszik, saját gondolatmenet szerint fejtettem ki, felhasználva a szakirodalmak szellemiségét. Kifejtésre kerül a minőségbiztosítás tartalmi összefüggéseinek hatása a vállalati szervezetre.

Az előző félévben három hónapot töltöttem el a *MATÁVCOM Kommunikációs Rendszereket Szolgáltató Kft.*-nél. A cég előszervezeteivel együtt már 1990 óta jelen van a magyar kommunikáció piacán, azonban piacalakító szereplővé 1997-ben vált. A Kft. a MATÁV Rt. 100%-os tulajdonú leányvállalataként működik. Gazdasági és szervezeti fejlődésében jelentős tényező volt az átalakulás és az azt követő év. A MATÁV Rt. megrendelése garantált jelentettek a piaci helyzet megerősödéséhez és a minőségi jegyeket felmutató szakmai tudásbázis kialakításához. Az eltelt négy év alatt sikeres pozíciókat ért el a Kft.

Témám logikus menete szerint általában a minőségbiztosítási rendszereket részletezem, a későbbiekben pedig a MATÁVCOM Kft.-vel kapcsolatos minőségbiztosítási folyamatot, az auditra való felkészítést. Az utóbbi részben a minőségbiztosítás tartalmi lényegét írom le: azt, hogy milyen szerepet játszik ez a vállalat életében, tekintettel a közelgő Európai Unió csatlakozására. Azonban a versenyben maradáshoz a már megszerzett pozitívumokat fenn kell tartani, állandó ellenőrzéssel. A vállalat mottója is erre utal: *“A jövő itt születik a mában.”*

Ezek után a gondolatmenetet folytatva, az auditálási folyamat kerül kifejtésre. A rohamosan fejlődő kommunikációs piacon, egy vállalatnak minden lehetőséget meg kell ragadni a felszínen maradásához. A minőségbiztosítási rendszer a mai vállalatoknak elengedhetetlen követelménye. A MATÁVCOM Kft.-nél 2000. júniusában sikeres tanúsító auditot tartottak és ezzel a cég megszerezte az MSZ EN ISO 9001: 1996 szabványrendszer működési tanúsítását. Ez a pár év múlva bekövetkező Európai Unió integráció szempontjából is fontos előrelépés.

Annak érdekében, hogy egyértelmű legyen a két téma összefonódása, külön fejezetben írom le a marketing és a minőségbiztosítás kapcsolatát, amelynek legfontosabb szempontja az *ügyfél-elégedettség*. A szolgáltatásmarketing a “kapcsoló tényező” a két terület között: amely kidolgozza a minél magasabb ügyfél-elégedettségi szint elérésének folyamatát, párhuzamban a minőségbiztosítással, amely (különösen a 2000. évtől bevezetésre kerülő rendszerek) szintén erre a területre koncentrálnak. E kettős hatás következménye hosszú távú együttműködés az ügyfelekkel! A minőségbiztosítási rendszer kiépítése egy hosszú távú befektetési folyamat, amely a vállalatot globálisan érinti, befolyásolja. Kiépítése és elfogadtatása csak abban az esetben lehetséges, ha az adott vállalat minden tagja, szervezeti egysége elkötelezetten dolgozik érte. Az elmondottak szintetizálásaként egy mindinkább aktuálissá váló problémát dolgozok fel: a minőségbiztosítási rendszerbe, 2000-ben bevezetett változások során felmerült kérdésekre próbálok választ adni, valamint arra, hogy mennyiben jelentenek ezek újabb nehézségeket általában a magyar vállalatoknak.

A kérdéseket és a válaszokat saját kutatómunkám eredményei alapján állítottam össze. A kérdésekre adott válaszok lehetőséget jelentenek a vállalatok számára, de természetesen nem kötelező jellegűek. Az adott cégnek kell dönteni. Az elért eredmények nyilvánvalóan pozitív visszacsengések minden olyan cégnél, amely alkalmazta az ISO minőségbiztosítási rendszert. Attól függetlenül milyen belső értéket jelent ez a cégek számára, fel kell ismerni, hogy elengedhetetlen követelmény is egyben, egyfajta külső kényszer. Konklúzióként levonható a következtetés: a cég nem állhat meg a fejlődésben, ha eljutott egy szintre, akkor is tovább kell menni, elérni a következő lépcsőfokot. Mindig lesz lehetőség tovább és tovább fejlődni, a korunkra jellemző állandó versenyhelyzet pedig megköveteli az folyamatos harcot. Szakdolgozatomban a marketing és a minőségbiztosítás gyakorlati előnyeit és kapcsolatát mutattam be. Ennek előnyeiről beszélek, fogalmát elemzem, abban a reményben, hogy az olvasó, a téma avatott szakértőjévé válik.

**Szigili Renáta**

## **JOGHARMONIZÁCIÓ A KÖZVETLEN ADÓK TERÜLETÉN**

**Konzulensek:** Pitti Zoltán c. főiskolai tanár, ÁVF  
Lucz Zoltánné főiskolai adjunktus, ÁVF

Az Európai Unióhoz való csatlakozás irányvonalat ad a magyar jogrendszer, és annak részeként a magyar adójog rendszerének jövőjét tekintve is. Ezért nélkülözhetetlenné válik az Európai Közösség adójogával kapcsolatos ismeretanyag megszerzése. A dolgozatom fő célja, hogy bemutassa a jogharmonizációs törekvéseknek egy kis szeletét, az adózás témakörét.

A bevezetés utáni *első fejezet* a magyar jövedelemadóztatását tárgyalja. A fejezeten belüli első alfejezet a társasági adózással foglalkozik. Ezen belül kitérek a nyereségadóztatás céljaira, jellemzőire, a társasági adó alanyaira, az adóalap meghatározására, a különböző adókedvezményekre, valamint az osztalékadóra és a kettős adóztatást kizáró egyezményekre. Az alfejezet végén összefoglaló képet próbálok adni a hazai társasági adózással kapcsolatos véleményemről. A második alfejezet a személyi jövedelemadóztatás hazai bemutatását tartalmazza. Ebben az alfejezetben bemutatom a Szja hazai bevezetésével, a törvény tárgyi, személyi és területi hatályával és a főbb jövedelemtípusokkal kapcsolatos tudnivalókat. Ezen alfejezet is saját vélemény ismertetésével zárul. A *második fejezet* címe "Jogharmonizáció a közvetlen adók területén". Ezen fejezeten belül egy alfejezet a jogharmonizációs feladatokat és azok ütemezését tárgyalja. Röviden bemutatom, hogy a közvetlen adók körében milyen feladatokat kell elvégezni a harmonizáció során. A dolgozat *harmadik fejezete* a személyi jövedelemadó területén elvégzendő harmonizációs feladatokat részletezi. Az első alfejezet a személyi jövedelemadó és az egyenlő bánásmód kérdéskörével foglalkozik. E fejezeten belül részletezésre kerül a 94/79/EK bizottsági ajánlás, valamint a személyi jövedelemadó kérdéses elemeivel kapcsolatos elemzés. A második alfejezet egy összegzés a személyi jövedelemadó kérdéses elemeivel kapcsolatban. A dolgozat *utolsó fejezete* a társasági adó területén elvégzendő feladatokról szól. E fejezet a 90/434/EEC, a 90/435/EEC, a 90/436/EEC számú uniós irányelvekkel foglalkozik.

A dolgozat megírásának célja az volt, hogy részletesen bemutassam: hogyan és milyen mértékben befolyásolja az EU-s tagságra törekvő Magyarország adórendszerét az európai adóharmonizáció. A magyar adórendszer az EU-tól függetlenül is változtatásra szorul. A végső cél a csatlakozástól függetlenül is olyan adóstruktúra létrehozása, amely egyszerre biztosítja a gazdaság számára a stabilitást, a fejlődés lehetőségét, a hatékonyság és a versenyképesség elősegítését szolgáló adózási környezetet; a lakosság számára a társadalmi igazságosságot és a szociális biztonságot; az állam számára pedig az átláthatóságot, az ellenőrizhetőséget, illetve a bevételek tervezhetőségét.

**Tomola Bálint**

## **NEMZETKÖZI RÉSZVÉNYPIAC MAGYARORSZÁGRÓL**

**Konzulensek:** Pitti Zoltán c. főiskolai tanár, ÁVF  
Gáspár Norbert

Amikor április közepén megkezdtem szakmai gyakorlatomat a Quantum Bróker Értékpapírforgalmazó Rt.-nél, a Budapesti Értéktőzsde éppen lejtmenetben volt, a forgalom és a BUX-index értéke 2-3 évvel ezelőtti szintre esett vissza. Ez mind a befektetőket, mind a befektetési szolgáltatókat új lehetőségek keresésére sarkallta, és ezt az új, vonzó lehetőséget végül a nemzetközi részvényvásárlásban fedezték fel. A Quantum Bróker Rt. éppen áprilisban hozta létre külföldi részvényüzletágát. Ez az új üzletág, a külföldi részvényforgalmazás, három tényezőnek köszönheti létrejöttét. Az első az értékpapírforgalmazók között egyre erősödő versenyhelyzet, a második a magyar részvényekre vonatkozó 0 százalékos árfolyam-nyereségadó eltörlésének (illetve 20 százalékra emelésének) felmerülése, a harmadik pedig a Frankfurtban már jegyzett Graphisoft részvények "hazatérése" körüli spekulációk. Sikeréhez pedig hozzájárulhat a BUX-index – és vele a Budapesti Értéktőzsde –



gyengélkedése. Az új üzletág nemzetközi részvények, letéti igazolások, külföldi állampapírok, kötvények és külföldi befektetési alapok befektetési jegyeinek forgalmazását kezdte meg, amelyből egyértelműen az amerikai részvények a vezető termékek. Szakdolgozatomban az új üzletág létrejötte mellett foglalkoztam a nemzetközi értékpapírpiacon, hogy mindenki számára megfogható közelségbe kerüljön ez a Budapesti Értéktőzsdétől meglehetősen eltérő piac. A nemzetközi tőzsdék lehetőség szerinti átfogó bemutatásával kezdtem. A hangsúly a vezető értéktőzsdékre került. A páneurópai tőzsde létrejöttében biztos, hogy szerepet játszó két európai vezető – Frankfurt és London – és az Egyesült Államok három nagyja, a New York Stock Exchange, az American Stock Exchange és a Nasdaq az, amely valóban fontos Magyarország és a világ szempontjából. Az elemzések területén a Nasdaq és az újonnan bevezetett részvények körül kialakult légvárat próbáltam megvilágítani.

Összegzésként elmondható, hogy a nemzetközi részvényvásárlás híve vagyok, mert véleményem szerint a külföldi részvénybefektetés befektetési termékek szélesebb választékát, és azok nagyobb forgalmát, nagyobb volatilitását és kiszámíthatóbb trendjeit ígéri. Munkám során támaszkodhattam a szakmai gyakorlatom során szerzett tapasztalataimra, és az ott végzett információgyűjtésre, elemzésekre. Hogy e távoli piacok még inkább megfoghatók legyenek, gyakran mértem össze ismert tényezőkkel a felsorolt adatokat, illetve dolgozatomat a könnyebb megérthetőség érdekében példákkal illusztráltam. Mivel egyes esetekben (pl.: "Nasdaq-léggömb") napjaink jelenségéről írtam, nemigen állt rendelkezésemre szakirodalom, így forrásaim a gazdasági napi- és hetilapok voltak. A legszélesebb információgyűjtési lehetőséget azonban az internet kínálta. A brókercégeknél a Reuters és Bloomberg rendszerekről szereztem információt.

A címben szereplő *Nemzetközi részvénytőzsde, Magyarországról* tehát két dolgot jelent: egyrészt új termék megjelenését a hazai értékpapír-forgalmazó társaságok szolgáltatásai között, másrészt behatároltság érzékeltetését az információk tekintetében. Célom volt felkelteni a befektetők figyelmét az új befektetési célpont iránt, de szembe kell nézni azzal a ténnyel, hogy csak az internetre, a hírtelevízióra és magyar gazdasági újságokra támaszkodva, nem lehet legyőzni teljesen azokat a kétségeket, amelyek a Budapesti Értéktőzsde kapcsán fel sem merülnek. Pedig a külföldi fejlett tőkepiacok azért vitathatatlanul jobbák, megbízhatóbbak a magyar tőzsdénél.

Azt, hogy végül is magyar vagy külföldi (amerikai) részvényt vásároljon egy befektető, ezt a kérdést magának kell eldöntenie. Mindenki a saját szemszögéből fontos előnyök és hátrányok mérlegelésével kell, hogy döntsön. Mindenesetre a magyar részvények melletti egyik döntő szempont, az árfolyam nyereségadó 0 százalékos volta, jövőre megszűnik, illetve több társaság kivonul tőzsdénkről, így az előnyök kiegyenlítődni látszanak, vagy inkább a másik oldalra billentek. Pontosán ezért, véleményem szerint, a külföldi részvények dinamikusan növekvő üzletága lesz a társaságnak, minthogy a magyar piac kegyvesztett lett a külföldi befektetők körében. Ráadásul a nemzetközi értékpapírpiacon a budapestinél jóval több iparág sokkal több részvénye forog. Tehát nagyobb a választék, biztosabban kiszámítható a trend, nagyobb a forgalom és létezik likviditás.

**Vaczó Júlia Zsuzsanna**

**DOLOBENE GÉL – PARTNER AZ ÉSSZERŰ GYÓGYÍTÁSBAN**

**Konzulensek:** dr. Tóth Antal c. főiskolai tanár, ÁVF  
dr. Kerekes Péter

Szakdolgozatom alaptémáját a gyógyszeriparból merítettem. Ennek legfőbb oka az volt, hogy családom szinte minden tagja orvos, így nagyon közel áll hozzám az egészségügy. Alapvetően érdekelt ez a terület, kiváltképp az ezen belüli marketing-tevékenység. Ahhoz, hogy ezt mélységeiben megfigyelhessem, és saját tapasztalatokat szerezhessek róla, a legjobb megoldásnak egy gyógyszeripari termék piaci bemutatása tűnt. Ez a gyógyszer a Dolobene gél, amit egy német tulajdonú cég, a Ratiopharm International forgalmaz saját képviselőjén keresztül Magyarországon. A készítmény, hatóanyagait tekintve, az ízületi- és izomfájdalmak lokális csillapítására alkalmas. A Dolobene mindenütt vény nélkül kapható, tehát szabadon megvásárolható a patikákban. Olyan összefoglaló dolgozat elkészítésére törekedtem, amely egyszerre tartalmazza a gyógyszeriparra jellemző piaci viszonyokat és magának a gyógyszernek a teljes életgörbéjét. Számomra nem volt elképzelhető a termék

marketing-tervének és hazai piacon való szereplésének bemutatása anélkül, hogy ne fordítottam volna figyelmet magára a gyógyszerpiac egészére, mind hazai, mind nemzetközi értelemben. Lényeges szempont a nemzetköziség kérdése, hiszen a Dolobene egy német gyógyszer, így különös hangsúlyt érdemelnek az európai gyógyszerpiacra jellemző körülmények is. Ennek értelmében alakítottam ki a szakdolgozat vázrendszerét.

Dolgozatom négy nagy részre bontható. Az elsöben foglalkoztam a gyógyszeripar sajátosságaival. Ezekben a fejezetekben részletesen boncolgattam a magyar viszonyokat: a nagy gyógyszercégek befektetési rendszerét, a gyógyszerimporthoz való viszonyulásunkat és a gyógyszer-támogatási rendszer jellemzőit. Kiemelt figyelmet fordítottam a gyógyszeripari készítmények csoportosítási elvére, hiszen a későbbiekben bemutatásra szánt Dolobene gélt ezek alapján tudtam elhelyezni a magyar gyógyszerpiacon. A következő nagy fejezet az európai gyógyszerpiacra jellemző tulajdonságokat tartalmazza. Itt is a hazai viszonyok bemutatásához használt struktúra alapján haladtam, kitértem az Európai Unióban honos gyógyszer-támogatási rendszerekre, a létező két biztosítási modell bemutatására, és összegzésként szót ejtettem az EU ez irányú törekvéseiről is.

Dolgozatom második részében már a címben is szereplő gyógyszer bemutatásával foglalkoztam. Elsőként a Dolobene-t gyártó céget, mint szervezeti egységet vizsgáltam meg. Fontosnak tartottam, hogy az olvasó megismerje a Ratiopharm üzleti filozófiáját, céljait, emberi erőforrás-menedzsmentjét, termékfejlesztési technikáit és az általuk gyártott és forgalmazott készítmények széles skáláját. Ezek után tértem rá a Dolobene gél marketing tervére. Mivel ez a gyógyszer Németországban már jól ismert és bevált termék volt, így csak a magyar piacra való bevezetésének ismertetését tartottam lényegesnek. Részletesen foglalkoztam az értékesítés ütemtervével, a költségvetéssel, az árkalkulációval. Megvizsgáltam a lehetséges célpiacokat, azok elhelyezkedését, és azt, hogy ezek a területek milyen promóciót igényelnek. Különös figyelmet fordítottam a potenciális vevőkörre, hiszen egy termék eladásánál nagyon fontos megismerni azokat, akik majd valójában megvásárolják a gyógyszert.

A harmadik nagy egységet a gyógyszer jelenlegi piaci állapotának bemutatása alkotja. Ahhoz, hogy pontosan meg tudjam határozni, hogy hol is tart most a Dolobene gél, szükségesnek éreztem a SWOT-analízist és egy életgörbe-elemzést elkészíteni. Ezek alapján vontam le a következtetéseimet és próbáltam tanácsot adni – nem elsősorban a cégnek, hanem inkább magamnak, hogy mit és hogyan kell másképpen tennem a jövőben, ha ilyen helyzetbe kerülök.

A szakdolgozatomban szerepelő negyedik fontos rész szintén a termékhez kapcsolódik. Interjúkat készítettem, szám szerint négyet, a megcélzott legfontosabb vevőcsoporttal: az orvosokkal és egy gyógyszerésszel. Az interjúk egyrészt a Dolobene piacra kerülését megelőzően készültek. Arra voltam kíváncsi: hogyan viszonyulnak egy új készítmény megjelenéséhez, eddig mely szereket alkalmazták munkájuk során, és végül, hogy milyen típusú reklámot igényelnének. A következő interjúra a piacra kerülés után került sor. Ekkor már a Dolobene-vel kapcsolatos tapasztalataik érdekeltek, elégedettségük fokát szándékoztam megtudni.

Véleményem szerint a Dolobene gél életútjában található mind pozitív, mind negatív eredmények hasznosak lehetnek mindenki számára, aki kereskedelemmel foglalkozik. Bátran tudom ajánlani mindenkinek a dolgozatot, mert itt tényleg egy sikereses, jól megtervezett gyógyszerről van szó, amellyel (nem elhanyagolható!) valóban elérhető a kívánt gyógyulás.

**Vajsz Mariann**

## **A PRÉMIUM SZEGMENS NÉMET GÉPKOCSI MÁRKÁINAK VERSENYHELYZET ELEMZÉSE, AVAGY MIÉRT MEGBÍZHATÓ A MERCEDES, SPORTOS A BMW ÉS INNOVATÍV AZ AUDI?**

**Konzulensek:** Papp Ferenc c. főiskolai docens, ÁVF  
dr. Raffai Ernőné

Valószínűleg vannak olyanok, akiket első pillanatban meglep témaválasztásom, hiszen nő révén bevallom, nem igazán sokat értek a gépkocsikhoz. Dolgozatomnak viszont nem ez volt a célja, nem szakmai, műszaki oldalról vizsgáltam az autókat. Megpróbáltam az általam és mások által is fontosnak tartott szempontokat bemutatni, hogy a vásárlók milyen képzetek, vélemények és ingerek hatá-

sára vásárolnak nagy értékű autókat. Azért ragadtam ki ezt a három márkát, mert a teljes autópiacon felölelése lehetetlen munka lett volna, és szívemhez is e három gépkocsimárka áll a legközelebb. Célom az volt, hogy a dolgozatom révén rávilágítsak, mi is századunk "életérzése", hiszen a KOCSI – természetesen csupa nagybetűvel – messze túlmutatva hasznos tulajdonságain sok mindent jelent a tulajdonosának. Dolgozatom felépítése során arra törekedtem, hogy a három márka hasonlóságait és különbözőségeit minél inkább kiemeljem. Vizsgálódásaim során primer és szekunder kutatások anyagát egyaránt felhasználtam.

A Mercedes, a BMW és az Audi három olyan gépkocsi márka, mely felületesen – az elérhetetlenség távolából – szemlélve nem sokban különbözik egymástól. Drága, a felső-közép, felső-luxuskategóriában autót kínáló márkák. Azonban, ha ezen gépkocsik múltját, jelen stratégiáját és jövőképét összevetjük, meglepő különbségeket tapasztalhatunk. Ahhoz, hogy a három vezető német gépkocsi gyártó magyarországi értékesítési és marketing stratégiáját elemezhesük, röviden át kell tekintelnünk a márkák történelmi háttérét és legfontosabb műszaki megoldásait. Az első fejezetben ezt vizsgáltam. A második fejezetben a nyugat-európai és a magyarországi autópiacon legfőbb adatait elemeztem és sajátosságaira próbáltam meg felhívni a figyelmet. A gépkocsik iránti keresletnövekedés, az infláció, a forint leértékelése révén az autók árai emelkednek. Ezért az olcsóbb, kisebb méretű gépkocsik felé fordul a vevők legjelentősebb hányada, s kisebbé vált a felső és közép kategóriájú gépkocsik célközönsége.

A harmadik fejezet valamelyest szakmaibb, mint a többi, hiszen műszaki oldalról közelíttem meg a gépkocsikat. Ebben a részben a három vezető német márka műszaki különbségeit, és egyezőségeit mutatom be. A negyedik fejezetben arra a kérdésre próbálok meg választ keresni: mi alapján döntenek a vásárlók az adott gépkocsi mellett, és milyen szempontok befolyásolják a választásukat. Célom az volt, hogy minél szélesebb körben vizsgálódjak, ezért választottam a kérdőíves megoldást. Általánosan igaz, hogy mindhárom márka legfőbb ügyfélköre azon társadalmi csoport tagjaiból kerül ki, melyek megfelelnek az alábbiaknak: 25–50 évesek, saját vállalkozással rendelkeznek, vagy közép- /felsővezetőként állnak alkalmazásban, magas minőségpreferenciával rendelkeznek. Ezen általános azonosságokon túlmenően az egyes márkák (azokon belül is az egyes típusok) vásárlói eltérő habitussal rendelkeznek, más értékekkel azonosulnak. Az ötödik fejezet ennek elemzését tartalmazza.

A magyar gépjármű piac sajátosságait és az egyes importőri és márkakereskedői hálózat bemutatását tartalmazza a hatodik fejezet. Hazánkban az utóbbi tíz évben a gazdaság élénkülése, a privatizáció felgyorsulása révén kialakuló módosabb réteg számára könnyen elérhetővé vált az általam vizsgált három gépkocsimárka, s ezek képviselői, bemutatótermei a vásárlók igényeit a mai napig kielégítik. A hetedik fejezet az értékesítési darabszámok és piaci részarányok változásait mutatja be a három német márka esetében. A nyolcadik fejezetben azt ismertetem, hogy az imázs kialakítására és építésére tett kommunikációs lépések, valamint a promóciós célokkal indított hirdetési kampányok milyen módon valósultak meg, milyen döntési mechanizmusok mentén születtek, s milyen eredménnyel jártak Magyarországon. A – nemzetközi távlatokhoz képest – rendkívül fiatal magyar gépkocsi-piac fejlődését három főbb periódusra osztottam, s a vizsgálódásokat ez alapján végeztem mind a három márka esetében. Ezen periódusok: 1993-1996: a márkák ismerettségének és imázs kialakításának megalapozása, a piaci pozíciók elfogadása, 1997-1998: mennyiségi növekedési kényszer, erősödő ár- és kommunikációs verseny, valamint 1999-2000: a trendek változása. Az utolsó fejezetben a dolgozat összefoglalása és a megfigyelések eredménye, a következtetések levonása található. A Mercedes, a BMW és az Audi márkák alapításától napjainkig vizsgált nemzetközi történelmének kihatásai, valamint ezen márkák alapvető műszaki megoldásainak, magyarországi piaci magatartásának és kommunikációjának összehasonlítása az 1993-2000-es időszakban.

# ÖSSZEFOGLALÓK \ SUMMARIES



**Péter Lukács**

## **HIGHER EDUCATION MARKETIZED**

In the present stage of the mass spread of marketized higher education the Hungarian training system has become part of a rapidly globalizing market-based competition. In spite of the mass character, this system is functioning in the traditional ways of a semi-market regime. Both the framework and the control attitudes are still tied not only to the old-style national autarchy concept, but also to an elite type - free of tuition charge -higher education.

We have, however, to face new global realities: the inevitable 'unity' of research and education, the centrality of the treatment of institutional autonomy, the "distribution" of places, among others, as classical approaches are out of date and have no sense. What is, however, more and more urgent, is to ensure the freedom of research and of education, not just against the nation state, but in the context of the conditions of global markets. This requires the outlining of a global and market-conform intervention of the state helping the cause of higher education with - among others - an economic approach.

**Tóth Antal**

## **A SZOCIALISTA ÉRTÉKEK ÉS A GAZDASÁGI TÉNYEZŐK KONFLIKTUSAI A KOMMUNISTA RENDSZERBEN**

A „létező szocializmus” ideológiai-strukturális prioritásai között meghatározó jelentőségük volt azoknak a „szocialista értékeknek”, amelyek az egész történelmi korszak alapvető társadalmi célrendszerét meghatározták. Ezen értékek meghatározó eleme a társadalom lehetőleg valamennyi tagja számára nyújtott szociális juttatások alaptörvényben deklarált széles skálája volt, amelyet azonban az állam – elsősorban a meglévő gazdasági erőforrások elégtelensége következtében – sohasem tudott teljes mértékben biztosítani. Ehhez képest a tanulmányíró úgy gondolja, hogy a bizonyos piacgazdasági elemekkel gyakorlatilag valamennyi történelmi szakaszában rendelkező közép-európai (elsősorban magyar és lengyel) rezsim fejlődésképes volt kitermelni magából egyfajta sajátos „piacgazdasági tudatot”, amely alapvetően különbözött a térség többi pártállami rendszerének ideológiai attitűdjétől. Az ennek nyomán kialakult permanens legitimációs és értékválság azonban alapvető feltételévé vált az elavult intézményi keretek meghaladásának, a valódi piacgazdasági viszonyok megerősödésének.

**Zoltán Szegedi**

## **LOGISTICS AND THE COMPETITIVENESS OF HUNGARIAN ENTERPRISES ON THE EVE OF EU ACCESSION**

The significance of logistics in making enterprises competitive has become increasingly obvious in the past few years. While developed market economies have taken almost three decades to make logistics a vital component of their business strategy, enterprises in Hungary have had to adjust themselves to this trend within six to eight years. Developmental lags currently exist mainly in the field of logistic partnerships. This is possibly due to Hungarian company's hesitancy to readily exchange information. Because of the increasing importance of *time* in business activities, logistical needs have undergone several recent changes, not only in logistics itself, but in services related to the outsourcing of logistics as well.

The European economy is undergoing a new division of labor; both horizontally (i.e. within the service sector) and vertically (between industries, deliveries, consumers, trade and logistics

enterprises). On the eve of accession into the EU, Hungarian enterprises must take into account changing needs in stock and transport. The competitive response must include dynamic distribution chains and partnerships based on specialized services. In the next few years, Hungarian economy must catch up its logistics on both the micro and macro levels.

**Anna Salamonné Huszty**

### **THE FORMS OF STRATEGIC THINKING EMERGING IN THE EVOLUTIONARY AND REVOLUTIONARY STAGES OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**

The author investigates the emergence and the evolution of *strategy* as one of the most important instruments of enterprise management. Relying on the work of Henry Mintzberg regarded by many as the *guru* of management science, she demonstrates the broad variety of strategy setting. A number of experts question the wide spread opinion according to which strategy can not be anything else than a consciously elaborated concept. They represent the view that strategy can evolve also spontaneously as a result of bargaining or of learning processes. Discussing the various processes of the emergence of a strategy, demonstrating the characteristic stages in enterprise development, she answers the question: which processes are to be applied in the various individual stages. Beyond the description of the ways of appearance of strategic thinking, the author discusses the typical problems related to enterprise growth together with the instruments for their successful solution.

**Ferenc Papp**

### **EXPERIENCES OF SYNTHESIZING TRAINING DEVELOPED BY THE CHAIR OF TRADE AND OF BUSINESS MANAGEMENT**

Old methods of education cannot provide the answers to the new challenges brought about by economic life and growth in our age. That is why our department developed the concept of synthesizing training in the framework of the subject "thesis consultation". We have been working with it for three years.

The backbone of this method is the practical synthesizing of the subjects of applied economics from the point of view of marketing. The theoretical knowledge involved in the different subjects acquired by the students as such has to be used in the practice: in a special environment in which one can make errors without punishment. Our objectives are:

- To process and to synthesize the information provided by theoretical and practical subjects in the form of a complex *enterprise-centered* knowledge oriented towards marketing (instead in the form of a school discipline).
- Students as individual are to be subjected to common goals in order to develop their skills for team working.
- To develop the skills for conscious and planned work, the ability for management.
- To make students understand the organic unity of needs, of goals, of task fulfillment and of results.
- To develop the ability to tolerate failures, on one hand, and the need to sustain business success in the long run, on the other.
- To promote a market and customer oriented approach needed for long range success.

**Mária Bánfalvi, Éva Karcsics, Katalin Fodor, Ferenc Szakács**

## **TRAINING IN A TRAVEL AGENCY WITH THE APPLICATION OF SPECIAL METHODS**

The aim of the training was to increase the efficiency of the agency. The methodology of the training was elaborated relying on the experiences of test buying in all offices of the agent in the country. The number of participants in the training amounted to 90 persons, the majority had been employed by the Hungarian agent for 10 years at least. Theoretical workshops, situation games, film demonstrations, home works etc. were applied. The objective was to develop abilities to respond to the basic challenges of the job with better results. One of the fundamental challenges was: "How can we explore the real needs of the client and to make him/her to become our customer?" The following major abilities and knowledge were conveyed: the efficient treatment of different types of clients, the appropriate style of communication, the observation and the fine-tuned analysis of the clients' behavior, stress management techniques etc. The training with individual and group programs lasted three days. In the following year the turnover of the travel agency became more than doubled.

**György Lipécz**

## **REFLECTIONS ON THE USEFULNESS OF ABSTRACT ECONOMICS**

Mainstream economics contained in the textbooks summarizes the theoretical foundations of economic science. It is a nice theory, moreover exact, but it stands at odds with reality in a disturbing manner. This is especially true for the theory of consumer's utility. The explanatory and demonstrative power of abstract models is very weak. Although there are opinions (including even those of a number of Nobel prize winners) contradicting to the mainstream, the predominance of the mainstream in the education seems to be stable. The article attempts to underpin the view: abstract theories of this kind having little to do with realities may have their place in the science, at universities of sciences, but it has neither purpose nor sense to deal with them considerably at the college level.

**Endre Bilecz**

## **ON PROBLEMS OF THE HISTORY OF REGIONALISM IN HUNGARY**

The author applies a historical approach using, first of all, documents of the Hungarian history of the 19<sup>th</sup> and 20<sup>th</sup> centuries. Adhering to the scientific and spiritual traditions of István Bibó and Ferenc Erdei he treats regionalism in a complex and systemic way comprising self-governance, administration, economy and territorial development. A key task of the Hungarian accession to the EU is the adaptation to the prevailing model regionalization. He demonstrates a specific contradiction. The process of thinking concerning regional reforms has been especially strong and intensive in the past 150 years, practically, however, the reform aspirations have not been realized. The first part points to the cause, of the inability for reforms in the age of semi-feudal – bourgeois power (1867-1944) with special reference to the centralized state, to the state dependent local public administration, to the huge regional inequalities of the economy and the weakness of local civil societies. The second part deals with the attempts at regional reforms during the years of Soviet type socialism. A decisive negative factor is the centralizing party state. Some concepts for regional development are introduced after 1970 reducing economic inequalities without addressing the issue of societal and political transformation. The politically marginalized István Bibó's regional reform concept of 1975 is thoroughly analyzed. It has influenced professional thinking both up to 1989 and also later. His way of thinking could be a useful assistance in our on-going adaptation to the regional norms of the EU.



**Edith Kovács**

## **A SPECIAL INSURANCE: LIFE ANNUITY INSURANCE FOR THE BENEFICIARY FOLLOWING THE DEATH OF THE INSURED**

The author defines the basic types of insurance with the duties of both the insurance company and of the insured. Then two types of mixed insurance are described with the possibilities of their application. In the following, she introduces a case with its solution for which no adequate life insurance type has been yet developed. This is the situation when a person of  $x$  age (a parent e.g.) wants to be assured that through an insurance another person of  $y$  age (his/her child e.g.) would receive a certain unit of life-annuity up to the age of  $y + m$ .  $X$  and  $y$  are natural positive numbers and  $y < x$ . The article demonstrates the formula of defining the net sum of the insurance fee. A general version is introduced for the case when the beneficiary gets the unit of annuity up to the end of his/her life. Illustrations for actual application are also added.

**Ágnes Kata Miklós**

## **FEATURES OF THE ACTIVITY AND THE DISSOLUTION OF THE THIRD 'FORRÁS' GENERATION**

"Forrás", the Hungarian word for *source, spring, fountain* was the name of a Hungarian literary journal in Transsylvania. The third *Forrás* generation was a peer group of young authors in the Romanian Hungarian literature publishing their first volumes between 1976 and 1983. To make these writers and poets understood, to demonstrate their rise and their dispersion, the article analyzes the political and the historical context containing also a strong approach of sociology of literature. Without this special constellation their works could not have been born, or at least not in a manner as they were. *Ex post* it is almost impossible to understand that these young writers were disowned even by their own fathers. The question posed is: what are the chances of survival of literature in a social milieu with no need felt for literature. The author refers to the conditions of working and living in the hostile surrounding of the totalitarian dictatorship in Romania of that time.

**1100 Ft**