

58843



**MÉRNÖKI KAR**  
UNIVERSITAS SCIENTIARUM SZEGEDIENSIS  
**SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM**

# **JELENKORI TÁRSADALMI ÉS GAZDASÁGI FOLYAMATOK**

**AZ ÖKONÓMIAI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI INTÉZET  
2008. ÉVI TUDOMÁNYOS ÉVKÖNYVE**

**III. évf. 1. szám**



**2008.**





**MÉRNÖKI KAR**  
UNIVERSITAS SCIENTIARUM SZEGEDIENSIS  
**SZÉGEDI TUDOMÁNYEGYETEM**

# **JELENKORI TÁRSADALMI ÉS GAZDASÁGI FOLYAMATOK**

**AZ ÖKONÓMIAI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI INTÉZET  
2008. ÉVI TUDOMÁNYOS ÉVKÖNYVE**



**2008.**

**ÖKONÓMIAI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI INTÉZET**  
**2008. ÉVI TUDOMÁNYOS ÉVKÖNYVE**

---

**Felelős kiadó:**

Dr. habil. Gál József

**Főszerkesztők:**

Dr. PhD., PhD. Gulyás László – Dr. habil. Gál József

**Szerkesztőbizottság:**

Az Ökonómia és vidékfejlesztés rovat vezetője: Dr. PhD. Panyor Ágota

A Vezetés és szervezéstudományok rovat vezetője: Keczer Gabriella

Informatikai tudományok rovat vezetője: Dr. habil. Nagy Elemérmé

English studies rovat vezetője: Dr. habil. Gál József

**Technikai szerkesztő:**

Baló Tünde tanszéki mérnök

**Nyomda:**

Juhász Nyomda

ISSN: 1788-7593

**A tanulmányok lektorai:**

Dr. Prof. Balogh Sándor tanulmánya: Dr. Prof. Nagy Frigyes, NYME MTK

Dr. PhD. Czagány László tanulmánya: Dr. PhD. Mozsár Ferenc, SZTE GTK

Dr. PhD. Panyor Ágota tanulmánya: Dr. PhD. Horváth József, SZTE MGK

Szabó Ferenc – Keczer Gabriella tanulmánya: Dr. Prof. Székely Csaba, SZIE

Dr. PhD. Vincze-Lendvai Edina tanulmánya: Dr. PhD. Horváth József, SZTE MGK

Dr. PhD. Gulyás László - Dr. PhD. Turcsányi Enikő  
tanulmánya: Dr. Prof. Berde Csaba, DE

Dr. PhD. Juhász Csilla tanulmánya: Dr. Prof. Berde Csaba, DE

Dr. univ. Kis Mária tanulmánya: Dr. Szónokyné dr. Ancsin Gabriella,  
SZTE TTIK

Keczer Gabriella tanulmánya: Csehné Dr. Papp Imola, SZIE

Dr. PhD. Marosi Tibor tanulmánya: Fábíán Zoltán SZTE ÁOK

Dr. habil. Nagy Elemérmé - Hampel György -  
Fabulya Zoltán tanulmánya: Dr. Hadházné Dr PhD Iszály Katalin,  
Nyíregyházi Főiskola

Hampel György - Dr. habil. Nagy Elemérmé  
tanulmánya: Dr. Hadházné Dr. Iszály Katalin,  
Nyíregyházi Főiskola

Lóránt Bali tanulmánya: Dr. PhD. PhD. Gulyás László, SZTE MK

Dr. habil. Gál József - Éva Kmoskó tanulmánya: Dr. PhD. Veres Lajos, Dunaújvárosi Főiskola

Kristina Ledauskaité tanulmánya: Dr. habil. Gál József, SZTE MK

Dr. PhD. Slavica Tomic tanulmánya: Dr. PhD. PhD. Gulyás László, SZTE MK

## TARTALOMJEGYZÉK

Előszó.....	4
-------------	---

### Ökonómia és vidékfejlesztés rovat

<b>Dr. Prof. Balogh Sándor:</b> A K+F helyzete Magyarországon, európai uniós tükrében.....	6
<b>Dr. PhD. Czagány László:</b> A fiskális transzparencia és a társadalmi elszámolási mátrix kiterjesztése.....	19
<b>Dr. PhD. Panyor Ágota:</b> A különleges minőségű élelmiszerek vidékfejlesztésben betöltött szerepe.....	25
<b>Szabó Ferenc – Keczer Gabriella:</b> A „Szeged Regionális Hulladékgazdálkodási Program” ISPA projekt megvalósult beruházásainak üzemeltetési tapasztalatai.....	31
<b>Dr. PhD. Vincze-Lendvai Edina:</b> A magyarországi peccenyecsirke-ágazat helyzetének és versenyképességének elemzése.....	39

### Vezetés és szervezéstudományok rovat

<b>Dr. PhD. Gulyás László – Dr. PhD. Turcsányi Enikő:</b> Csapatépítés a HR-menedzser és a pszichológus szemszögéből.....	46
<b>Dr. PhD. Juhász Csilla:</b> Teljesítményértékelés a gyakorlatban.....	55
<b>Dr. Kis Mária:</b> Egy mezőgazdasági értékesítő szövetkezet stratégiája.....	64
<b>Keczer Gabriella:</b> A gazdasági tanácsokkal kapcsolatos működési tapasztalatok az egyetemeken.....	69
<b>Dr. PhD. Marosi Tibor - Vukoszávlyev Szlobodan:</b> Információs technológiák és menedzsment folyamatok, BPM.....	73

### Informatikai tudományok rovat

<b>Dr. habil. Nagy Elemérné - Hampel György - Fabulya Zoltán:</b> E-közigazgatás és agrár-szakigazgatás Magyarországon.....	79
<b>Hampel György – Dr. habil. Nagy Elemérné:</b> Információs rendszerek a dél-alföldi élelmiszeripari társas vállalkozásokban.....	90

### English studies

<b>Lóránt Bali:</b> Croatian-Hungarian trans-border relationships from state socialism until today, with special attention to the euroregions.....	101
<b>Dr. habil. József Gál - Éva Kmosko:</b> Product management, controlling and logistics at agriculture and food manufacturing companies.....	110
<b>Kristina Ledauskaitė:</b> Evaluation of Lithuania and Estonia transport management specialists competitiveness possibility.....	116
<b>Dr. PhD. Slavica Tomic:</b> Rural tourism – the chance of the 21th century.....	123

## ELŐSZÓ

2006 őszén indítottuk újjára az Ökonómia és Vidékfejlesztési Intézet (ÖVI) tudományos folyóiratát. Most, 2008 őszén, már a harmadik szám jelenik meg. Jelen kötet 16 tanulmányt tartalmaz, mely tanulmányok négy nagy szerzői csoporttól származnak:

- Egyrészt, az ÖVI munkatársai – akik dacára szétágazó oktatási feladataiknak: kifizető és induló szakok, újabbak akkreditációja – a kutatásra is elegendő időt fordítottak,
- másrészt, az ÖVI óraadói – akik saját szakmájukban elismert szakemberek – mutatják be kutatási témájukat,
- harmadrészt – köszönhetően intézetünk egyre erősebb hazai kapcsolatrendszerének – a tanulmányok szerzői között megjelentek hazai egyetemeken (Pécs, Debrecen) oktató kollégák is,
- negyedrész, a kialakulóban lévő külföldi kapcsolatrendszerünk egyik fontos eredményeként a tanulmánykötetben már külföldi kollégát is üdvözölhetünk a szerzők között.

A kötet szerkesztőinek külön öröme szolgál, hogy a hagyományos három rovat mellett, negyedikként újjára tudták indítani az angol nyelvű rovatot is.

Továbbra is bízunk abban, hogy tanulmánykötetünk elnyeri szűkebb és tágabb szakmai környezetünk elismerését.

Szeged, 2008. november

Gulyás László – Gál József  
a kötet főszerkesztői

**ÖKONÓMIA ÉS VIDÉKFEJLESZTÉS ROVAT**

# A MAGYARORSZÁGI K+F HELYZETE, EURÓPAI UNIÓS TÜKÖRBEN

Dr. Prof. Balogh Sándor <sup>1</sup>  
professor emeritus, Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar

## Summary

The situation and efficiency of R & D activities in Hungary were analysed with the use of Eurostat and Central Statistical Office data. The conclusion was drawn that the system of indexes used and published officially is hardly suitable for presenting the existing problems and for carrying out strategic analyses. The analysis of the official data leads to the conclusion that it would be advisable to use long statistical time series and to apply indexes showing specific development more extensively. The situation of R & D in Hungary is presented in the paper from this approach.

We have found that certain problems hindering R & D in Hungary, such as the insufficient concentration of researches, the insufficient proportion of business-like researches and researches promising direct economic benefits in general, the problems of the distribution of research investments between fields of science etc., could not be solved in the period after the change of the regime, either. In many respects the current situation of R & D is definitely worse than before the change of the regime, first of all as concerns the financing of R & D. The dominance of publication-centeredness as one of the approaches indicating efficiency may overshadow the fundamental duality in the relationship of R & D with economy, namely that economy should be not only the source but also the primary beneficiary of R & D activities.

*Budapestre költözik az Európai Unió kutatás-fejlesztési központja. A K+F központ költségvetése 2013-ig 308,7 millió euró (mintegy 77 milliárd forint) lesz. Ebből a központ működésére nagyjából 50 millió eurót fordítanak, míg a többit várhatóan az európai tudás- és innovációs társulások (KIC-ek) felállítására és működtetésére költik majd. Ezek az egyetemek, kutatóintézetek és vállalatok partnerségén alapuló társulások végzik a szakmai munkát. A következő öt évben maximum három társulást fognak létrehozni, egy a klímaváltozás, egy az energia és valószínűleg egy az infokommunikáció területén. (Újsághír, 2008 június 18)*

**E tanulmány céljai a következők:**

1. Áttekintést adni a magyarországi K+F helyzetéről, más EU-tagországokhoz is viszonyítva. Összehasonlítani az uralkodó trendeket, minősíteni a magyarországi helyzetet néhány évtizedes történeti távlatban is.
2. Áttekinteni a K+F fejlettségét jellemző mutatórendszer, kritikailag értékelni azt, javaslatot tenni annak kiegészítésére újfajta, a helyzetelemzést jobban szolgáló mutatókkal.

**Anyag és módszer.** A dolgozat adatbázisát a KSH és az Eurostat adat-gyűjteményei képezik, a publikált és itt idézett „hivatalos” helyzetelemzések is ugyanezen forrásokból származnak. Erre az adatbázisra építettünk az általunk kidolgozott fejlettségi mutatók esetében is. A magyarországi helyzet értékeléséhez a publikált adatokon kívül (esetenként kéziratos formájú) szakértői anyagok megállapításait, az OECD és az Európai Bizottság állásfoglalásait is használtuk. Megjegyzendő, hogy sem a hazai, sem az EU elemzések során nem leltünk



olyan adatbázisra, amely az e dolgozatunkban bemutatott részletező számításokra ugyanabban az évben tartalmaztak volna információkat.<sup>2</sup>

Az innovációs fejlettség jellemzésére különböző mutatók használatosak az Európai Unióban és ennek megfelelően Magyarországon, a hazai statisztikai gyakorlatban is. Ezek a mutatók – céljaik szerint- a következőképpen csoportosíthatók:

A./ A K+F tevékenység anyagi és személyi feltételei

B./ A K+F tevékenység „eredményessége”, hatása, következményei.

A K+F helyzetelemzést a következő tartalmi elemekből építettük fel:

A/1. A K+F ráfordítások „intenzitásának” minősítése

A/2. A kutatási ráfordítások forrás szerinti megoszlása

A/3. A kutatási ráfordításoknak a különböző kutatási szintek közötti megoszlása

A/4. A K+F-ben foglalkoztatott munkavállalók száma

A/5. A kutatói létszám megoszlása a különböző tudományterületek között

A/6. A kutatóhelyek és a kutatási témák száma.

A K+F tevékenység eredményességét az alábbi jellemzőkkel kívánjuk minősíteni:

B./1. A tudományos publikációk száma

B./2. Az innovatív vállalatok száma

B./3. A találmányok száma.

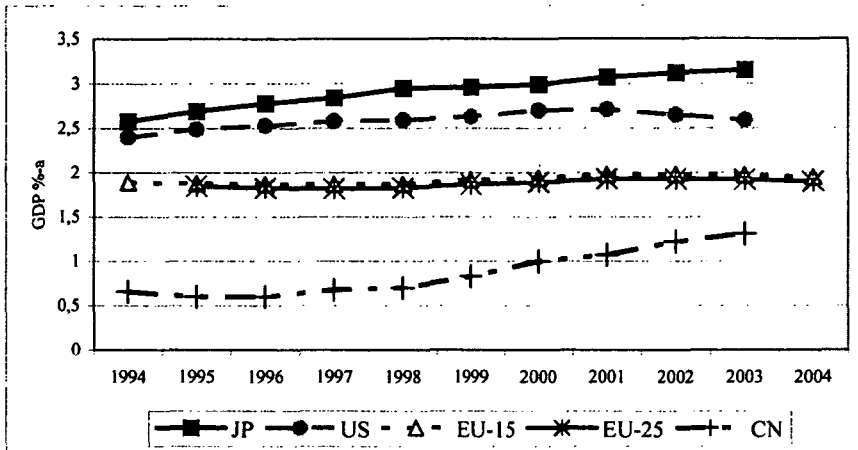
A hazai statisztikák és az Eurostat kiadványai általában az első csoporthoz tartozó információkat (a K+F tevékenység anyagi és személyi feltételei) adják közre. Többnyire statikus szemléletűek, egy állapot bemutatására szolgálnak, stratégiai elemzés céljára kevésbé alkalmasak. Ez jelentős ellentmondásnak tűnik a Lisszaboni Nyilatkozat és az annak kudarcát követő kijózanodás fényében. Az alapadatokra támaszkodva azonban dinamikus elemzések készíthetők, amelyek az erőviszonyok valósághűbb bemutatását is lehetővé teszik. Éppen ez utóbbi tekinthető dolgozatunk egyik céljának, s ennek érdekében alkottunk új mutatókat is.

**A/1. A K+F ráfordítások „intenzitásának” minősítése.** Ez nem más, mint a K+F-re fordított összegek százalékos viszonyítása a megtermelt nemzeti jövedelemhez (GDP-hez). A legáltalánosabban használt – és a szerző szerény véleménye szerint – a legkevésbé használható mutató. Használhatósági korlátja abban áll, hogy nem árul el semmit a vetítési alapról, azaz az ország GDP-jéről. A K+F erőforrások mértékét, azaz az ország kutatási potenciálját ez a mutató nem képes jellemezni, nemzetközi összehasonlításokra nem alkalmas. Ennek ellenére ide kívánczok néhány adat. A kutatási „piac” fő szereplői a nagyhatalmak, közéjük sorolhatjuk az Európai Uniót is. Japán ebben az évezredben a nemzeti jövedelem 3 %-át kitevő összeget, az USA – monoton csökkenő módon – 2,7-2,8 %-ot, Japán, Kína 1,3 %-ot, míg az Európai Unió 1,9 % körüli GDP-hányadot fordít K+F-re (1. ábra)

Magyarországon a K+F ráfordítások „intenzitása” 2006-2007-ben 1 % körüli volt; amely az EU-27 átlagának (1,84) mintegy a fele és ezzel a nagyságrenddel az EU-27-ben a 17. helyen állunk. Az EU-27 tagországai 2005-ben mintegy 200 milliárd euro összeget fordítottak K+F-re. Magyarországon 2007-ben 245,6 milliárd Ft volt a K+F ráfordítás, durván számítva tehát mintegy 1 milliárd euro, azaz az EU-27-nek az 1/200-ad része, 0,5 %-a. Ez lényegesen kisebb, mint akár a népességből, akár a nemzeti jövedelemből való részesedésünk. A hazai K+F ráfordítások GDP-hez viszonyított aránya az 1980-as évek közepén volt a legmagasabb

(1,3 %-nál nagyobb); és 1996-ban a legalacsonyabb: 0,67 %, azóta gyengén emelkedő, 0,9 – 10,0 százalék körüli.

**1. ábra: A nemzeti jövedelemből K+F-re fordított hányad: Japán, USA, EU-27, Kína adatai**



*Forrás: (2)*

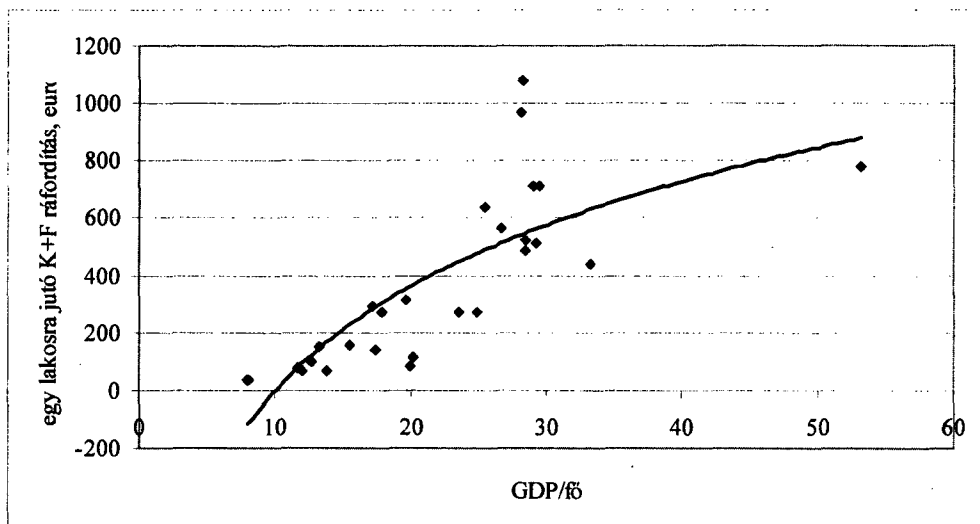
Ismeretes, hogy a 2000. évi Lisszaboni Nyilatkozatban az EU tagállamai elé azt a becsvágyó célt állították, hogy az EU a világ legfejlettebb tudásalapú társadalmát és gazdaságát hozza létre 10 éven belül. Ennek érdekében a nemzeti K+F ráfordítások 3 %-ra történő növelését javasolták.

Ez – ma már látható- irreális cél volt. A 3 %-os szintet jelenleg mindössze két tagország: Finnország és Svédország teljesíti, ezzel szemben a 27-ből 10 tagország még a GDP 1 százalékával sem tudja támogatni a tudományt. 2004 óta az Európai Unióban (EU-27) ennek a mutatónak az értéke monoton csökkenő is, összefüggésben azzal, hogy az 1994 és 1997 évi bővítések során többnyire gazdaságilag kevésbé fejlett államok kerültek be.

Azon túl, hogy a GDP-ből a K+F-re fordított költséghányad mutatója kevés információt hordoz, másik nagy hibája az, hogy a lényegi összefüggésekre nem enged rálátást. Amit ugyanis egy nemzetközi összehasonlításnak e témakörben meg kellene mutatnia, az nem más, mint az anyagi erőforrás mértéke, a tagország anyagi erőforrás-potenciálja. Ezt azonban egy másfajta fajlagos mutatóval, itt következő példánkban az egy lakosra jutó K+F ráfordítás összegével, mint általában nem ismert, általunk kidolgozott mutatóval célirányosabban lehet jellemezni. Az egy lakosra jutó K+F ráfordítás mutatójának értéke szoros összefüggést mutat a nemzeti jövedelem egy főre jutó összegének szintjével (2. ábra). Más szóval: csak azok az országok „engedhetik meg” a tudomány bőkezű támogatását, amelyek ehhez elegendő nemzeti jövedelmet állítanak elő.

Ezt a gondolatot tovább folytatva, könnyű belátni, hogy a két tényező között kölcsönös függés áll fenn: a K+F tevékenység ugyanis az egyik fő eszköze lehet a nemzeti jövedelem növelésének. Tanulmányunk második részében a közvetlen gazdasági hasznú kutatások legfőbb eredményességi mércéjével: a szabadalmi bejelentések denzitásának elemzésével és a GDP-hez történő hozzájárulásával foglalkozva igazolni is kívánjuk ezt az összefüggést.

## 2. ábra: Az egy lakosra jutó GDP és az egy lakosra jutó K+F ráfordítás összefüggése



Forrás: (2) alapján saját számítások

**A/2. A kutatási ráfordítások forrás szerinti megoszlásának** vizsgálata következtetni enged arra, hogy a gazdaság piaci szereplői, illetőleg a költségvetés milyen arányban járulnak hozzá a kutatási ráfordításokhoz<sup>3</sup>. Ez a megoszlási adat egyben arra is utal, hogy az üzleti szektor milyen mértékben hajlandó és képes finanszírozni a K+F tevékenységet. Nyilvánvaló összefüggésben azzal is, hogy mit várhat attól. A 2005. évi adatok alapján azt a – nem meglepő – következtetést vonhatjuk le, hogy a magyarországi K+F tevékenység finanszírozásában nem elsősorban az üzleti szektor, hanem a költségvetés játssza a meghatározó szerepet. Magyarországon a GDP-arányos, összesen 0,91 százalékos nagyságú (2005. évi) K+F ráfordításból 0,41 százalékpontos arányban részesedett az üzleti szektor, míg a kormányzati és felsőoktatási részesedés 0,50 százalékpontos volt.

Összehasonlításként: Az EU-27 átlagában a GDP-re vonatkoztatott K+F ráfordítás aránya 2005-ben 1,84 százalékos volt, amelyből 1,17 százalékpontot finanszíroztak a gazdaság üzleti szereplői. (1) Az EU-27 1,84 %-os, illetőleg 1,17 %-os (üzleti) átlagadatát 6 tagország haladta meg: Dánia, Németország, Franciaország, Ausztria, Finnország és Svédország. Japán ide vonatkozó adatai: 3,33 % összes és 2,54 % üzleti, USA 2,62 % összes és 1,82 % üzleti ráfordítási arány.

Az üzleti élet szereplői természetesen piaci pozíciójuk és versenyképességük mértéke szerint vesznek részt a K+F finanszírozásban. Az ebből a szektorból származó K+F ráfordítások tehát a legnagyobb méretű vállalkozások viselik. A 1. táblázatban bemutatjuk, hogy – a létszámmal jellemzett – vállalkozási mérethez tartozó vállalatcsoportok szerepe hogyan alakult az Európai Unió néhány tagországában és Magyarországon, 2004-ben.

**A/3. A kutatási ráfordításoknak a különböző kutatási szintek közötti megoszlásából** további következtetések vonhatók le. Az „alapkutatások” ugyanis közismerten nem közvetlen gazdasági célúak, míg a kísérletes és fejlesztési kutatások igen. Így tehát ez utóbbiak magasabb arányból következtetni lehet az elvárható gazdasági haszonra is. Az „alkalmazott”

kutatások pedig éppen a közvetlen gazdasági haszonnal járó kísérletes és fejlesztési kutatásokat alapozzák meg. Sajnos, ilyen megközelítést éppen a legnagyobb figyelmet érdemlő finn és svéd adatok hiánya tesz lehetetlenné. Ám tanulságosak az EU-átlag, az ausztriai, az USA és Japán adatok is, összehasonlítva a hazaiakkal (2. táblázat) (3).

A statisztikai adatok szerint az EU-átlagához, felett kislélekszámú tagországaihoz és egyes ipari nagyhatalmakhoz képest Magyarországon az alapkutatások „túlsúlyos” arányt mutatnak, főként a kísérletes és fejlesztési – feltehetően tehát a közvetlen gazdasági hasznú - kutatások arányának rovására.

**1. táblázat: A K+F ráfordítások alakulása az üzleti szektor különböző méretű vállalkozásainál, 2004-ben**

*Mértékegység: millió euro, százalék*

Vállalkozási méret, fő		EU-27	Magyarország	Csehország	Írország	Finnország
0 fő	érték	34	..	4	0	..
	%	0,2	..	0,5	..	..
1-9 fő	érték	1374	10	12	36	80
	%	1,1	3,3	1,7	3,1	2,1
10-49 fő	érték	5 872	20	62	219	268
	%	4,7	6,7	8,8	19,0	7,2
50-249 fő	érték	14 257	23	176	294	403
	%	11,5	7,7	25,1	25,5	10,9
250-499 fő	érték	8 700	23	81	174	338
	%	7,0	7,7	11,5	15,1	9,1
> 500 fő	érték	93 346	220	365	426	2 595
	%	75,5	74,0	52,0	37,0	70,4
Összesen	érték	123 582	297	701	1 150	3 683
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: (2)

**2. táblázat: A kutatási ráfordítások megoszlása egyes országokban a kutatás különböző szintjei között (2003)**

*Mértékegység: százalék*

Ország	Alkalmazott kutatások	Alapkutatások	Kísérletes és fejlesztési kutatások	Nem azonosítható, egyéb
Magyarország	30,1	31,1	33,7	5,2
EU-27 átlag	35,2	23,1	41,4	0,2
Ausztria	36,3	17,5	44,3	1,9
Írország	32,3	19,9	48,0	..
Dánia	27,0	17,9	55,1	..
Csehország	30,0	25,1	44,9	..
Japán	21,3	12,6	61,0	5,1
USA	23,2	18,5	55,4	3,0
Oroszország	14,8	14,3	65,8	5,1

Forrás:(3.)

Ez a tény összefüggésben áll a kutatóhelyeknek a 6. pontban kifejtett megoszlásával. Jellemző egyébként, hogy a 2004-ben és 2007-ben csatlakozott országok mindegyikében alacsony az üzleti szféra által finanszírozott K+F költséghányad és ezért általában magas a kormányzati és felsőoktatási költséghányad. Ez következik a nemzeti jövedelem fajlagosan alacsony szintjéből is ezekben az országokban. A kormányzati és a felsőoktatási (az EU hivatalos szóhasználatában „közösségi”) források aránya 2004-ben az EU-25 átlagában 35 %-os volt, míg Finnországban 29, Németországban 30, de Lettországban 79, Lengyelországban 71, Magyarországon pedig 54 %-os volt.(4)

**A/4. A K+F-ben foglalkoztatott munkavállalók száma; arányuk az összes foglalkoztatott létszámból, megoszlásuk az innovációs folyamatban játszott szerepük (mérnökök-kutatók, segéderők, stb.) és kutatóhelyük jellege (ipari, felsőoktatási, kormányzati, stb), illetőleg nemek szerint.** A Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint az összes kutatóhelyet figyelembe véve 1990-ben 59 ezer 723 fő dolgozott, 2007-ben azonban már csak 49 ezer 485 fő. Közülük 1990-ben 30 256 fő dolgozott kutatói-fejlesztői munkakörben, 2007-ben pedig már 33 059 fő. Országos átlagban nézve tehát az időszak kezdete és vége között romlott a kutató-nem kutató arány, éspedig az 1990. évi 1,00:1,94-ről 2007-ben 1,00:0,49-re.<sup>4</sup> Ezt a mutatót előszeretettel alkalmazzák a hazai és az európai statisztikában. Az EU-27-ben mintegy 2 millió főt foglalkoztatnak a kutatás-fejlesztés területén<sup>4</sup>, amely létszámból 54 % az üzleti szférában, 31 % a felsőoktatás és 15 %-a kormányzati munkahelyeken dolgozik. Magyarországon 23 ezer 239 fő<sup>4</sup> a kutatásban foglalkoztatottak létszáma<sup>5</sup>, s ennek megoszlása a következő: az üzleti szférában dolgozik 32 %, a felsőoktatásban 33 % és a kormányzati szférában 35 százalék. Az adatok az EU-átlag-adataihoz képest is aránytalanságot tükröznek, amelynek jellemzője a felsőoktatási és főként a kormányzati foglalkoztatás magas, illetőleg az üzleti szférában történő foglalkoztatás alacsony aránya. (Japánban ezek az arányok a következők: üzleti szféra 65,4 %, felsőoktatás 7 %, kormányzati foglalkoztatás 25,2 %.)

Nem érdektelen a K+F-ben foglalkoztatott összlétszám megoszlása sem a munkavégzők két csoportja, éspedig a./ a kutatók-fejlesztők (mérnökök), illetőleg b./ az egyéb (segéd-) személyzet tekintetében. A kutatói létszám arány az EU-27 átlagában és Magyarországon közel azonos: 60, ill. 58 százalék, azzal, hogy a felsőoktatási kutatóhelyeken ennél az átlagnál azonosan magasabb (70, ill. 75 %) a kutatói létszám arány.

A K+F-ben foglalkoztatottak, s ezen belül a kutatók-fejlesztők létszámadatait az összehasonlíthatóság érdekében nem csak munkavállalói létszámban (fő) fejezik ki, de redukált (teljes munkaidőre számított) létszámban is megadják. A két adat hányadosa – szerény véleményünk szerint – rendkívül beszédes: azt mutatja meg, hogy milyen a kutatás „személyi koncentrációja”, a kutatóhelyeken foglalkoztatottak munkaidejük milyen hányadában folytatnak valódi kutatómunkát. A teljes létszámra vonatkoztatva a magyar adat 1:1,92; a kutatói állományra nézve pedig 1:1,9-hez. Ez nagyvonalú megközelítésben azt jelenti, hogy a magyar K+F személyi állománya munkaidejének csak felében foglalkozik a tudománnyal. A főhivatású kutatóhelyeken a teljes létszámra számítva az arány jobb (1,33:1-hez, illetőleg a kutatóknál 1,29:1-hez), ám a felsőoktatási kutatóhelyeken lényegesen rosszabb: 3,33:1-hez, illetőleg a kutatóknál 3,17:1-hez. Ezeket az arányokat olyan szempontból tudnánk igazán minősíteni, ha egybe vethetnénk a kutatóhelyek és a kutatási témák számával. Erre azonban itt nincs lehetőségünk, mert a témák számáról publikus adat nem áll rendelkezésre. Érdekes megközelítés lehet azonban a kutatói létszám és a kutatási ráfordítások egymással történő szembeállítás. Ezt a mutatót sem használják az EU statisztikai gyakorlatában, bár éppen azt képes kifejezni, hogy az egyes tagországok

tudományos személyzetének anyagi erőforrásokkal való ellátottsága mutat-e lényeges eltérést. Az adatok szerint (3. táblázat) az eltérés lényeges, szoros összefüggésben a tagállamok fajlagos nemzeti jövedelmével és a K+F intenzitással.

**3. táblázat: Egy fő (teljes munkaidős) kutatóra jutó kutatási ráfordítás az Európai Unió átlagában és egyes tagországaiban, 2004-ben**

*Mértékegység: fő, millió euro*

Ország	Kutatói létszám			Kutatási ráfordítás, millió euro	Egy fő kutatóra jutó ráfordítás**
	az üzleti	a közösségi	együtt		
	szektorban, fő				
EU-27	609 407	625 898	1 235 305	201 020	162 729,0
Csehország	7 297	8 935	16 232	1 417	87 296,9
Magyarország	4 309	10 595	14 904	838	56 226,5
Ausztria	16 508	9 311	25 819	5 784	224 021,0
Finnország	23 397	17 237	40 634	5 474	134 714,7
Svédország	28 403	20 139	48 542	11 109	228 853,3
Németország	161 980	108 410	270 390	86 356	319 375,7
Franciaország	106 439	90 276	196 715	36 396	185 018,9

\*2005 évi adatok; \*\* ezer euro/fő

Forrás: (2)

Az EU átlagánál lényegesen jobban ellátottak Németország és Franciaország kutatói, a kis tagországok közül pedig Svédország és Ausztria kutatói. Magyarországon az egy kutatóra jutó ráfordítás mindössze 1/3-a az EU-27 átlagának és 1/6-a Németországnak. Az új tagországok közül a táblázatban csak az újak átlagánál lényegesen jobban ellátott Csehországot szerepeltetjük; ott az egy kutatóra jutó ráfordítás az EU-27 átlagának mintegy a fele.

**A/5. A kutatói létszám megoszlása a különböző tudományterületek között.** A 2004-es adatok szerint a közösségi (public) szektorban – teljes munkaidős létszámra számítva – Magyarországon 10 595 fő, az EU-25 tagországokban pedig 587 549 fő működött. Ez a létszám a 4. táblázat szerinti megoszlást mutatta a különböző tudományterületek között.

**4. táblázat: A közösségi szektorban \* működő kutatók száma és megoszlásuk a különböző tudományterületeken az EU-25-ben és Magyarországon (2004)**

Tudományterületek	Magyarország		EU-25 átlag	
	fő	százalék	fő	százalék
Természettudományi kutatások	2 990	28,2	179 134	30,4
Műszaki-technológiai kutatások	1 284	12,1	126 969	21,6
Orvosi kutatások	1 352	12,8	87 702	14,9
Agrár-kutatások	1 026	9,6	29 809	5,0
Társadalomtudományi kutatások	1 696	16,0	79 819	13,6
Embertudományi kutatások	2 247	21,3	84 118	14,4
Tudományterületek összesen	10 595	100,0	587 549	100,0

*Felsőoktatásban és kormányzati kutatóhelyeken*

Forrás: (4)

**A/6. A kutatóhelyek száma** <sup>6</sup> A kutatóhelyek száma Magyarországon 1990-ben 1256, 2007-ben pedig 2840 volt, az időszak egészében folyamatosan, 17 év alatt 2,26 -szorosára növekedett. A kutatóhely jellegét tekintve az 5. táblázaton bemutatott adatok szerint oszlott meg ez a szám a 2001 utáni időszakban. Számszerűleg tehát a felsőoktatási kutatóhelyek voltak (2/3-os arányban) és vannak (még mindig felerészben) többségben. Ez a helyzet két szempontból érdemel figyelmet: a./ kevés a vállalkozási kutatóhely, és a „főhivatású” K+F intézet is, amelyekről inkább várható a gazdasági hasznú kutatási eredmények kibocsátása; b./ szervezethez, elsősorban a kutatás személyi feltételeinek koncentrációja tekintetében éppen a felsőoktatási kutatóhelyek mutatják a legkevésbé kedvező képet.

**5. táblázat: Magyarországi kutatóhelyek száma és megoszlása 2001-2007**

Évek	Kutatóhelyek összesen	Ebből: K+F intézet		Felsőoktatási kutatóhelyek		Vállalkozási kutatóhelyek	
		száma	aránya, %	száma	aránya, %	száma	aránya, %
2001	2337	133	5,7	1574	67,3	630	27,0
2002	2426	143	5,9	1613	66,4	670	27,7
2003	2470	168	6,8	1628	65,9	674	27,3
2004	2541	175	6,9	1697	66,8	669	26,3
2005	2516	201	8,0	1566	62,2	749	29,8
2006	2787	208	7,6	1552	55,6	1027	36,8
2007	2840	219	7,8	1496	52,6	1125	39,6

*Forrás: (5)*

A nemzetközi tendenciákkal összhangban már a 80-as évek óta Magyarországon is kormányzati cél volt az, hogy a felsőoktatási kutatóhelyek nagyobb szerepet játszanak a K+F-ben. A rendszerváltás utáni átalakulások azonban ezt, az elvileg talán helyesnek tekinthető célt több szempontból is kétségessé tették.

A gyökeres társadalmi-gazdasági átalakulás ugyanis 1./ lerombolta a gazdasági célú kutatások eredményeit addig befogadó állami nagyvállalati szektort; 2./ a kutatóintézetek privatizációja nem szolgálta a kutatás emberi erőforrásainak fejlesztését, ellenkezőleg: egy sor alkotóképes szakembert sodort egzisztenciális válságba (vagy külföldre); 3./ a korábbi állami nagyvállalatokat felvásárló külföldi cégek nem kínáltak elegendő munkalehetőséget a kutatóknak-fejlesztőknek; 4./ ugyanakkor a gomba módra elszaporodó új felsőoktatási intézmények személyi állománya méltán tartott igényt az újonnan indított kutatási témák állami finanszírozására; 5./ ezek a kutatási témák – a nem kielégítő finanszírozási lehetőségek miatt is – jórészt közvetlen gazdasági hasznú vagy műszaki eredményt nem hozó, és nem is alap kutatás jellegűek voltak.

A kutatóhelyek számának és a kutatói létszámnak a fentiekben vázolt alakulása azzal a következménnyel járt, hogy Magyarországon az egy kutatóhelyre, illetőleg az egy fő –teljes munkaidőre számított – kutatói létszámra jutó kutatási költség igen alacsony. E dolgozat terjedelme nem teszi lehetővé, hogy itt érveljünk az egyébként a nemzetközi gyakorlatban sokszorosan igazolt kutatási költség-, és személyi koncentráció haszna mellett. Arra azonban rá kell mutatnunk, hogy a jelenlegi folyamat a mai Magyarországon a nemzetközi gyakorlattal és a racionalitással ellentétes tendenciájú dekoncentrációt erősíti.

**B/1. A tudományos publikációk száma.** A K+F tevékenység eredményességének mérésére és számszerűsítésére hazánkban jelenleg leginkább ezt a mutatót használják. Hazai

viszonylatban rendkívül sok és részletes adat áll rendelkezésre. Nem így állunk azonban az Európai Unió adatokkal, ahonnan szinte egyáltalán nincsenek információink. Lehetséges, hogy ebben a szemléletbeli különbségek is megjelennek. Magyarországon az utóbbi években olyan szemlélet uralkodott el, amely a publikációt szinte a kutatás céljának – s ezzel együtt a sikeresség kritériumának - tekinti, eltekintve kissé a kutatási eredmény hasznosíthatóságától. (Ez a felfogás vagy közszellem egymagában is mérlegelésre kell, hogy készítse a pályakezdő kutatókat a tekintetben, hogy a közvetlen gazdasági célú kutatásokat válasszák-e életcéljukul, vagy inkább olyan tudományterületet, ahol a sikeresség kritériumai könnyebben teljesíthetők.)

**6. táblázat: A magyarországi K+F publikációk megoszlása a közlési hely szerint, 2007-ben**

A közlési hely megnevezése	A publikációk száma	A publikációk százalékos megoszlása
Magyar nyelvű könyv és könyvfejezet	6 026	14,9
Cikk szakfolyóiratban	17 402	43,0
Elfogadott tudományos értekezés	1 468	3,6
Idegen nyelvű könyv és könyvfejezet	1 720	4,2
Akadémiai aktában megjelent cikk	3 085	7,6
Cikk külföldi szakfolyóiratban	10 714	26,7
Publikációk összesen	40 415	100,0

*Forrás: (5)*

A magyarországi K+F publikációk száma 2007-ben meghaladta a 40 ezret. Ennek nagyobb hányada (61,6 százaléka) magyar nyelvű, 38,4 %-a idegen nyelvű volt. Ez utóbbit önmagában is örvendetes fejleménynek tekinthetjük. A publikációk a 6. táblázat szerinti arányban oszlottak meg a publikáció helye szerint. A 7. táblázat adatai pedig azt mutatják be, hogy a publikációk hogyan oszlottak meg az egyes tudományterületek között.

**7. táblázat: A magyarországi K+F publikációk megoszlása tudományterületek szerint, 2007-ben**

A tudományterület megnevezése	A publikációk száma	A publikációk százalékos megoszlása
Természettudományok	9 529	23,6
Műszaki tudományok	3 957	9,8
Orvosi tudományok	5 156	12,7
Agrártudományok	2 630	6,6
Társadalomtudományok	10 875	26,9
Bölcsészettudományok	8 268	20,4
Összesen	40 415	100,0

*Forrás: (5)*

A tudományterületi sajátosságokból adódóan nagy a publikációs „intenzitás” különbsége az egyes tudományterületek között. Egy kutatóhelyre jutóan a különbség több, mint négyszeres, egy kutatóra jutóan pedig még nagyobb, akár kilenc-szeres is lehet (8. táblázat). Ez a „fajlagos” eltérés különös jelentőségre tesz szert éppen a felsőoktatás területén, ahol az oktatók minősítése szinte alig kapcsolódik oktatómunkájuk minőségéhez, ám sokkal inkább publikációs intenzitásukhoz. (6)



**B/2. Egy másik, a kutatás és fejlesztés eredményességét jelző mutató a tagország vállalatainak innovációs aktivitását mutatja be.** E mutató százalékban fejezi ki a bármilyen innovációt a vizsgált évben végrehajtott vállalkozások arányát. Ez tartalmilag nehezen követhető mutató, minthogy az innovációk a vállalkozás életének minden területére kiterjedhetnek, ám ezek az innovációk koránt sem egyenértékűek. Előnye ezzel szemben az, egyetlen mutató használatával tehetünk összehasonlítást a tagországok vállalkozásai között az innovativitás tekintetében. Az EU-27 átlagában a vállalkozásoknak mintegy 43 százaléka volt innovatív, 65 százalékos aránnyal Németország vállalkozásai vezették a sort és Bulgária zárta azt 14 százalékos adattal. Magyarország a nagyság szerinti sorrendben a 23. helyet szerezte meg, 20 százalék körüli értékkel.

**8. táblázat: Egy kutatóhelyre és egy kutatóra jutó publikációk száma az egyes tudományterületeken, 2007-ben**

A tudományterület megnevezése	Publikációk száma		
	Összesen	1 kutatóhelyre jutóan	1 kutatóra <sup>4</sup> jutóan
Természettudományok	9 529	20,5	2,17
Műszaki tudományok	3 957	4,8	0,64
Orvosi tudományok	5 156	15,8	3,19
Agrártudományok	2 630	9,10	2,09
Társadalomtudományok	10 875	18,9	4,12
Bölcsészettudományok	8 268	22,2	5,08
Összesen	40 415	14,2	2,32

*Forrás: (5)*

A kizárólag az innovatív feldolgozóipari vállalatok körében mozgó adatgyűjtés azt mutatta be, hogy ezek milyen vállalati körre terjednek ki; működésükben milyen szerepet játszik

- a high-tech termékek termelése
- a high-tech termékek forgalma,
- a high-tech termékek termelési értéke, illetve
- az így előállított hozzáadott érték

Ugyanilyen információkat gyűjtöttek és dolgoztak fel a tudásintenzív, high-tech szolgáltatásokat nyújtó vállalatokról is. Magyarország high-tech feldolgozóipari vállalatai közül 6029, míg a tudásintenzív high-tech szolgáltatók közül 1095 vállalat adatai kerültek így feldolgozásra. Ezek a feldolgozóipari vállalatok 14,818 milliárd euro termelési értéket, illetve 2,899 milliárd euro hozzáadott értéket állítottak elő. A hozzáadott érték aránya tehát a 20 százalékot sem érte el, ami a high-tech szektorban kifejezetten alacsonynak mondható. A szolgáltatási területéről gyűjtött vállalati adatok a következők: 1,964 milliárd euro termelési érték és 1,211 milliárd euro hozzáadott érték. A hozzáadott érték aránya itt 61 százalék, amelynek nagyságrendje nemzetközileg is elfogadható.

**B/2. A high-tech és a medium-high-tech<sup>7</sup> ágazatokban foglalkoztatottak aránya az összes (ipari, vagy szolgáltatási) foglalkoztatottból**

Ezek a mutatók voltaképpen a tagország gazdasági struktúrájának a fejlettségét jellemzik és az innováció következményeinek is tekinthetők. Ok-okozati összefüggésben állnak azonban a működő tőke bevittel, annak szerkezetével, a szellemi termékek termelésével és exportjával, stb. Ez a mutató csak korlátozottan alkalmas az innovációs fejlettség jellemzésére, hiszen

például a high-tech iparban dolgozók magas aránya megvalósulhat a saját találmányi aktivitás alacsony szintje és a külföldi szabadalmak magas belföldi hasznosítási aránya mellett. Az ilyen jelenség magas arányú high-tech bérmunkára is utalhat, a belföldi találmányi kreativitás alacsony szintjén. Ugyanígy például az oktatásban (mint tudás-alapú szolgáltatásban) dolgozók magas aránya nem feltétlenül és egyértelműen magas fejlettséget jelez ebben a szférában, de jelezhet pedagógusi túlfoglalkoztatást is. A 2004-ben és a 2007-ben csatlakozott tagországok vonatkozó fontosabb adatokat a 9. táblázat mutatja.

**9. táblázat: A high-tech ipar és a tudásalapú szolgáltatások fejlettsége a 2004-ben és 2007-ben csatlakozott egyes tagországokban**

Megnevezés	EU-15 átlaga	A legjobb csatlakozó	A leggyengébb csatlakozó
A high-tech és a medium-high-tech iparban foglalkoztatottak aránya, %	7,4	Szlovénia, 9,2	Ciprus, 1,1
A tudásalapú szolgáltatásokban dolgozó munkavállalók aránya, %	33,3	Észtország, 30,9 %	Románia, 12,8 %

*Forrás: (8)*

Ezeket az értelmezési korlátokat ismerve lássuk tehát a Magyarországra vonatkozó adatokat: A high-tech és a medium-high-tech ipari ágazatokban foglalkoztatottak aránya a teljes foglalkoztatásból (2002-ben) 8,5 százalékos volt, s ez a 2. legmagasabb érték a legutóbb csatlakozott országok körében. Magasabb, mint az EU-15 átlaga ((7,4 %), és a régebbi tagországok közül csak Németország előzi meg a 11,4 %-os arányával. A tudás-alapú szolgáltatásokban foglalkoztatott népesség aránya tekintetében a magyar fejlettség (26,4 %) gyengébb, mint az EU-15 átlaga (33,3 %), de a legutóbb csatlakozott 10+2 tagország közül a 2. helyen áll. Ezek a foglalkoztatási arányok közvetlenül összefüggenek a betelepült nemzetközi vállalatok tevékenységi körével.

**B/3 Az adott tagország high-tech és medium-high-tech termékexportja az összes ipari export százalékában.** Az Európai Unió teljes exportjából a high-tech export 2005-ben 18,8 százalékkal részesedett. Magyarország kivételéből ennél is magasabb, 19,2 százalékos arányú volt a high-tech export. Az előttünk járók, azaz az ennél is nagyobb arányú high-tech exportot megvalósító országok között egyaránt megtalálhatók az USA (26,1 százalék) és Kína is ( 28,4 százalék), de az olyan, újonnan csatlakozott kis országok is, mint Málta és Ciprus (50,8 ill. 31,6 százalék).

**B/4. Végezetül a K+F tevékenység eredményességének – szerény véleményünk szerint – legfontosabb mércéjét, a szabadalmaztatást említjük.** E ponton valamelyest az EU-csatlakozás előtti évekre is visszatekintünk, mert ehhez az időszakhoz képest a jelenlegi szabadalmaztatási gyakorlat jelentős visszaesést mutat. A kutatás-fejlesztés eredményességét nézve a találmányokat különös fontossággal kezelik. A találmányok ugyanis közvetlen következményei a K+F tevékenységnek. Továbbá: „mert csak a találmányok regisztrálására van lehetőség, a tudományos eredményeket... pontosan számba venni lehetetlen. A hazai találmányi bejelentések számának alakulása egy adott időszakban utal egy ország szellemi tőkéjére” – állítja Vedres (7). Elemzéseit 52 ország 1996 évi találmányi adatain végezte el, fajlagos (egy millió lakosra számított) adatokat használt, figyelembe vette a nemzeti jövedelmet és a Magyarországra vonatkozó következtetései a következők voltak:

1995-ben 1 millió lakosra jutóan 111, míg 1996-ban már csak 83 szabadalmi bejelentést tettek. Ehhez viszonyítva lássuk a tízes világ-toplistát (1996 évi adatok): Japán 2860, Dél-Korea 1711, Monaco 900, Svédország 852, Németország 710, Finnország 679, Ausztrália 601, Dánia 480, USA 478, Egyesült Királyság 448. Magyarország a 83 szabadalmi bejelentéssel a világ-ranglistán a 27. az EU-tagországok körében a 13. helyen állt. Érdemes figyelembe venni a külföldről Magyarországra tett szabadalmi bejelentések ügyét is. 1996-ban ezek száma 24147 volt, egy millió lakosra számítva 2414, azaz sokszorosa annak a számnak, amelyet ugyanabban az évben hazai bejelentők tettek.

A szabadalmi aktivitásban élenjáró nemzetek (1 millió lakosra jutó bejelentések számával jellemezve): Németország 281,1; Hollandia 243,3; Svédország 242,0; Finnország 221,1. Nem nehéz felfedezni, hogy ezek ugyanazok az országok, amelyek fájlagosan a legnagyobb összegeket fordítják a K+F-re. Magyarország 12,5-ös (1993 évi) értékkel az újonnan bekerült tagországok középmezőnyében helyezkedik el, de a 27-es lista végén.

## **Összefoglalás**

Eurostat és KSH-adatok felhasználásával elemeztük a K+F tevékenység hazai helyzetét és a K+F tevékenység eredményességét. Arra a következtetésre jutottunk, hogy a hivatalosan használt és publikált mutatószámok rendszere kevésbé alkalmas a létező problémák bemutatására és stratégiai jellegű elemzésekre. A hivatalos adatok elemzése után levonható az a következtetés, hogy célszerű lenne hosszú statisztikai idősorok használata és a fajlagos fejlettséget jellemző mutatószámok kiterjedtebb alkalmazása. Dolgozatunk ilyen szemléletben mutatta be a magyarországi K+F helyzetét.

Megállapítottuk, hogy a rendszerváltás utáni időszakban sem sikerült orvosolni olyan, a hazai K+F hátrányát okozó bajokat, mint a kutatások nem kielégítő koncentrációja, az üzleti jellegű kutatások és általában a közvetlen gazdasági haszonnal kecsegtető kutatások nem kielégítő aránya, a kutatási ráfordítások tudományterületek közötti megoszlásának problémái, stb. Több tekintetben kifejezetten rosszabb is a K+F helyzete, mint a rendszerváltás előtt volt, mindenek előtt a K+F szféra finanszírozása terén. A publikáció-centrikusság, mint az egyik, eredményességet jellemző szemlélet eluralkodása háttérbe szoríthatja a K+F-nek azt az alapvető kapcsolati kettősségét, amely a gazdasághoz fűzi, hogy ugyanis a gazdaság nemcsak a forrása, de elsőrangú haszonélvezője is kell, hogy legyen a K+F tevékenységnek.

## **Jegyzetek**

<sup>1</sup> E dolgozat szerzője, jelenleg professor emeritusként több, mint negyed százada készít elemzéseket a hazai és a külföldi innováció helyzetéről, különös tekintettel az ipari vonatkozásokra, nemzetközi együttműködésben is. Több jegyzet szerzője és az Innováció, ill. az Európai Tanulmányok c. tárgyak előadója a Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Karán. A tanulmány fő megállapításai az „európai” tárgyak és az Innováció c. tárgy oktatása során hasznosíthatók.

<sup>2</sup> A fogalmakat és azok tartalmát az EU-ban általánosan alkalmazott OECD-módszerrel szerint értelmezzük. Forrás: Standard method proposed for research and experimental development surveys. Frascati Manual, OECD, 2002

<sup>3</sup> A „kutatási ráfordítás” fogalma alatt a kutatási (működési) költségeket + a beruházási költségeket értik.

<sup>4</sup> Teljes munkaidőre számított létszám

<sup>5</sup> Az Eurostat adatai és a KSH adatai között nincsen teljes egyezés a kutatásban foglalkoztatottak száma és a kutatási ráfordítások összege tekintetében sem. Így például a kutatásban foglalkoztatottak számát tekintve a KSH 49 850 munkavállalót, illetőleg 25 954 főt adott meg 2007-re. (Kutatás és fejlesztés 2007. KSH, Budapest 2008, 5.p.)

<sup>6</sup> Általában nem képezi publikációk tárgyát (bár van ilyen magyarországi adat) az egy fő kutatóra jutó kutatási témák száma és az egy témára vagy egy kutatóra jutó kutatási ráfordítás összege sem. Ezek pedig stratégiai fontosságú kérdések, megkerülésük arra a nézetre utal, amely az erőforrások koncentrációját nem tartja fontosnak.

<sup>7</sup> A high-tech és a medium high-tech ágazatok és termékek rendszerezését és osztályokba sorolását az OECD végezte el A különböző termelési és szolgáltatási tevékenységeket az OECD ajánlásai nyomán az Eurostat a következőképpen sorolta be: High-tech iparágak: irodagépek, számítógépek, rádió, televízió, kommunikációs berendezések gyártása, optikai és orvosi berendezések gyártása, óragyártás. Medium-high-tech iparágak: vegyipar, gépek és berendezések gyártása, elektromos gépek és berendezések gyártása, szállítóeszközök gyártása. Tudásalapú szolgáltatások: high-tech szolgáltatások (lásd fentebb), vízművek, légi közlekedés, pénzügyi közvetítés, ingatlanközvetítés, gépek és berendezések kölcsönzése, egyéb üzleti tevékenységek, oktatás, egészségügyi és szociális munka, rekreációs, kulturális és sport-tevékenységek.

#### **Források**

- (1) Eurostat, R&D Statistics – OECD-MSTI 2007-1; 15-16 p.
- (2) Science, technology, innovation in Europe. Eurostat pocketbook, 2008 edition 2007
- (3) Wilén, Hakan: R&D activities and costs. Statistic in focus. 120/2007. Eurostat, 2007 jún.
- (4) Wilén, Hakan: R&D in higher education and government. Statistic in focus, 35/2007, Eurostat 2006 okt.
- (5) Kutatás és fejlesztés 2007. KSH, Budapest, 2008
- (6) Keczer, Gabriella: Hatékony belső irányítási rendszer kialakításának lehetőségei a tradicionális magyar egyetemeken. PhD értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő, 2008
- (7) Vedres, András: A világgazdaság és a szellemi tulajdon. Kik a jók, kik a jobbak, és hol vagy, Magyarország.
- (8) Strack, Guido: Share of employment in knowledge-intensive services in the Acceding Countries still below EU-average. EU-Release, 2003 november 7
- (9) Felix, Bernard: Patent statistics. Applying PATSTAT – A new generation of methodological concepts. Statistics in focus. 127/2008, 2008 február

# A FISKÁLIS TRANZPARENCIA ÉS A TÁRSADALMI ELSZÁMOLÁSI MÁTRIX KITERJESZTÉSE

Dr. Czagány László, kandidátus  
egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar

## Summary

Enhancing transparency is a highly current and important task in improving public finances. In the most general sense, fiscal transparency means, that those economic actors which use data on the state and changes of the government budget to build their decisions on should be able to acquire these data in the appropriate quantity, quality and structure. One fundamental transparency-problem is the demarcation of macroeconomic actors viz. the sectors of the economy. This study aims at contributing to the solution of this problem by extending the social accounting matrix compiled in accordance with the guidelines of the ESA and SNA.

### 1. A fiskális transzparencia szükségessége

Az államháztartás fejlesztésének egyik rendkívül aktuális feladatköre a transzparencia, az átláthatóság javítása. Legáltalánosabb értelemben a fiskális transzparencia azt jelenti, mindazok a gazdasági szereplők, akik döntéseik megalapozásához felhasználják a költségvetés helyzetének, változásainak adatait, kellő mennyiségben, szerkezetben, minőségben kapjanak információkat. A felhasználók a gazdaságpolitika irányítói, a vállalatok és egyéb intézmények, befektetők, a háztartások stb. Az elmúlt évtized szakirodalmi főként a makrogazdasági döntések megalapozhatósága szempontjából vizsgálta a transzparencia problémáját és nagy hangsúlyt kapott a nemzetközi rendszerekhez viszonyított kompatibilitás is. Ez utóbbi törekvéseket esetenként segítették, más esetekben megnehezítették az SNA, az IMF által létrehozott pénzügyi statisztikai rendszer, a GFS és az európai rendszer az ESA nemritkán egymásnak ellentmondó direktívái.

Talán általánosítható az a vélemény, hogy a fiskális transzparencia megteremtésének első szintje az államháztartás konzekvens szabályozása, vagyis az államháztartási funkciók egyértelmű tisztázása, ezzel releváns funkcionális és intézményi elhatárolások, vagyis az államháztartáson belüli világos, ha úgy tetszik transzparens munkamegosztás kialakítása. A transzparencia második szintje, a számviteli-statisztikai szint csak az előbbinek a tükröződése lenne. A valóságban jelenleg inkább az a helyzet, hogy a szabályozási hiányosságokat a statisztika jó értelemben vett kreativitásával igyekszünk korrigálni. Olyan körülmények között, amikor az államháztartás keretein kívül is folyik fiskális tevékenység, másrészt az államháztartási rendszer intézményei a vállalati szektor funkcióinak egy részét is felvállalja, igen nehéz a gazdaságpolitikai döntésekhez szükséges tisztánlátás feltételeit megteremteni. Manapság tudós statisztikusok rendkívül színvonalas vitákat tudnak folytatni olyan alapvető kérdésekben, hogy mekkora az ország adósságállománya, a költségvetés deficitje, mennyi a magánfogyasztás stb.

Az egyetemi makroökonómiai kurzusokon minket, az elméleti közgazdaságtan oktatóit látszólag nem érintenek közvetlenül a transzparencia gyakorlati kérdései. Az elméleti modellek működésének nem feltétele a pontos statisztikai mutatók ismerete, a modellfeltevésekkel könnyen megoldhatjuk azokat a problémákat, ami a statisztikusok nem, vagy csak nagyon ravasz módszerekkel tudnak megoldani. Függvényeink, görbéink alapesetben algebrai szimbólumokkal is működnek; ha pedig numerikusan is illusztrálni

akarjuk mondanivalónkat, akkor mondhatjuk például, hogy legyen  $G=200$ , az adó pedig  $T=50+0,2Y$ . Egy ilyen kényelmes helyzetben nem váltam az államháztartási statisztika és számvitel aktív művelőjévé, s rövid referátumomban is csak a makroökonómia egyetemi oktatása szempontjából érintek néhány kérdést.

## 2. Az állami szektor elhatárolásának problémái

Egyfajta alapvető elméleti transzparencia-probléma például a makrogazdasági szereplők, vagyis a nemzetgazdasági szektorok elhatárolása. A hagyományos makroökonómia tananyagok négysektoros modelljének szereplői: a vállalati, a háztartási és állami szektor, valamint a Külföld. Egy széles körben használt Makroökonómia tankönyv [Meyer D., Solt K] az állami szektort így definiálja: "Ide tartoznak a nemzetgazdasági szintű feladatokat ellátó intézmények, amelyek nem a piacon keresztül elégítenek ki szükségleteket, kiadásait adókból és egyéb állami bevételekből fedezik." "A vállalati szektor azon gazdasági egységek összessége, amelyek értékesítés céljából árukat (termékeket és szolgáltatásokat) termelnek. Költségeiket pénzbevételeikből fedezik, tevékenységük célja a profitszerzés." A tankönyv a háztartási szektort két részre osztja: a magánháztartásokra és a nonprofit szervezetekre. A nonprofit szektor a definíció szerint a magánháztartások közösségi fogyasztásának színhelye.

Ezek a megközelítések nem csupán egy vájt fülű statisztikus igényeihez képest elégtelenek, hanem az elméleti közgazdaságtan modelljei is differenciáltabb elhatárolásokat kívánnak. A definíciókban keverednek az intézményi és a funkcionális szempontok. A kétféle szemlélet között következetes alkalmazás esetén igen jelentős eltérések lehetnek, Ennek egyik oka, hogy az államháztartási intézményeken belül számos nem klasszikusan államháztartási feladatot ellátnak, másik oka az, hogy az állam allokatív szerepe részben a piaci körbe kerül. Legkevésbé az jelenik meg a fenti definíciókban, hogy államháztartási feladatokat igen nagy számban az államháztartás szervezetén kívül látnak el, ezek az ún. kvázi fiskális tevékenységek.

Az SNA-ban a funkcionális osztályozás nem más, mint a szervezeti megközelítésű államháztartásnak (és a nonprofit szektornak) a felbontása bizonyos tevékenységi kategóriákra. A baj az, hogy nem történik meg az államháztartáson kívüli, fiskálisnak tekinthető funkciók számbavétele a többi szektorban. A tevékenységi kategóriák alapján sem teljesen határolhatóak el a tisztán fiskális funkciók, hiszen ahhoz például az egészségügyet és az oktatást is szét kellene bontani. Mindennek az a következménye, hogy az SNA adatbázisából nem lehet funkcionális szemléletben előállítani a fiskális jelzőszámokat. Erre csak további, számviteli adatokból (pl. az érintett szervezetek eredmény-kimutatásából) kiinduló vizsgálatok alapján kerülhet sor.

Az SNA intézményi besorolása alapvetően az államháztartás hagyományos alrendszerait foglalja magába, kivéve azokat a vállalathoz hasonló módon, megfelelő minőségű számvittel működő ún. kvázi vállalatokat, amelyek szolgáltatásukat szignifikáns ár mellett értékesítik. Az Európai Számlák Rendszere (ESA) ezt a megközelítés operacionalizálva úgy húzza meg az államháztartás határait, hogy a szolgáltatás költségeinek 50%-át fedezi-e az ár. Ha nem, akkor az államháztartáshoz sorolja a szervezetet, ha igen, akkor a vállalati szektorhoz, bár ezek a szervezetek persze kvázi vállalatok.

Rendszerezve a termékeket, szolgáltatásokat nyújtó szervezetek besorolási szempontjait a következő mátrixot kaphatjuk:

**1. ábra: A magánszféra és a közszféra elhatárolása**

Fedez-e az ár a költségek 50%-át?	Magánszféra		Közszféra
	<i>Profitorientált</i>	<i>Nonprofit</i>	
<b>Igen</b>	Vállalati szektor	Nonprofit vállalatok	Közszolgáltató vállalatok
<b>Nem</b>		Háztartási szektor	Államháztartás

*Forrás: Saját összeállítás az ESA ajánlásai alapján*

Besorolásomban némelyik szektor elnevezése a tömörítésre való törekvés közepette kétségtelenül pontatlan, talán önkényes is, de mindenképpen magyarázatra szorul, s nyitott vagyok az elnevezések javítására vonatkozó javaslatokkal szemben.

A “Nonprofit vállalatok” kétségtelenül legfeljebb kvázi vállalatok. Ide tartoznak azok a közfeladatokat átvállaló magánszervezetek, amelyek természetesen bevételeikből fedezik kiadásaikat, de egyrészt deklarált és valóságos céljuk nem a profit, másrészt a szolgáltatások díjai a költségeknek nagyobb részét fedezik, de nem az egészet, a díjakkal nem fedezett költséget más szektorból származó transzferekkel, támogatásokkal, adományokkal fedezik. Példa lehet erre egy sportkör, vagy egy egyházi iskola.

A “Közszolgáltató vállalatok” szintén kvázi vállalatok, hatékonyságuk megítélésének fő kritériuma nem a profit, hanem a tevékenységi körbe tartozó feladatok ellátásának színvonala. Tipikus esetben szintén transzferekkel kell kiegészíteni árbevételeiket. Lényeges különbség az előbbi “Nonprofit vállalatokkal” szemben, hogy ezek a transzferek kizárólag az állami költségvetésből származnak. Tipikus példa lehet erre a MÁV.

A Háztartások szektorba sorolt nonprofit szervezetek díjbevételeikből a szolgáltatások költségeinek csak kis hányadát fedezik, ezért – az ESA logikájának megfelelően – a díjbevételeket eleve a háztartási szektoron belüli transzferek tekintjük, így ez a konszolidált szektormérlegben meg sem jelenik: a háztartások magánfogyasztásra felhasználható jövedelme csökken, de ugyanennyivel nő a szektoron belüli közösségi szolgáltatást nyújtó szervezetek forrása.

**3. A társadalmi elszámolási mátrix kiterjesztése**

A fenti összefüggések figyelembevételével a makrogazdasági körforgás sémája differenciáltabban jeleníthető meg. Azért, hogy az átláthatóbb legyen a séma csak az eredetileg háromszektoros modell kiterjesztését vizsgáljuk meg. A körforgás sémáját az alapfokú makroökonomiai tankönyvek formailag kétféleképpen szokták megjeleníteni: vagy a szektorok számláin a kettős könyvvitel módszerével, vagy mátrixba rendezve. Válasszuk mi az utóbbi eljárást. A három szektoros gazdaság elszámolási mátrixa a kiterjesztés előtt:

2. ábra: A társadalmi elszámolási mátrix

	Hazai össztermék	Vállalatok	Háztartások	Állam	Tőkepiac
Hazai össztermék			C	G	I
Vállalatok	Y				
Háztartások		W		TR	
Állam		T <sub>V</sub>	T <sub>H</sub>		
Tőkepiac		S <sub>V</sub>	S <sub>H</sub>	S <sub>Á</sub>	

Forrás: Hall R.E.-Taylor J.B.: Makroökonómia (KJK, 1999) alapján

A kiterjesztés lényeges elemei:

A makroszintű kibocsátást megbontottam a három "termelő" szektorra:

$$Y = Y_V + Y_N + Y_K$$

A háztartási szektorba sorolt nonprofit szervezetek szolgáltatásának értéke nem növeli a makroszintű kibocsátást, hiszen azt a háztartáson belüli transzfernek minősítettük.

A végső felhasználási formák közül a magánfogyasztást és a költségvetési vásárlásokat hasonló módon bontottam azzal a kiegészítéssel, hogy a nonprofit vállalatok és a közszolgáltatók produktumának értékét csak részben fizeti meg a vevő (ezt P-vel jelöltem), másik részét a költségvetés fizeti meg (D). Így:

$$C = C_V + C_N + C_K = C_V + (P_{NH} + D_{Nb}) + (P_{KH} + D_{KH})$$

$$G = G_V + G_N + G_K = G_V + (P_{NA} + D_{NA}) + (P_{KH} + D_{KH})$$

Érdemes még megfigyelni a háztartások jövedelmi mérlegét mérlegét:

$$\sum W + TR_{soc} + \sum TR_H = C_V + \sum P_H + TR_{NH} + T_H + S_H$$

Vagyis a háztartások bevételei: a különböző termelő szektoroktól kapott tényezőjövedelmek, a szociális jellegű transzferok, továbbá a háztartások körébe sorolt nonprofit szervezeteknek nyújtott direkt támogatások. A kiadási oldalon a nonprofit vállalatok és a közszolgáltató vállalatok szolgáltatásai fejében csak azok értékénél kisebb díjtételek terhelik a háztartásokat, viszont szerepel a mérlegben a nonprofit vállalatoknak nyújtott egyoldalú támogatás.

A mátrix túl nagy ahhoz, hogy minden egyes elemét és mérlegét itt megtárgyaljuk, az érdemi tanulmányozás és esetleges bírálat minden bizonnyal egy kinyomtatott változatot kíván. Erre biztatok és kérem is a kollegákat. A referátum alaptémájához visszatérve azonban talán érdemes szemügyre venni a költségvetési egyenleg összetevőit: (Persze ebből a mátrixból csak az elsődleges egyenleget formulázhatjuk, a tőketranszferok, adósságszolgálati kötelezettségek stb. hatása differenciálja a képet)

$$S_A = \sum T - (G_V + \sum P_A + \sum D_A + TR_{NA} + TR_{HK} + TR_{soc})$$



### 3. ábra: A társadalmi elszámolási mátrix kiterjesztése

	Hazai összterm.	Vállalatok	Nonprofit vállalatok	Közszol- gáltatók	Háztar- tások	Állam	Tőkepiac
Hazai összterm.					$C_V$ $P_{NH}$ $P_{KH}$	$G_V$ $D_{NH}$ $D_{KH}$ $P_{NA}+D_{NA}$ $P_{KA}+D_{KA}$	<b>I</b>
Vállalatok	$Y_V$						
Nonprofit vállalatok	$Y_N$	$TR_{NV}$		$TR_{NK}$	$TR_{NH}$	$TR_{NA}$	
Közszol- gáltatók	$Y_K$						
Háztar- tások		$W_V$ $TR_{HV}$	$W_N$ $TR_{HN}$	$W_K$ $TR_{HK}$		$TR_{soc}$ $TR_{HK}$	
Állam		$T_V$	$T_N$	$T_K$	$T_H$		
Tőkepiac		$S_V$	$S_N$	$S_K$	$S_H$	$S_A$	

*Forrás: Saját összeállítás*

### 4. A kvázi fiskális tevékenységek és a transzparencia

A fiskális transzparencia gondjaival kapcsolatban a referátum elején már beszéltem az ún. kvázi fiskális tevékenységekről. Ez a mátrix persze nem tudja érzékeltetni a kvázi fiskális tevékenységek terepét. A kvázi fiskális tevékenységet az államháztartáson kívüli szervezetek végzik, s e tevékenységekkel kiegészítik a költségvetési redistribúciót. A transzparens megoldás az lenne, ha a fiskális szabályozás lehetővé sem tenné ezeket a tevékenységeket. Amennyiben a gyakorlatban létezik ilyen, akkor ezt a statisztikusoknak feltétlenül mérni kell, az elméleti közgazdaságtan művelőinek pedig be kell építeni modelljeikbe. Miért szükséges a kvázi fiskális tevékenység figyelembe vétele

- mert funkcionális megközelítésben ezzel az államháztartási szektor terjedelmét korigálni kell.
- mert az állam feltételes kötelezettségeit óriási, gyakran fedezetlen mértékben növelheti, az adósságállománynál számolni kell vele
- mert a kvázi fiskális deficit a monetáris mozgástér fontos tényezője lehet, a monetáris politika keresleti hatásának vizsgálatánál figyelembe kell venni
- a kvázi fiskális támogatások illetve adók torzítják a forrásallokációt

A kvázi fiskális tevékenységet végző szervezetek lehetnek pénzügyi és nem pénzügyi szervezetek, a nem pénzügyi szervezetek szerepe általában kevésbé jelentős.

A kvázi fiskális tevékenységre jó példa a vagyonekezelő szervezetek jó néhány akciója az elmúlt évtizedben. Az állami tulajdon privatizációjából származó forrásokat gyakran a költségvetési transfereket helyettesítő kifizetésekre használták. Az ÁPV Rt. teljesítette például az életjáradékra váltott kárptólási jegyek utáni kifizetéseket, kárelhárítással kapcsolatos kiadásokat, egyes vállalatok támogatását, bankkonszolidációt stb. 1997-ben feladatokat vett át az agrárreorganizáció és a területfejlesztés terén. 1994-ben az ÁPV Rt. az elkülönített alapok felé teljesített 16 milliárdos bevételét hitelből teljesítette, mert az adott évi

privatizációs bevételek nem nyújtottak rá fedezetet. A hitel formailag nem az államadósságot terhelte.

A pénzügyi szervezeteken belül megkülönböztetett a jegybank helyzete. A monetáris politika és a fiskális politika közötti határvonal korántsem olyan markáns, mint ahogy azt a tankönyvek bemutatják. A jegybank ugyan az államháztartás része, de alapfunkciójára gondolva nem kellene a fiskális jelzőszámok közvetlen befolyásolójának tekinteni. A kedvezményes hitelek, az eseti hitelgarancia vállalás, az árfolyam kockázat átvállalása, a kedvezményes refinanszírozás általában nem a hagyományos jegybanki funkciókból következnek, hanem sajátos transzferek.

### **Irodalomjegyzék:**

- Hall. R.E.-Taylor J.B.: Makroökonomia . Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest, 1999  
Meyer D. – Solt K.: Makroökonomia. Aula, Budapest 1999.  
Orbán G. – Szapáry Gy.: Magyar költségvetési politika- quo vadis?. Közgazdasági Szemle. 2006. április.  
P. Kiss G.: Fiskális transzparencia-jelzőszámok nélkül? In. Botos K.(szerk) Pénzügyek az ezredfordulón. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. 2003. JATE Pressz. Szeged. 2003.

# A KÜLÖNLEGES MINŐSÉGŰ ÉLELMISZEREK VIDÉKFEJLESZTÉSBN BETÖLTÖTT SZEREPE

Dr. PhD. Panyor Ágota  
főiskolai docens, Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar

## Summary

In our work the concept of “special foods” – in a wider sense – is defined as foods not yet widespread in public consumption. They represent special quality, which – in our opinion – may derive from traditions, from geographical properties related to food production or from the organic nature of production.

The main characteristics of individual groups of special foods (foods originating from organic production, geographical indications products, traditional and local foods) are reviewed and proposals are made for improving the quality of life and for increasing the population-retaining capacity in rural regions.

Special foods represent a higher added value, their production offers a possibility for inhabitants in rural areas to make agricultural production more diverse, to popularize the products of disadvantaged regions and to increase the farmers' income.

## BEVEZETÉS

A helyes és egészséges táplálkozás a kultúrált élet egyik tartozéka, hiszen az elfogyasztott élelmiszer az egészség és a betegség forrása is lehet. A globalizáció egyik hatásaként egyre több import élelmiszer kerül a magyar fogyasztóhoz, így nehéz a termékek minőségének garantálása. Az újra és újra felmerülő élelmiszerbotrányok megnövelték a fogyasztók, és az élelmiszerpiac többi résztvevőjének az élelmiszereink minőségére vonatkozó érzékenységet. Ezért előtérbe kerül a biztonságos és jó minőségű élelmiszerek iránti igény, ami azt jelenti, hogy a termelés, az előállítás és a forgalmazás teljes folyamatában biztosítani szükséges, hogy az élelmiszer ne veszélyeztesse a fogyasztó egészségét. A mai piaci versenyhelyzetben a termékek egyedi tulajdonságai – amelyek többnyire generációk alatt jöttek létre és maradtak fenn – az elismert és állandó minőséget fémjelzik, értéket képviselnek.

A „különleges élelmiszerek” fogalmát – tágabb értelemben – úgy definiálhatjuk, mint olyan élelmiszerek, amelyek még nem terjedtek el a közfogyasztásban. Különleges minőséget jelentenek, amely véleményünk szerint eredhet a *hagyományokból*, az élelmiszer előállításához kapcsolódó *földrajzi tulajdonságokból*, vagy az előállítás *organikus* jellegéből. Így jelen munka kiterjed a hagyományos és tájjellegű élelmiszerekre, az ökológiai gazdálkodásból származó élelmiszerekre, valamint a földrajzi árujelzős termékekre.

Az említett különleges élelmiszerek látszólag nagyon eltérőek, de mégis több jellemző az, amely összeköti őket és így egységes rendszerbe sorolhatók. Általános jellemzőjük, hogy kis mennyiségben gyártott termékek, az előállításuk során magas az élők munkai igény, amely az árakban is testet ölt, tehát a tömegtermékekhez viszonyítva magasabb árakkal találkozhatunk ezen termékkörök esetében. További jellemzőjük, hogy kis sorozata folytán piaci rések, (niche-k) kitöltésére alkalmasak és így a termelő nincs alávetve a skálaintenzitás és a méretgazdaságosság követelményeinek.

## ÖKOLÓGIAI GAZDÁLKODÁSBÓL SZÁRMAZÓ ÉLELMISZEREK

Német kutatók arra a megállapításra jutottak, hogy az élelmiszerek okozta betegségek száma az ökotermékek fogyasztásával mintegy felére csökkenthető. Ez annak köszönhető, hogy azokban lényegesen kisebb a rizikótényezőnek számító hormonkészítmények, vegyszermaradványok, baktériumok és vírusok, valamint gyógyszerek aránya (Eberle - Reuter, 2004).

A bio/öko/organikus kifejezések szinonim fogalmak, ugyanakkor a szakemberek néhány évvel ezelőtt megállapodtak, hogy a „bio” előszó helyett az „öko” változatot fogadják el. Ezt azzal is indokolták, hogy a „bio” fogalomként már foglalt a természettudományok részére, valamint az ökgazdálkodásnak átfogó értelmezését kell használni, ugyanis a már átállt területeken és az ott termelt árun kívül az átállás alatti területeket és termékeket is magába kell foglalnia. Ugyanakkor meg kell említeni, hogy az angolszász országokban „organikus” termelésről-termékekről beszélnek, sem a „bio”, sem az „öko” megnevezést nem használják.

Az ökológiai minősítésű élelmiszereket „mesterségesen előállított” tartósítószer, színezékek és adalékanyagok, radioaktív sugárzóanyagok és toxikus anyagokat tartalmazó, szintetikus növényvédő szerek nélkül állítják elő, kizárják a genetikailag módosított szervezetek, antibiotikumok és növekedésserkentők használatát.

1991. június 24-én jelent meg a 2092/91/EGK számú a mezőgazdasági termékek ökológiai termeléséről, valamint a mezőgazdasági termékeken és élelmiszereken erre utaló jelölésekről szóló rendelet. Ez hivatalosan, nemzetközi szinten is elismeri az ökológiai gazdálkodás létjogosultságát, és az Európai Unión kívül is számos ország számára fontos. A rendelet határozza meg azokat a minimális normákat, amelyeket teljesíteni kell annak érdekében, hogy a terméket a piacon ökológiai gazdálkodásból származónak ismerhessék el, és annak megfelelően jelöljék.

Az ökológiai szemléletű gazdálkodás Magyarországon a nyolcvanas évek elején mozgalomként indult. Azóta jelentős mértékű növekedés következett be mind az ellenőrzött ökgazdálkodást folytató vállalkozások számában, mind a művelt földterület nagyságában. Az 2000. évi 47221 hektár ökológiai területhez viszonyítva folyamatos dinamikus növekedés volt megfigyelhető 2004-ig. Harmadik éve azonban csökkenő tendenciát mutat hazánkban az ökológiaileg ellenőrzött területek nagysága, melynek egyik fő oka az ökológiai gazdálkodás támogatási forrásainak drasztikus csökkenése.

**1. ábra: Az ellenőrzött ökológiai területek alakulása**

Év	2000.	2001.	2002.	2003.	2004.	2005.	2006.	2007.
Ellenőrzött terület (ha)	47.221	79.178	103.672	113.816	128.690	122.615	116.197	111.873
Vállalkozások száma	471	764	995	1.155	1.420	1.353	1.249	1.203

Forrás: [www.biokontroll.hu](http://www.biokontroll.hu)

Az ismert és közzétett 2007. évi adatok alapján elmondhatjuk, hogy a hazai ellenőrzött, átállt területek hasznosítására jellemző a rétként, legelőként (57%) és a szántóként (36%) való hasznosítás. A szántóföldi növények esetében a gabonafélék közül az ősibúza és a tönkölybúza vetésterülete a legnagyobb, míg az ipari növények közül kiemelkedő a napraforgó és a repce részesedése. Az ültetvények mindössze 2%-ot képviselnek az összes ökoterületen belül, melyek közül azonban a legjelentősebb a gyümölcs és bogyós ültetvények aránya, valamint a szőlő termőterülete (biokontroll.hu).

Az ökológiai mezőgazdaságban a növénytermesztés mellett az állattartás is szerves és meghatározó része a gazdálkodásoknak. Ma Magyarországon 134 gazdaság foglalkozik bioállattartással, összesen 16430 számosállat állománnyal. Nagyon fontos szerepet játszanak az állatok ebben a termelési formában, hiszen a természetes tápanyag és a munkaerő is nélkülözhetetlen a gazdák számára. A legtöbb farmon - az előírásoknak megfelelően - szarvasmarhát és juhot, valamint kisebb arányban sertést tartanak.

Említést kell tenni a bio-méhészetekről is, amelyek szintén fontos szerepet töltenek be a hazai ökogazdálkodásban. Azonban megállapíthatjuk, hogy annak ellenére, hogy Magyarország egész területe alkalmas a méhészkedésre, igen kevés a számuk. 2007-ben 192 termelő foglalkozott a méhekkal, és 18838 méhcsalád volt nyilvántartva (biokontroll.hu).

## **VÉDETT EREDETŰ ÉS FÖLDRAJZI JELZÉSŰ, VALAMINT SPECIÁLIS TULAJDONSÁGÚ ÉLELMISZEREK**

Sok ideje már annak, hogy egyes mezőgazdasági termékeket és élelmiszereket elkezdtek azon területek neveivel jelölni, ahol azokat előállították vagy feldolgozták. Már a görögök és a rómaiak is a származási területük szerint nevezték el a borokat, az olajbogyót, az olívaolajat, a sajtokat, a halat és a hústermékeket, a gyümölcsöket, a kenyeret és sok más terméket, ezáltal biztosítva azok minőségének megkülönböztetését. Tehát ők voltak az elsők, akik a származásra utaló elnevezéseket, illetve földrajzi jelzéseket kezdték használni.

Magyarországon az 1997. évi XI. védjegy törvény és a 124/2007 (V. 31.) Kormányrendelet alapvetően olyan mezőgazdasági és élelmiszeripari termékek földrajzi megjelölésének védelmét szolgálja, amelynek jellegzetes tulajdonságai és sajátosságai a termőtájhoz és emberi tényezőihez kötődnek. Így az alábbi célokat szolgálja:

- a mezőgazdasági termelés változatosabbá tétele,
- a jellegzetes és egyedi termékek előállításának ösztönzése,
- a jellegzetes termékek nevének védelme,
- a gazdálkodók jövedelem viszonyának javítása,
- a vidéki lakosság lakóhelyén tartása,
- a fogyasztók pontos tájékoztatása (Zobor, 2004).

A *védelemmel ellátott eredetjelölésű termékek* esetében az előállításnak, a feldolgozásnak egészen a késztermékgig annak a meghatározott földrajzi területen kell történnie, melynek nevét a termék viseli. A termék minősége és jellemzői alapvetően vagy kizárólag az adott földrajzi környezetnek vagy származási helynek kell, hogy tulajdoníthatók legyenek. A termék minőségének és a földrajzi környezetnek közvetlen és elválaszthatatlan kapcsolatban kell lennie (pl. párizsi sonka, normandiai camembert).

A *védelemmel ellátott földrajzi jelzésű termékek*nél az előállítás vagy feldolgozás legalább egy fázisának a meghatározott területen kell lezajlania. Ezen kívül erős és kauzális kapcsolatnak kell lennie a termék és az adott régió között. Ez a kapcsolat a termék belső lényegéből fakadó hírnevének lehet tulajdonítható (pl. feketeerdei sonka, nürnbergi mézeskalács, bajor sör).

Magyarország eddig 11 mezőgazdasági termék és élelmiszer földrajzi árujelzőjének közösségi szintű oltalom iránti kérelmét nyújtotta be hivatalosan az Európai Bizottsághoz:

Hústermékek:

- Gyulai kolbász
- Csabai kolbász
- Szegedi téliszalámi
- Budapesti téliszalámi

Elsődleges termékek:

- Hajdúsági torma
- Gönci kajszibarack
- Makói vöröshagyma

Paprikák:

- Szegedi fűszerpaprika-őrlemény
- Kalocsai fűszerpaprika-őrlemény

Egyéb (mezőgazdasági termék):

- Szőregi rózsató
- Alföldi kamillavirágzat

Eddig, 2007. decemberében a Szegedi téliszalámi kapta meg a földrajzi árujelzős közösségi oltalmat a benyújtott termékek közül.

Fontos tudni, hogy az Európai Unióban csak olyan termék nyerhet védelmet, amelynek háttérében termelői csoportosulás áll, így a kérelem benyújtója és a termék leírás elkészítője már most is az adott terméket előállítók csoportosulásának kell lennie. A termelői csoportok és TЭСZ-ek, mint közösségi marketingformák hiánya azonban egyértelműen akadályozza az ágazati és az országos közösségi marketing hatékony működését.

A földrajzi nevek védelme nagyon fontos eszközt jelent a vidékfejlesztéshez és a vidék fenntarthatóságának biztosításához, mivel lehetővé teszi a mezőgazdasági termelés diverzifikálását, a hátrányos helyzetű régiók termékeinek népszerűsítését, a termelők jövedelmének növelését, továbbá a fogyasztók elvárásainak figyelembe vételét, akik a mennyiséggel szemben előnyben részesítik a minőséget. Érzékszervi sajátosságai és előállítási módjuk megkülönbözteti ezeket a termékeket a globalizált piacon forgalmazott többi terméktől. A fogyasztók számára ezen termékek jól ismert és megbízható forrásból származnak, kielégítették egy tanúsítási rendszer követelményeit, továbbá – származásukból és tradicionális előállítási módjukból kifolyólag – speciális és megkülönböztetett minőséggel rendelkeznek.

## **HAGYOMÁNYOS ÉS TÁJJELLEGŰ (HÍR) ÉLELMISZEREK**

A fejlett nyugat-európai országokban már az 1980-as évek végétől egyre nagyobb fogyasztói érdeklődés mutatkozik a hagyományos és tájjellegű élelmiszerek iránt, melyek egyedi, különleges minőséget képviselnek.

Az eredetvédelmet szabályozó 2081/92 EGK és a hagyományos különleges tulajdonság tanúsítási rendszerét megteremtő 2082/92 EGK rendeletek megjelenése után – mintegy ezek társadalmi, civil szerveződésű háttéréül – került elindításra az Európai Bizottság által támogatott Euroterroirs Program, az európai régiók hagyományos és tájjellegű élelmiszereinek összegyűjtésére. A gyűjteménybe való bekerülés feltételeinek lényege azonos az eredetvédelmi és a hagyományos különleges tulajdonság tanúsítási rendeletekben

rögzítettekkel. A feltételeket azonban lazábban, több eltérési lehetőséggel fogalmazták meg. Ez egyrészt azon élelmiszerek felvételét is lehetővé teszi, amelyek a rendeletek szigorú kritériumait nem elégtik ki. Másrészt viszont – miután a gyűjteménybe való felvételt nem a termelőnek kell kérnie, hanem a hagyományos termékek összegyűjtése a Program feladata – biztosítja, hogy ne „vessenek el” azon élelmiszerek sem, amelyek védelmére vagy tanúsítására az előállító nem is gondolt.

A magyar mezőgazdasági és élelmiszeripari kultúra több évszázadra visszatekintő hírnevének köszönhetően a Program közép-kelet-európai kiterjesztésébe először hazánk kapcsolódhatott be 1998-ban. A „Hagyományok-Ízek-Régiók” (HÍR) program célkitűzése az volt, hogy létrehozza Magyarország hagyományos és tájjellegű mezőgazdasági termékeinek gyűjteményét és elősegítse gazdasági hasznosításukat (Pallóné, 2003).

A különleges minőséget a termék előállításához kötődő táj, történet és kultúra határozza meg, melynek alapján a gyűjteménybe kerülés követelményei a következők voltak:

- az előállítási mód hagyományossága,
- az adott tájegységhez való kötődés,
- legalább két generációs történeti múlt,
- ismertség az adott térségben,
- ma is létező és forgalmazható termék.

Az így elkészült gyűjtemény Magyarország 300 hagyományos és tájjellegű termékének szakmai-történeti leírását tartalmazza régióként, és azon belül ágazati bontásban. Ágazati megoszlás szerint a legtöbb termék a termesztett, gyűjtögetett és feldolgozott gyümölcs és zöldségfélék köre. Regionális megoszlás alapján a termékekben leggazdagabb régiók: Dél-Alföld (86 termék), Észak-Alföld (58 termék) és Közép-Magyarország (46 termék).

## **A KÜLÖNLEGES MINŐSÉGŰ ÉLELMISZEREK SZEREPE A VIDÉK FENNTARTHATÓSÁGÁBAN**

A fejlett országok túlkínálati piacain a fogyasztók a különlegességeket, a többitől eltérő specialitásokat keresik (hagyományt, karakterisztikus tájegységet, kultúrát). Ilyen minőségi különlegesség eredhet a földrajzi kötődésből, a termék hagyományos jellegéből vagy az ökológiai módon történő előállításból (Panyor - Marosi, 2006).

Az eredetvédelemmel rendelkező földrajzi árujelzős élelmiszerek termelése - sok esetben kézműves jellegű termelés révén - egy nagyobb hozzáadott értéket eredményez. Így érvényesül a multifunkcionalitás elve, mivel a tevékenység a falusi turizmushoz is szorosan kötődik, valamint hozzájárul a hagyományok őrzéséhez és a vidéki népesség helyben tartásához. Tehát az eredetvédelmi rendszer révén a hozzáadott érték a régióban marad, növeli a helyi fogyasztást (helyi bemutatók, gasztronómiai fesztiválok, turisztikai rendezvények), munkalehetőséget teremt, lehetőséget nyújt a helyi vállalkozások beindításához, mindezzel megakadályozva a vidéki népesség elnéptelenedését.

Egyértelműen megállapítható, hogy a hagyományos élelmiszerek jelentős része szorosan illeszkedik az egészséges táplálkozási étrendbe, amely az utóbbi időszakban egyre jelentősebb vásárlóerőt köt le az élelmiszerpiacon. E piaci szegmens azonosítása és az igények megismerése kiváló gazdasági lehetőséget kínál a gyűjteményben szereplő egyes termékeknek, melyek meghatározóak lehetnek egy-egy régióban élők számára.

Az egyes régiókban megtermelt ökotermékek iránti igény is jelentős potenciállal bír, hiszen a folyamatosan növekvő biopiacon a fizetőképes kereslet emelkedik. Az élelmiszerbiztonság középpontba kerülésével a fogyasztók számára egyre fontosabbá válnak a megbízható forrásból származó, környezetkímélő módon előállított és biztonságos eredetű, tanúsított élelmiszerek. Az ökotermékek előállítása a különböző régiókban új munkahelyeket teremt, melyen belül az élelmiszeriparhoz kapcsolódó szakirányú emberek iránti kereslet növekedhet. A foglalkozások más foglalkozásokat teremtenek, új vállalkozások jöhetnek létre, melynek következtében növekszik a vásárlóerő. A megnövekedett vásárlóerő pedig fellendíti a vendéglátást, az éttermek, hotelek forgalmát. Tehát a hagyományos termékek és a hagyományos módszerek a fenntartható vidékfejlesztést és a mezőgazdasági termékek sokszínűségét szolgálják.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

- Eberle, U.-Reuter, W. 2004.: Ernährungswende. Ernährungsrisiken-Identifikation von Handlungsschwerpunkten. Öko-Institut, Hamburg/Freiburg/Darmstadt, 2004. 37-40.p.
- Pallóné Kisérdi Imola 2003. Hagyományos és tájjellegű termékeink perspektívái az Európai Unióban, Konzervújság 2003/3. szám 88-91.p.
- Panyor Á. - Marosi T. 2006.: Az élelmiszerek eredetvédelmének összefüggése a versenyképességgel. Élelmezési Ipar, LX.évf. 3. szám 93-95.p.
- Zobor E. 2004.: Útmutató a földrajzi árjelzők bejegyzését kérelmezők számára – A mezőgazdasági termékek és az élelmiszerek eredetmegjelölésének és földrajzi jelzésének oltalma. FVM kiadvány, Budapest



# A „SZEGED REGIONÁLIS HULLADÉKGAZDÁLKODÁSI PROGRAM” ISPA PROJEKT MEGVALÓSULT BERUHÁZÁSAINAK ÜZEMELTETÉSI TAPASZTALATAI

Szabó Ferenc<sup>1</sup> - Keczer Gabriella<sup>2</sup>

<sup>1</sup>óraadó, környezetvédelmi szakmérnök, Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar  
<sup>2</sup>főiskolai adjunktus, Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar

## Summary

In my paper I analyze the operational experiences of the „Szeged Regional Waste Management Program” ISPA project. On the basis of the case study we can conclude, that the outcomes of engineering, PR and procurement projects turn to be trouble-free, but facilities implemented in the frame of constructional projects suffer several difficulties when operated. Thus, the operational problems are not necessary, but are the consequences of the tender procedures. The main reasons are the lack of professionalism, the consciously underestimated implementation costs on the side of the contractor, and the lack of cooperation between the main actors of the project.

## 1. BEVEZETÉS

A projekt tervezés és előkészítés, továbbá a közbeszerzési eljárás lebonyolítását és a szerzőkötést követően kezdetét veszi a koncentrált erőforrás-lekötést és felhasználást igénylő tényleges megvalósítás, ahol a tervezés (kiviteli tervek és a megvalósult állapotörögző tervek), az építés-szerelés és próbaüzem a szakmai sajátosságoknak megfelelő műszaki-gazdasági törvényszerűségek szerint lezajlanak. A létesítmény megvalósítás folyamatának ez a szakasza közvetlenül eredményezi magát a fizikailag is kész – üzemszerű működésre, vagy használatra alkalmas – termelő- vagy szolgáltató létesítményt. (Görög, 2001)

A „Szeged Regionális Hulladékgyűjtési Programja” elnevezésű Kohéziós Alap (korábban ISPA) projekt vizsgálata alapján kívánom bemutatni a hazai európai uniós környezetvédelmi infrastruktúra fejlesztési projektek keretében megvalósult beruházások üzemeltetési tapasztalatait és az üzemeltetés során jelentkező tipikus problémákat.

Ezeknek a vizsgálatoknak eredményeként vonhatók le olyan általános következtetések és tanulságok, amelyeket más hasonló hazai projektek megvalósításának tapasztalatai is teljes mértékben alátámasztanak. A mérnök, a PR és a beszerzési tender zökkenőmentes lebonyolítása és a megkötött szerződések teljesítése ráirányíthatja a figyelmet arra, hogy az uniós és hazai közbeszerzési eljárások súlyos működési zavarai nem szükségszerűek, és szinte kizárólag csak az építési beruházások esetében jelentkeznek.

## 2. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A közbeszerzési eljárás lebonyolítása az EU által jóváhagyott, többször módosított közbeszerzési terv szerint történt. A közbeszerzési terv végső változata szerint az alábbi tenderek valósultak meg, melyeknek eddigi üzemeltetési tapasztalatait tekintetem át időrendi sorrendben:

- Mérnök (Operatív irányítás, műszaki ellenőrzés, koordináció)
- PR (Kommunikációs feladatok)
- 1. sz. Építési (Infrastruktúra: utak, térburkolatok, nyomvonalas létesítmények)

- 2. sz. Építési (Depónia korszerűsítés: szigetelés, biogáz hasznosítás, szennyvíztisztító, komposztáló és egyéb létesítmények)
- Beszerzési (Szállítójárművek, munkagépek, egyes technológiai berendezések és eszközök, hulladékgyűjtő konténerek)
- 3. sz. Építési (Hulladékudvarok, gyűjtőszigetek építőmesteri munkái)

### **Az egyes tenderek megvalósítása és az üzemeltetés tapasztalatai**

A projekt jelenlegi állása szerint (2008. november 01.) a különböző tenderek végrehajtása során megvalósult létesítmények és beszerzett eszközök üzemeltetése következőképpen alakult:

#### I. A Mérnök Tender (Mérnök szerződés) és PR tender (PR szerződés):

A mérnöki szervezet feladata a projekt legszélesebb értelemben vett szakmai irányítása, koordinálása és a műszaki ellenőrzés, míg a PR szerződés célja és tárgya a projekt célok megismertetése, népszerűsítése valamint a környezet- és természetvédelem ügyének előmozdítása, a környezettudatosság erősítése, a lakosság együttműködési készségének kialakítása, fejlesztése.

Jellegükből adódóan e tenderek estében üzemeltetési tapasztalatokról nem beszélhetünk, hiszen ezek a szerződések a projekt bonyolításához szükséges speciális szolgáltatásokat biztosítottak és a projekt befejeződésével megszűntek.

#### II. 1.sz. Építési tender – 1.sz. Építés szerződés:

Tárgya a szegedi regionális hulladéklerakó infrastruktúrájának tervezése és kiépítése, mely magába foglalta az utak és térburkolatok, közművek, vízvezetés, talajvíz megfigyelő kutak kiépítését, az elektronikus hidmérleg alapozását, kerítés megépítését és a szabad területek parkosítását, fűvesítést és növénytelepítést.

A Mérnök és a kedvezményezett önkormányzat képviselői bizonyos mértékig kényszerhelyzetben járultak hozzá a szerződés lezárásához (erre az eljárási szabályok lehetőséget adtak), ugyanis a 2. sz. építési tender szerződése 2004. július 5-én aláírásra került és minél előbb át kellett adni a területet a 2. tender kivitelezőinek.

Az elmaradó munkák: fűvesítés, fásítás, szervizút rekonstrukció, tűzcsapok beépítése, jegyzőkönyvben rögzítésre kerültek, pótlási határidővel. Ezek túlnyomó része időközben már elvégzésre került. A terület parkosítása csak a 2. sz. építési tender befejezése után került sor.

Meg kell említenünk, hogy az 1-es és 2-es építési szerződés munkái eredetileg egy közös tenderben szerepeltek. A szétválasztásra a közbeszerzési eljárás gyorsítása érdekében került sor. Ez utóbb jelentős szakmai problémák forrása lett. Részben azért, mert a szétválasztás során a tervezők nem jártak el elég körültekintően és a két új tender nem illeszkedett egymáshoz tökéletesen. Az 1-es építési szerződésben szereplő nyomvonalas létesítmények, csatornák, vezetékek, csövek nyomvonalának tervei, végpontjai helyenként eltértek, vagy nem illeszkedtek a 2. tender dokumentációjában szereplő tervekhez.

Másrészt a határterületek munkáinak elvégzése során mindkét kivitelezői csoport úgy gondolta, hogy bizonyos munkafázisokat a másik tender keretében kell, vagy kellett volna

elvégezni. A 2. tender kivitelezői természetesen hátrányba kerültek, mert a viták és konfliktusok ellenére, a Mérnök utasítása alapján végül neki kellett minden hiányosságot felszámolni és pótmunkát elvégezni. Még az 1-es szerződés keretében minőségileg nem megfelelő nyomvonalas létesítmények, csövek cseréjét is.

### III. Eszközbeszerzési tender – Eszközbeszerzési szerződés (3 db):

A tender tárgya volt a következő feladatok ellátásához eszközök beszerzése: **Járművek:** lakossági hulladékok összegyűjtése és elszállítása a regionális hulladéklerakó telepre. **Szelektív hulladékgyűjtő rendszer bővítése:** lakossági hulladékok szelektív gyűjtése és ideiglenes tárolása. **Kötőrő berendezései:** kötőrő berendezés az építőipari hulladékok feldolgozására (beton, téglá, stb.) külső energiaforrástól független módon. **Komposztáló berendezései:** lebomló hulladékok komposztálása.

A beszerzési tender keretében minden, a projekt megvalósításához szükséges eszköz, jármű, munkagép, berendezés, konténer beszerzésre került, két évvel a projekt tényleges befejezése előtt. A járművek, munkagépek rövid idő után üzembe helyezésre kerültek, a többi eszköz tárolásáról a szükséges építési munkák befejezéséig (2-es és 3-as építési tender) gondoskodni kell, kellett. Ez azt jelenti, hogy megfelelő tárolási lehetőség hiányában másfél, két évig álltak, állnak ezek a berendezések a szabad ég alatt a beruházás területén, kitéve az időjárás káros hatásainak. Őrzésükről folyamatosan gondoskodni kell, és még ennek ellenére is előfordult szándékos rongálás (komposztforgató gép tükrök lefeszítése). A szelektív gyűjtő konténerek fa borításának festése teljesen tönkrement, kihelyezés előtt újra kell festeni. Vita folyik arról, hogy ez kinek lesz a feladata, a beszállító szerint, mivel a rendeltetészerű használatba vétel nem történt meg, nem garanciális feladat az újrafestés.

### IV: 2.sz. Építési tender – 2.sz. Építési szerződés:

A szerződés tárgya a meglévő hulladéklerakó korszerűsítése, melynek során a meglévő depóniaterület lezárását és annak tetején az új lerakóterület aljzatszigetelését kell megoldani, továbbá ki kell építeni a csurgalékvíz gyűjtő drénhálózatot, a szivárgó résfalat, gázkutakat és a biogáz gyűjtőhálózatot. Feladat továbbá egy szennyvíztisztító telep és egy biogáz-hasznosító mű megépítése, valamint egy komposztáló telep létesítése, a szükséges csarnoképületekkel.

A projekt egésze szempontjából meghatározó jelentőségű, legnagyobb tender nagy nehézségek árán, bonyolult konfliktusok és állandó viták közepette, és többszöri határidő módosítás után 2007. I. félévére befejeződött, de bizonyos szempontból még most sincs vége.

### ***A műszaki átadás-átvételi eljárás:***

Az átadás-átvételi eljárást megelőzően két váratlan esemény is bekövetkezett, egy héttel korábban egy tüzeset, két nappal az átadás-átvétel kitűzött időpontja előtt egy özönvízszzerűen lehulló csapadék. A tüzeset a depónia folyamatos üzemeltetése során beszállított hulladék esetében következett be, nem tisztázott, hogy öngyulladás vagy szándékos gyújtogatás miatt következett be. A tüzet reggel 7 órakor észlelték, az oltás fél nyolc és nyolc között kezdődött és tíz órára fejeződött be. Földtakarással és vízsugárral – saját földmunkagépekkel és a tűzoltóság segítségével – 2 óra alatt sikerült eloltani. (Speciális jellege miatt a jelentősebb depónia-tüzek eloltása hetekig is eltarthat.) Sajnos a már elkészült szigetelés több helyen megsérült, de ennek kijavítása csak néhány napot vett igénybe, a műszaki átadás-átvételt nem hátráltatja.

A nagyobb problémát, a május 4-én és 6-án lehullott nagy mennyiségű csapadék okozta. A depónia 3. sz. kazettájának frissen elkészült laza földtakarása több száz négyzetméteren megcsúszott, a terhelésétől megszabadult HDPE szigetelő fólia alatt képződő biogáz kis túlnyomása ellenére a megcsúszott rézsű területén a fóliát felfújta és további takaró földet túrt le magáról. A 2006. május 8-ára kitűzött műszaki átadás-átvételi eljárás azzal kezdődött, hogy a Mérnök, a kedvezményezett önkormányzat projekt menedzsere, a kivitelező konzorcium képviselői és a tervezők azt vizsgálták, megkísérítette-e az eljárást a kialakult helyzet. A tervezők szerint a fólia felpúposodása egyedi eset, megfelelő műszaki megoldást 1-2 napon belül kidolgozzák. A túlnyomás 24 órán belül megszüntetendő és a rézsű földtakarásának helyreállítását haladéktalanul megkezdik. Ez azt jelenti, hogy az első látásra rendkívül súlyosnak tűnő műszaki problémát viszonylag rövid időn belül el fogják hátrítani és ez nem akadályozza a műszaki átadás-átvétel lefolytatását.

A műszaki átadás-átvétel megtörtént, az üzemeltető a létesítményeket üzemeltetésre átvette, de az átadás-átvétel pillanatában regisztrált és fennálló műszaki hiányosságok tekintetében kikötötték azok szoros határidővel történő elhárítását, továbbá rögzítették a garanciális időszak megkezdésének határozatlan idejű – a hiányosságok maradéktalan felszámolásának időpontjáig történő – elhatalosítását. Ez természetesen a (jó) teljesítési garancia lehívhatóságának határidejére is vonatkozott.

## ***A 2. sz. építési tender különböző létesítményeinek üzemeltetési tapasztalatai:***

A depónia és kiegészítő létesítményei esetében a kedvezményezett és mérnöki szervezet képviselői is, már a megvalósítás szakaszában jelezte, hogy bizonyos műszaki megoldások várhatóan nem fogják biztosítani a megfelelő működést és az üzemeltetés biztonságát. Sajnos az üzemeltetési tapasztalatok ezeket az aggályokat legtöbb esetben beigazolták. A legtöbb és leglátványosabb problémát a biogáz gyűjtő és hasznosító rendszer nem megfelelő tervezése, méretezése okozta. A támasztó töltések hiánya miatt hulladékból kialakított és a depónia felület egészéhez hasonlóan szigetelt 1: 3 arányú rézsű külső oldalán folyamatosan termelődő és a korona szinten felhalmozódó biogáz a depó különböző pontjain ismétlődően megjelenő felpúposodást okozott. Többszöri, csak lokális eredményt hozó beavatkozást követően sikerült elérni 2008. augusztus végén (több mint egy évvel a hivatalos műszaki átadás-átvételi eljárás után), hogy a depóniát határoló külső rézsűk koronaszintjén végigvezetett csővezeték utólagos kiépítésével a folyamatosan képződő biogáz a szigetelő fólia alól, megfelelő csatlakozó szerelvények segítségével elvezethető és így a felpúposodás megszüntethető. A korábban az elsősorban a felpúposodás miatt megcsúszott rézsűket helyreállították és vastagabb takaróréteg kialakításával megerősítették. A további megcsúszások elkerülése érdekében a külső takaró fólia felületére bordázatot erősítettek. Ha a felpúposodás jelensége nem ismétlődik, akkor ez a műszaki megoldás biztosítja, hogy további rézsű csúszások ne forduljanak elő.

A biogáz-hasznosítás megtervezésekor a gázmotorok teljesítményét alul méretezték és nem tervezték be a hasznosítás tényleges megvalósítását biztosító elektromos csatlakozásokat. Elmaradt továbbá a kondenzvíz leválasztó kialakítása, így az elszívó rendszerben a biogázból kicsapódó vízpára közvetlenül veszélyezteti a kompresszorok és a gázmotor üzembiztonságát. Ez utóbbi probléma jelentős konfliktusok és hosszas viták eredményeként 2008. szeptemberében még a hidegebb időjárás beköszöntése előtt megoldódott. A másik, két jelentősebb probléma esetében a kivitelezők a tender kiírás pontatlanságára hivatkozva elzárkóztak a további együttműködéstől. Az üzemeltető érdekei, viszont már rövidtávon is azt

követelik, hogy a megfelelő műszaki megoldást mielőbb megtalálja. Tárgyalásokat folytat lehetséges partnerekkel a villamos energia kapacitás megduplázása érdekében. Továbbá a jelenleg rendelkezésre álló villamos energia telephelyen belül történő hasznosítására műszaki megoldást kerestek. Jól jellemzi a kivitelezők hozzáállását, hogy a másfélévvel korábban már felmerült javaslatra akkor hivatalosan azt nyilatkozták, hogy műszakilag nem megoldható. Időközben kiderült, hogy a komposztáló üzem elszívó rendszerének működtetéséhez szükséges villamos energiát, viszonylag egyszerű módon, mindössze a megfelelő vezeték kiépítésével a biogáz-hasznosító egység biztosítani tudja. Az, hogy ennek megvalósítására eddig nem került sor az üzemeltetőnek közel 10 millió Ft kárt okozott. Az üzemeltető vállalta, hogy saját költségére kiépíti a szükséges vezetékszakaszt, de ehhez a kivitelező nem járult hozzá. Közölte, hogy amennyiben erre sor kerül nem vállalja a kötelező garanciát az érintett létesítmények esetében. Az üzemeltető válaszul kilátásba helyezte a vezeték kiépítésének és az elmaradt haszonnak peres úton történő utólagos behajtását.

A komposztáló üzem esetében, már a kiviteli tervek jóváhagyása során felmerült, hogy a hasonló technológiák esetében szokásos külső környezetből elszívott levegő felmelegítésére szolgáló hőcserélő nincs betervezve. A szokásos műszaki megoldás a szellőztető rendszeren keresztül kibocsátott meleg levegővel közös hőcserélőn keresztül előmelegíteni a beszívott friss levegőt. A kivitelezők állították, hogy ez teljes egészében szükségtelen és a technológia működőképességét nem befolyásolja. Az átadást követő melegebb hónapokban valóban nem jelentkezett ezzel kapcsolatos probléma, azonban, amikor a téli hónapokban a külső hőmérséklet 5-10 °C fok alá csökkent, a komposztáló boksokban elhelyezett nyersanyagot az átszívott hideg levegő oly mértékben lehűtötte, hogy az egyébként exoterm lebomlási folyamat (amely egyébként 50-60 °C fokra melegíti fel az anyagot) teljesen leállt. A kivitelezők azt állították, hogy a nyersanyag nem megfelelő összetételű, kevés nagy nedvességtartalmú gyorsan lebomló anyagot tartalmaz. Az üzemeltető állítása szerint pontosan a kivitelezők által megadott összetétel szerint állították be a különböző alapanyagok arányát. Az elhúzó vita a jó idő beálltával okafogyottá vált, de az utolsó 2008. augusztusi egyeztetésen az üzemeltető jelezte, hogy ez a kérdés továbbra is napirenden van, kérte a hideg idő beálltát követően a probléma közös helyszíni vizsgálatát.

Feltehetően a betonozás során elkövetett mulasztás miatt a D-i komposztáló sor bokszainak fenékszintjén folyamatos szivárgás volt tapasztalható. Ennek elhárítására a kivitelező 2008. nyarán kísérletet tett, de a mérnöki szervezet szerint ez nem elegendő, felszólították a kivitelezőt, hogy végleges műszaki megoldást dolgozzon ki a probléma megoldására.

#### V: A 3. sz. Építési tender (rekultiváció, hulladékudvarok és hulladékgyűjtő szigetek):

A tender az eredeti elképzelések szerint alábbi feladatokat tartalmazta:

- települési hulladéklerakók rekultiválása (27 db)
- hulladékudvarok építése a településeken és Szegeden (29 db)
- hulladékgyűjtőszigetek kialakítása (72 db)

A Magyar Kormány és az Európai Unió között időközben megállapodás született, hogy a hazai ISPA projektek jelentősen megnövekedett rekultivációs költségei miatt a rekultivációs feladatokat külön program keretében a 2008-2013 között fogják megvalósítani.

Tekintettel arra, hogy a 3. sz. Építési tender a rekultivációs feladatok mellett a hulladékudvarok és hulladékgyűjtő szigetek kiépítését is tartalmazta (az ezekhez szükséges

eszközök, konténerek az eszközbeszerzés keretében már két éve megérkeztek), javasolták a tender megbontását. Az új 3. sz. tender tartalmazta a hulladékudvarok és hulladékgyűjtő szigetek kiépítését, míg a rekultivációs feladatok külön projektben kerülnek megvalósításra, később meghatározott befejezési határidővel.

A többletköltségek miatt így a 3. sz. Építési tender megbontásra került az alábbiak szerint:

1. a hulladékudvarok és hulladékgyűjtő szigetek kilakítása (3.sz. Építési tender)
2. a lerakók rekultivációja (4. sz. Építési tender)

### ***3.sz. Építési tender – 3.sz. Építési szerződés:***

A szerződés tárgya volt az akkor már meglévő szelektív hulladékgyűjtő hálózat kibővítése, 29 db új hulladékudvar megépítésével, valamint 72 db hulladékgyűjtő szigetek kialakításával, Szegeden és a környező kisebb településeken.

10-11. A szegedi hulladékgyűjtő szigetek műszaki átadás-átvételi eljárása 2008. áprilisában zajlott le. Az, azóta eltelt üzemeltetési időszakban az alábbi hiányosságok és működési zavarok jelentkeztek.

A térburkolatoknál a dilatációs hézagok nem időben lettek kialakítva, emiatt a térburkolatok számos helyen megrepedtek. Az épületek egyenlőtlen süllyedéséből adódóan falaknál, áthidalásoknál, falaknál repedések keletkeztek. A tetőszerkezet természetes mozgásából adódóan belső födémkialakítások elmozdultak, nyílászárók illesztésénél hibák léptek fel, a nyílászárók 80%-nál elmozdulások tapasztalhatóak. A beépített nyílászárók, elsősorban ajtók minősége nem megfelelő, az ajtótoknál repedések láthatóak, számos esetben az ajtóablák kiszakadtak a helyükből. A garanciális bejelentéseket a mérnöki szervezet felé megtörtént, és ezzel egy időben egy igazságügyi szakértői vélemény elkészítését is megrendelte az üzemeltető.

### **VI: 4. sz. Építési tender – Új KEOP pályázat (kistelepülési környezetszennyező lerakó telepek rekultivációja)**

Az eredeti 3. sz. Építési tenderből kikerült rekultivációs feladatok a támogatási szerződés módosítása után hivatalosan is kikerültek a projektből. Jogi szempontból teljesen új eljárás keretében, de változatlan műszaki tartalommal, mint önálló projektet, a Kormány által 2008-ban meghirdetett Környezet és Energia Operatív Program (KEOP) fogadta be a rekultivációs programot. Megvalósulás híján egyelőre üzemeltetési tapasztalatokról nem beszélhetünk.

### ***Az üzemeltetési zavarok okainak feltárása:***

A projekt megvalósítása során beszerzett eszközök és megvalósított létesítmények üzemeltetési tapasztalatainak értékelése során nyilvánvalóvá vált, hogy az egyes tenderek megvalósítása során tapasztalt működési zavarok és a későbbi üzemeltetés során jelentkező problémák között egyértelműen ok-okozati összefüggés van.

A problémák egyik kiinduló pontja az erős piaci verseny, árverseny, amely erősen alulkalkulált ajánlatok megszületését eredményezi (versenyár szemlélet), amelyek sok esetben nem fedezik a tender kiírás szerinti műszaki tartalom megfelelő minőségben történő megvalósítását. A „jól pályázó” cégek versenyképes (erősen alulkalkulált) árajánlataikkal

több jelentős tenderben is sikeresek lehetnek. Ez újabb problémák forrása, hiszen saját termelési, építési kapacitásuk nem elegendőek, legfeljebb csak egy nagyobb tender megvalósítására.

Ha a tervezett költségek nem fedezik kívánt műszaki tartalom megvalósítását, de a szerződést már aláírták, a kárenyhítés a műszaki tartalom csökkentésével, olcsóbb megoldások alkalmazásával, az eredeti kiírástól történő eltérések segítségével valósulhat meg. Az így csökkentett költségektől remélik kivitelezők, hogy a nyilvánvaló veszteség helyett esetleg valami nyereséget produkálnak. Ha a tender kiírás nem megfelelő színvonalú, vagy pontatlan, esetleg félreérthető, vagy félremagyarázható, akkor ez a taktika gyakran eredményes. Mindenesetre a kivitelező ilyen irányú kísérletei folyamatosak és állandó konfliktusokat eredményeznek a Mérnöki szervezettel és a kedvezményezett képviselőivel.

A költségcsökkentés olcsó, helyi alvállalkozók alkalmazásával is megvalósítható, akik ugyanazt a munkát gyakran jóval olcsóbban elvállalják. A hazai gyakorlatban jellemző a többszintű, külső szemlélő számára teljesen áttekinthetetlen alvállalkozói kapcsolatrendszer. Sok a kétes szakmai felkészültségű ám, de nagyon olcsó alvállalkozó.

Szakmai felkészületlenség, hozzá nem értés sajnos nem csak az alvállalkozók esetén merül fel. Elsősorban a kapacitáshiány miatt nem jut elegendő, megfelelően képzett szakember mindenhova. Sokszor kényszerből neveznek ki fiatal, elegendő szakmai tapasztalattal nem rendelkező vezetőket az egyes projektek élére. Ennek eredménye szervezetlenség, alacsony hatékonyság, rossz minőségű munka, hibás teljesítés, ami további konfliktusok forrása. Tovább növeli a kockázatokat az is, hogy a konzorciumi tagok menedzsmentje is gyakran változott, változik.

Legtöbbször konzorciumok pályáznak, amelyeken belül a viszonyok nem rendezettek a sem a pályázat előkészítése során, sem a sikeres pályázat utáni első hónapokban. Az összhang hiánya miatt, valamint a pénzelosztással kapcsolatos viták következtében a kivitelező konzorciumok működését folyamatosan végigkísérik a belső viták, konfliktusok. Az első időszakban a legtöbb vizsgált tender esetében nincs valódi projekt szervezet és megfelelő irányítás, az egyes konzorciumi tagok képviselőinek párhuzamos hatáskörei döntési zavarokat eredményeznek, a feladat és hatáskörök zavarosak és áttekinthetetlenek, az egyéni felelősségvállalás teljesen elsikkad.

A konfliktusok következtében és esetlegesen, ha veszteséges a tender, a projekt irányítása jelentősen átalakul. Válságmenedzselés keretében a kárenyhítés, a veszteségek csökkentése érdekében a legnagyobb konzorciumi tag veszi át az irányítást, végre megalakul egy hatékony projekt szervezet, amelyben a kisebb konzorciumi tagok alárendelt szerepet kapnak.

Gyakran fordul elő, hogy a feladatok és hatáskörök szigorú elhatárolásával a tendert formálisan több kisebb tenderre darabolják szét. A felosztás eredményeként létrejött, kisebb munkarészeket az egyes konzorciumi tagok önállóan, saját hatáskörben és irányítással, a többi feladattól függetlenül kísérik meg végrehajtani. Az egyes elkülönített, de szakmailag egymással összefüggő munkarészeknél viták és konfliktusok forrása, hogy a határterületek esetében pontosan kinek, mit és milyen határidőre kell végrehajtani.

### 3. ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉSEK

A hazai európai uniós támogatással megvalósuló környezetvédelmi infrastruktúra fejlesztési projektek lebonyolítási és üzemeltetési tapasztalatai jelentős segítséget jelenthetnek a további, strukturális alapokból finanszírozott projektek megvalósítása során. A tervezés, előkészítés, a közbeszerzési eljárás, valamint az egyes tenderek megvalósulási tapasztalatainak vizsgálatát követően a „Szeged Regionális Hulladékgazdálkodási Programja” elnevezésű ISPA/Kohéziós Alap projekt keretében beszerzett eszközök, megvalósult létesítmények üzemeltetési tapasztalatait vizsgáltam a projektmenedzsment tudomány szemszögéből. A közbeszerzési terv alapján végrehajtott közbeszerzési eljárás egyes tenderei esetében kevésbé, míg más tenderek esetében rendkívül súlyos anomáliák, működési zavarok, üzemeltetési problémák jelentkeztek.

A legsúlyosabb megállapítás, hogy a létesítménymegvalósítás területén, az építési tenderek szerződéseinek teljesítése során, szisztematikusan ismétlődve tapasztalhatók ugyanazok a tervezési, szervezési, kivitelezési, minőségi problémák, működési zavarok, határidőcsúszások, melyek egyértelmű okai a későbbi üzemeltetési problémáknak is. (Valamint folyamatos forrásai voltak a kivitelezők, a mérnöki szervezet, közreműködő szervezet és a kedvezményezettek közötti konfliktusoknak.)

Ezek hátterének vizsgálata egyértelműen bizonyítja, hogy az egyes tenderek megvalósítása során tapasztalt problémák közvetlen ok-okozati összefüggésben vannak az üzemeltetés során tapasztalt működési zavarokkal. Ennek elsődleges okai a kivitelezők esetében tapasztalható szakmai felkészületlenség, kapacitás hiány, a szervezetlenség, valamint az együttműködő partnerek közötti összhang hiánya. A nem megfelelő műszaki tartalmú kivitelezés mellett súlyos problémákat okozott az alacsony szakmai színvonalú tervezés, melynek egyik oka a szakmai hozzá nem értés, a másik a költségcsökkentés érdekében végrehajtott tudatos „alultervezés.”

### FELHASZNÁLT IRODALOM

Görög MIHÁLY (2001): Bevezetés a projektmenedzsmentbe, Aula Kiadó, Budapest.  
A „Szeged Regionális Hulladékgazdálkodási Programja” dokumentumai



# A MAGYARORSZÁGI PECSENYECSIRKE-ÁGAZAT MÚLTJA ÉS JELENE, VERSENYKÉPESSÉGÉNEK ELEMZÉSE

Dr. PhD. Vincze-Lendvai Edina  
főiskolai docens, Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar

## Summary

In Hungary in the last 5 years the meat-production and consumption is uncertain. The habits of the consumers have changed, the meat-prices have grown and new animal-diseases have appeared. The changes reached the poultry-sector too.

In my work I show the development of the poultry branch, examined the broiler sector - its most important factors, and made a SWOT-analysis about the competitiveness of this department.

## 1. BEVEZETÉS

Magyarországon - s némi túlzással azt is mondhatjuk, hogy a világban -, az elmúlt öt év hústermelésére és -fogyasztására a bizonytalanság a legjellemzőbb kifejezés. Ez több okra vezethető vissza. Megváltoztak a fogyasztói szokások - az egészséges táplálkozásra való törekvés került előtérbe, emellett szinte minden évben „napirenden volt” egy új állatbetegség, világméretű járvány (BSE, madárinfluenza), s nem utolsósorban a gazdasági helyzet is változott, a fogyasztói árak egyre emelkednek.

A változások a broilerágazatot sem kímélték. Az elmúlt évben a takarmányár-növekedés, 2006-ban a madárinfluenza veszélye fenyegette. Nemrégiben pedig a „Négy Mancs Alapítvány” miatt kerültek a középpontba.

Munkámban a pecsenyecsirke-ágazatot mutatom be a kialakulástól napjainkig, majd az elmúlt évek néhány kiemelkedő ágazati mutatóját elemzem. A tények ismeretében - egy SWOT analízis segítségével – rávilágítok a főbb lehetőségekre, gyengeségekre, nehézségekre és fenyegetettségekre.

## 2. A BAROMFIÁGAZAT KIALAKULÁSA – A XVIII. SZÁZADTÓL NAPJAINKIG

A magyar baromfitenyésztés komoly hagyományokkal rendelkezik, és jelene is elismert. A 19. század első évtizedeiben a nyugati vármegyék „tyúkásza” már számottevő mennyiségű baromfit vásároltak fel faluról falura járva, és értékesítették Ausztria piacain, elsősorban Bécsben és Grazban. A kiegyezés utáni viszonylag kedvezőbb gazdasági helyzet előnyös feltételeket teremtett a baromfikereskedelem számára is. Megjelentek a fejlettebb koncepcióval rendelkező baromfi- és gyümölcskereskedők, és állandó telephelyeket létesítettek a cikkeik szempontjából legfontosabb mezőgazdasági központokban. Benedek József volt az első, aki iparendélyt kapott 1870-ben baromfi-, tojás- és gyümölcskereskedés gyakorlására. Több mint fél évszázadon keresztül hízaltta, készítette elő vagy dolgozta fel a baromfit. Telephely bővítési nehézségek miatt 1928-ban Kecskemétre tette át a székhelyét, ahol csakhamar felépült a baromfi-hizlalda, a vágó-, a kopasztó-, a csomagolóüzem és a hűtőház (Szovátay, 2001).

Az I. Világháború okozta gazdasági károk, a trianoni békeszerződés következményei, a rendkívüli mértékű infláció a magyar baromfiipar tevékenységére is rányomta bélyegét és az újbóli részleges fellendülés csak a konszolidáció után következett be. A csak lassan helyreálló ártermelés és ipari feldolgozás igen szerény mértékű exportot tett lehetővé az első békeévekben, de a húszas évek derekán a harmadára zsugorodott ország vágottbaromfi-

kivitele már megközelítette az I. Világháború előtti éveket, és a világgazdasági válság után gyors ütemben túlhaladta azt. Az 1960-as évek elején hazánkban is nagy átalakulás történt az ágazatban, elterjedt az egyhasznosítású húscsirkék és tojtyúk intenzív iparszerű tartása, a hús, illetve a májhízalásra nevelt libák, kacsák tenyésztése. A baromfitermék előállításuk fokozatosan növekedett, 1988-ban elérte a 680 ezer tonnát. Az ágazat exportorientált maradt. Nyugat-Európa mellett a keleti országok, főleg a volt Szovjetunió jelentette a legnagyobb felvevő piacot. (Kirsch et al., 1986)

A rendszerváltást követően megtorpant a baromfityenyésztés fejlődése, a biztos keleti piacok elvesztésének következtében az export jelentősen csökkent, az 1988-as 231 ezer tonnáról 1994-re 82 ezerre esett vissza. Rövid hullámvölgy után a termelés ismét növekedett, a hazai baromfitermék fogyasztás az egészséges táplálkozás jegyében fokozódott, meghaladta az egy főre eső évi 35 kg-ot, a kiváló minőségű magyar áru az uniós országok piacain is jól értékesíthető volt. 2001-re az összes baromfitermék kibocsátás 690 ezer tonnával elérte a korábbi csúcst, és az export is 130 ezer tonnával kedvező képet mutatott. A kelet-európai országok között Magyarország vezető szerepet töltött be a baromfityenyésztésben.

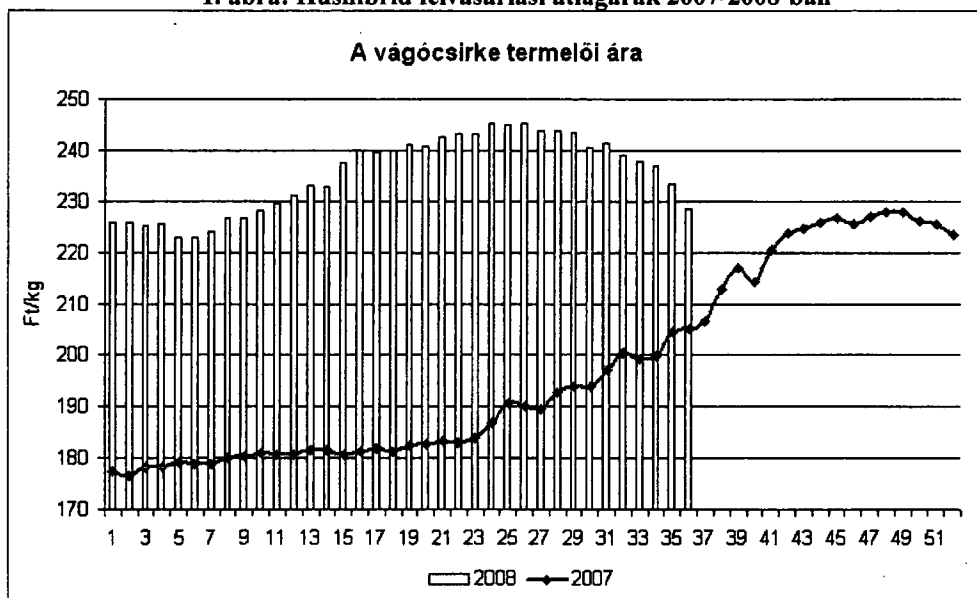
Az EU csatlakozás egy új helyzetet teremtett. Az uniós állat-egészségügyi és élelmiszerhigiéniai normák betartása, az állatjóléti követelmények, a nyílt piaci verseny, beleértve a harmadik országból származó olcsó importot is, a tőkeellátottság hiánya, valamint a támogatási rendszer szűkössége, komoly nehézségeket jelent az ágazat számára. (Fűrj, 2008).

Az újabb csapást az ágazatra a 2005-ben Európában megjelent, majd 2006-ban Magyarországon is felbukkant madárinfluenza vírus jelentette. A riogatás, pánikkeltés rendkívül sikeresen söpört végig Magyarországon. Kis túlzással azt is mondhatnánk, hogy nagyobb kárt okozott, mint amekkora maga a veszély, amelyre felhívta a figyelmet. (Böő, 2006)

### **3. A VÁGÓCSIRKE FELVÁSÁRLÁSA**

A 2007. évi januári-februári időszak kedvezőnek bizonyult. A későbbiekben az ágazatot keltető-tojás és napos-hiány jellemezte. Ekkor a vásárlóknál húshiány jelentkezett, kismértékű áremelést eredményezve. A vágóáru felvásárlási ára (1. ábra) is ezek szerint alakult, az első két hónapban a kötöttség miatt kiegyenlítően 180 Ft/kg körül állapodott meg, majd enyhe többletet és a későbbi hiányt követve, gyorsan csökkent, majd hasonló mértékben néhány forintot nőtt. A nyáron kialakult egy piaci egyensúly, a keltetési eredmények, a vágott áru mennyisége megközelítette a tavalyi értékeket, és szélsőségektől mentes volt. Május 1. után megszűnt a termelők részére biztosított két támogatási forma: az élősúly kilogrammonként 9,50 Ft-os állatjóléti támogatás, és a 2 Ft/kilogrammos gyógyszer-támogatás. Emiatt és a takarmányárak emelkedésének hatására június elejétől a felvásárlási árak is növekedésnek indultak. A felvásárlási átlagár emelkedése a 45. héten 223,79 Ft/kg-nál gyakorlatilag megállt. Az 50. héten 225,27 Ft/kg csúcst ért el, de az 52. heti felvásárlási átlagár 26%-kal volt magasabb, mint 2007. első hetében.

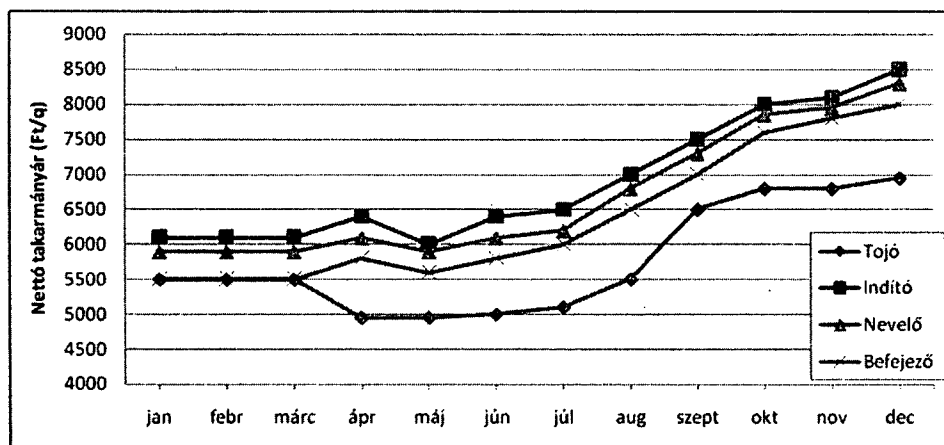
1. ábra: Húshibrid felvásárlási átlagárak 2007-2008-ban



Forrás: [www.akii.hu](http://www.akii.hu)

Az aszály miatti alacsony gabonatermelés, illetve a kukorica egyre nagyobb arányú bioetanol célú felhasználása következtében jelentősen emelkedtek a takarmánykeverékek árai (2. ábra). Az emelkedés mértéke nagyobb volt, mint a felvásárlási áráké, így a termelők önköltsége is nagyobb arányban növekedett. A megoldást a saját takarmány előállítás jelentheti. (Szabó, 2007., Bárány, 2008.)

2. ábra: Húshibrid takarmányárak 2007-ben



Forrás: Baromfiágazat, 2008

2008-ban a vágócsirke felvásárlási ára 220 és 245 Ft/kg között mozog, a 24. héten 243,5 Ft/kg-os csúcstot ért el. Azóta enyhe csökkenést mutat. Ez két fő okra vezethető vissza,

egyrészt az országba érkezett import csirke, másrészt a betakarítás utánra remélt gabonaár csökkenés hatása, - annak ellenére, hogy a takarmányárak valójában még nem csökkentek. Ez a termelőknél további jövedelmezőség-romláshoz vezethet (Kuli, 2008.)

#### 4. A VÁGÓCSIRKE TERMELÉSE, ÉRTÉKESÍTÉSE

1. táblázat: Vágócsirke feldolgozás (2000-2007, tonna)<sup>(1)</sup>

Év	Feldolgozott mennyiség (t)	Változás 2000=100%
2000	155619	-
2001	170829	109,77
2002	170188	109,36
2003	173434	111,44
2004	178535	114,72
2005	181836	116,85
2006	165269	106,20
2007	162624	104,50

*Forrás: Baromfi Termék Tanács*

<sup>(1)</sup>Az adatok csak azokat a vágásokat tartalmazzák, amelyek a BTT tagjainak üzemeiben történtek.

A broiler-termeléssel kapcsolatosan a Baromfi Termék Tanács (BTT) szolgáltat adatokkal. A tagjai által elsődlegesen feldolgozott vágócsirke mennyiségét foglaltam össze az 1. táblázatban. Az elmúlt nyolc évet vizsgálva azt tapasztaljuk, hogy 2005-ig folyamatosan nő a feldolgozott mennyiség, míg 2006-tól kezdődően csökkenést mutat. Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy a 2000. évhez képest még mindig több vágócsirke került elsődleges feldolgozásra.

A feldolgozáshoz hasonlóan a belföldi értékesítés mennyisége is fokozatosan csökkent az elmúlt 2 évben (2. táblázat). A fordulópontot jelentő 2005. óta 10 %-kal lett kisebb az eladott vágócsirke tétele. Az exportált vágócsirke mennyisége már 2001. óta csökkenő tendenciát mutat, a tavalyi évben már csak a korábbi mennyiség 40%-át tudták értékesíteni.

2. táblázat: A vágóbaromfi-értékesítés alakulása 2000-2007 között (tonna)

év	Értékesített mennyiség (t)		Változás (2000 = 100%)	
	belföld	export	belföld	export
2000	106249	33574	-	-
2001	108607	36935	102,22	110,01
2002	120166	35479	113,10	105,67
2003	130128	27381	122,47	81,55
2004	146063	26754	137,47	79,69
2005	155326	22718	146,19	67,66
2006	149726	17341	140,92	51,65
2007	139985	14922	131,75	44,45

*Forrás: Magyar Baromfi, 2000-2008.*

A belföldi forgalom gyengülésének több oka is van (Földi, 2008):

- Az EU-csatlakozással nőtt az import mennyisége,
- Nőtt az élelmiszerek ára,
- Csökkent a vásárlóerő,
- A feketegazdaság egyre nagyobb tért nyert,
- Csökkent a sertéshús ára.

Bár a magyar baromfitermelők egyre inkább versenyképesek (például a broilerhízlalóknak már több mint a fele felújított, korszerű körülmények között működik), mégis, a Magyarországra importált baromfi mennyisége növekszik. Ez ellen nem tehetünk semmilyen szankciót, csak akkor, ha az importált baromfira egészségügyi kifogásunk van. Néhány országban jobbak a baromfitermelés közgazdasági feltételei, így ők a magyar vágóhidakra olcsóbban tudnak termelni. Ugyanakkor tény, hogy a magyar csirke genetikai alapja sokkal jobb, mint pl. a braziloké, vagy a franciáké (Kállay, 2007.).

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Az eddig leírtak összegzéséként elkészítettem a broiler-ágazat SWOT-analízisét. A 3. táblázatban látható tényezőkön kívül még sok más is fel lehetne sorolni, de a tanulmányban ezeket tartottam fontosnak.

3. táblázat: A broiler ágazat SWOT-analízise

<b>Erősségek:</b> a baromfitermesztés komoly hagyománya, a jó genetikájú állomány, a kitűnő szakmai háttér.	<b>Gyengeségek:</b> a tőkehiány, az import alacsony ára, a vásárlóerő csökkenése, a támogatási rendszer szűkössége
<b>Lehetőségek:</b> A pályázati források az alternatív és megújuló energiák alkalmazása, termelői szervezetek létrehozása, alkupozíció növelése	<b>Fenyegetettségek:</b> a madárinfluenza, Kína, India, Oroszország, Brazília, export-nagyhatalommá válása, a mezőgazdasági termőterületek csökkenése (pl. városok építkezései miatt), a takarmányárak növekedése.

Összességében elmondható, hogy az elmúlt évek inkább kihívások voltak a broilerágazat számára mint sikerek, de remélhetőleg ezt a mélyrepülést kisebb fellendülés fogja követni.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Bárány L. (2008): Álláspont: (Tan)-évnnyitó helyett Magyar baromfi 49. évf. 2. szám 4-5. oldal
- Böő I. (2006): Az intenzív pecsenyecsirke termelés és az állatvédelem összefüggéseinek néhány kérdése I. Agrárágazat. VI. évf. 6. szám <http://www.pointernet.pds.hu/ujsgok/agraragazat/2006/06/20060615161004959000000471.html> (letöltve: 2008. 09. 18.)
- Földi P. (2008): Álláspont: Dávid parittyá nélkül. Magyar Baromfi. 2008. 49. évf. 1. szám 4-6. oldal
- Fürj Z. (2008.): A magyarországi baromfiágazat helyzetelemzése. Szakdolgozat, SZTE-MK Szeged
- Kállay, B. (2007): Képesség, készség –szükség Magyar Baromfi, 48. évf. 5. szám, 4-6. oldal
- Kirsch J. – Szabó L. – Tóth-Zsiga I. (1986): A magyar élelmiszeripar története, Mezőgazdasági Kiadó
- Kuli B. (2008): Magyar Broilerszövetség Magyar Baromfi, 49. évf. 8. szám 10. oldal
- Szabó I. (2007): A broiler ágazat helyzete – riport. Baromfiágazat
- Szovátay A. (2001): A baromfitenyésztés rövid története a régmúlt időktől napjainkig I. 4. évfolyam 4. szám 22-26. o. [http://www.akii.hu/gazdel/\\_frames.htm](http://www.akii.hu/gazdel/_frames.htm) (letöltve:2008. 09. 20.)

**VEZETÉS ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK ROVAT**

# CSAPATÉPÍTÉS A HR-MENEDZSER ÉS A PSZICHOLOGUS SZEMSZÖGÉBŐL

Dr. PhD., PhD. Gulyás László\* - Dr. PhD. Turcsányi Enikő\*\*

\* docens, Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar

\*\* pszichológus, Csongrád Megyei ÁMK Tanácsadó Központja

## SUMMARY

In this paper we study one part of team work's subject, and try to give the main views-points of selecting team members. One author of this paper is psychologist, the other one is HR-manager, both of them try to systematize the selections methods of team-members their point of view.

## 1. BEVEZETÉS

2006-ban megjelent tanulmányunkban(1) arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a munkavégzés szempontjából mi a hatékonyabb: a csapatmunka vagy az egyéni munkavégzés. Jelen tanulmányban a csapatmunka kérdéskörének egy kisebb szeletét vizsgáljuk meg, megpróbáljuk felvázolni a csapattagok kiválasztásának főbb szempontjait. Véleményünk szerint jelen tanulmányunk érdekességét és újdonságát az adja, hogy az egyik szerzője pszichológus, míg másik szerzője HR-menedzser és mindketten a saját szakmájuk szakirodalmából és gyakorlatából kiindulva próbálják meg rendszerezni a csapattagok kiválasztásának szempontrendszerét.

## 2. CSAPATÉPÍTÉS A HR-MENEDZSER SZEMPONTJÁBÓL

A magyar nyelvű HR-szakirodalmat áttanulmányozva(2) azt a kijelentést kell tennünk, hogy ha a HR-menedzserek csapatépítési feladatot kapnak, alapvetően az alábbi három kérdés mentén kezdenek el gondolkodni:

1. A csoport nagysága.
2. A csoport jellege.
3. A csoporttagok szakmai felkészültségének kívánatos szintje.

A következő alfejezetekben áttekintjük a fenti három terület jellemzőit. Itt jelezzük, hogy tanulmányunkban a csoport szót a csapat szinonimájaként használjuk.

### 2.1. A csoport nagysága

Az ideális csoportnagyság jelentős mértékben függ a csoport által elvégzendő feladat jellegétől, ezen belül pedig a munkavégzés technológiájától. Általános tapasztalatként rögzíthetjük, hogy minél komplexebb feladatot kell megoldania egy csoportnak, annál nagyobb csoportra van szükség, azért, hogy a feladat minden egyes részfeladatát megfelelő szakemberre lehessen bízni. Ezzel ellentétes vezetői tapasztalat, hogy a kisebb létszámú csoportok könnyebben vezethetők.

Ezzel szemben a szociálpszichológusok arra a véleményre helyezkednek, hogy a csoportlétszám és a teljesítmény között kifejezetten negatív kapcsolat van(3). A HR-



szakemberek – és főleg az ő főnökeik – a fentebb felsorolt tapasztalatok közül inkább az első tapasztalatot tartják fontosnak. Többnyire csupán az lebeg a szemük előtt, hogy két 15 főből álló csoportnak két vezetőre lenne szüksége, míg egy 30 emberből álló csoportnak csupán egyre. Ezért 30 fős csoportot hoznak létre. Sőt ha némely magyar város – például Hódmezővásárhely - általános iskolákat érintő összevonási gyakorlatát vizsgáljuk, akkor azt látjuk, hogy 10-12 iskola élére neveznek ki egy igazgatót, ami gyakorlatilag százas nagyságrendű beosztott tanári csapatot jelent.

A HR-szakember igazi feladata, hogy megtalálja az elvégzendő munka jellegének és a megoldandó feladatnak leginkább megfelelő csoportnagyságot, miközben nemcsak a műszaki, technikai és pénzügyi vonatkozásokat veszi figyelembe, hanem a csoportok működését meghatározó emberi törvényszerűségeket is.

## **2.2. A csoport jellege**

A HR-szakirodalom(4) a munkacsoportokat általában formális és informális csoportokra szokta bontani. Tanulmányunk témája szempontjából azonban sokkal fontosabbnak tartjuk Klein Sándor csoportosítását(5), mely szerint léteznek heterogén illetve homogén csoportok.

Ha a csoportot egymáshoz – érdeklődés, személyiség, képesség, etc. tekintetében – hasonló dolgozókból állítjuk össze, akkor homogén csoportról beszélünk. Ha a csoporttagok a fentebb említett dimenziók mentén eltérnek egymástól, heterogén csoportról beszélünk.

A homogén és heterogén csoportok működését és teljesítményét összehasonlítva az alábbi megállapításokat tehetjük(6): A homogén csoport teljesítménye nagyobb a heterogén csoporténál, abban az esetben ha a feladat viszonylag egyszerű és a csoport teljesítménye a dolgozók konfliktusmentes koordinált együttműködésétől függ. Ezzel szemben a heterogén csoportok az alábbi esetekben tudnak jobb teljesítményt nyújtani:

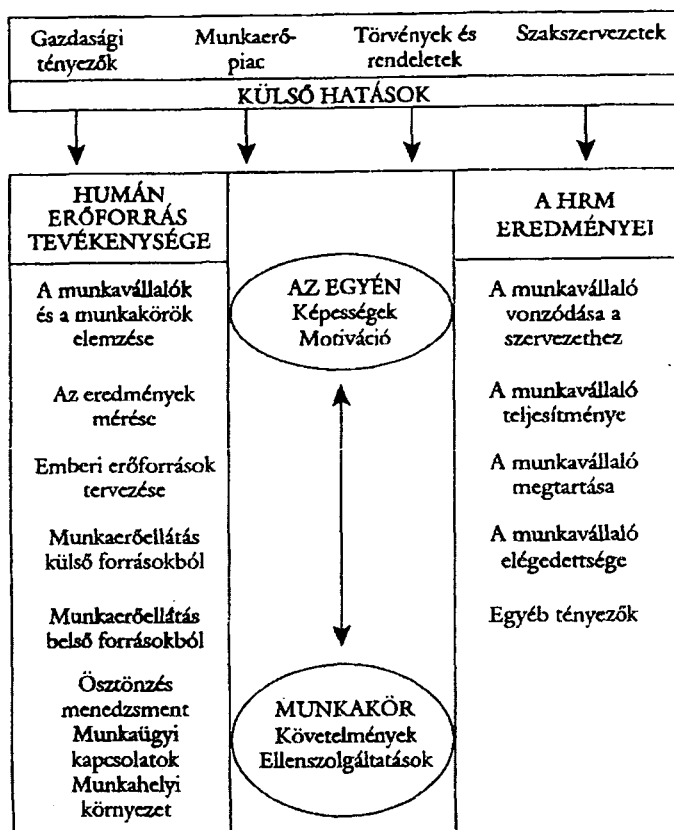
1. Komplex feladatoknál, ahol kifejezetten szükség van a tagok egymástól eltérő tulajdonságaira. Belbin szerint ezek az eltérő tulajdonságok teszik lehetővé, hogy a csapaton belül az egyes csapattagok különféle szerepeket – Vállalatépítő, Elnök, Ötletgyáros, Forrásfeltáró, Helyzetértékelő, Csapatjátékos, Megvalósító – tudnak betölteni(7).
2. Olyan esetekben, ahol a feladat gyors megoldása kifejezetten hátrányos (lásd például az esküdtsékek működését).
3. Kreativitást igénylő feladatoknál.

A heterogén csapat kialakításánál igazi kihívás abban fogható meg, hogy hogyan lehet különböző háttérű, eltérő tapasztalatokkal rendelkező és különféle személyiségű emberekből hatékony – vagy másképpen fogalmazva termelékeny - csapatot kialakítani(8). William Hitt pontosan ezért helyezkedett arra az álláspontra, hogy a kiváló vezető – az ő szóhasználata szerint a mestervezető – egyik legfontosabb kompetenciája a csapatépítés képessége(9).

## **2.3. A csoporttagok szakmai felkészültségének kívánatos szintje**

A csapatépítő HR-szakembernek tisztában kell lennie azzal, hogy egy-egy csapattagnak milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie, annak érdekében, hogy a csapaton belül ráosztott feladatot a lehető legjobban el tudja látni. Az 1. ábrán - pontosabban annak középső részén – láthatjuk ezt a követelményt egy szélesebb keretbe, magába a humán erőforrás menedzsment folyamatába ágyazva.

1. ábra: A humán erőforrás menedzsment folyamata



*Forrás: Henamann et al. (1986): Human resource management Irwin Inc. Illinois 8. old.*

Az ábra középső oszlopa a HR-tevékenység egyik kulcsfeladatát mutatja be, ez pedig az egyén illesztése a munkakörhöz, ill. a munkakör illesztése a egyénhez. Az egyének (a munkavállalók) eltérő képességekkel és eltérő motivációkkal rendelkeznek. Gyakorlatilag az egyéni képességek és az egyéni motivációk kombinációja határozza meg az egyén munkateljesítményét.

A képességek és a motivációk azonban nem egy vákuumban fejtik ki hatásukat, hanem az elvégzendő munka (a munkakör) is meghatározza kombinációjukat. Ugyanis minden munkának megvan a saját követelményrendszere. Legnyilvánvalóbb a képességek követelményrendszere, pl. hogy a munkavállalónak legyen diplomája, vagy legyen valamilyen speciális képessége. A munkavállalóval szemben támasztott követelmények együtt járnak bizonyos ellentételezésekkel. Ilyenek a fizetés, juttatások, továbbá lehetőség a fejlődésre, karrier, kihívás, felelősség etc. Mindegyik ellentételezésnek hatása van a munkavállaló motivációjára és igényeinek kielégítésére.

A modell középső része azt kívánja szemléltetni, hogy a munkavállaló képességeinek és motivációjának illeszkednie kell az állás követelményeire és az ellentételezésekhez(10). Még tovább bonyolítja a kérdéskört az a helyzet ha az egyénnek nem csupán egyénként kell illeszkednie a munkakörhöz, hanem csapattagként a csapathoz is illeszkednie kell.

A HR-szakemberek az utóbbi években az illeszkedés vizsgálatához a kompetencia fogalmát kezdték el használni. Kompetencia alatt a HRM-ben az alábbiakat értve: Azokat az alapvető tulajdonságokat nevezzük kompetenciának, amelyek eredményeként az adott munkakörben egy munkatárs magatartás alapján értékelhető, előre meghatározott kritériumok szerint jó/kiváló teljesítményt nyújt(11).

A kompetenciák beemelése a HR-folyamatokba a HR-szakember számára az alábbi négy feladatot jelenti:

1. A kompetenciák segítségével leírja az adott munkafeladat ellátásához szükséges magatartást.
2. A kiválasztás folyamata során vizsgálja, hogy a jelöltek közül kik rendelkeznek a betöltendő álláshoz szükséges kompetenciákkal.
3. A kompetenciák segítségével működteti a teljesítményértékelő rendszert.
4. A képzési/fejlesztési rendszert oly módon kialakítani, hogy annak célja a vállalati siker szempontjából kulcsfontosságú kompetenciák fejlesztése legyen.

A kompetenciák felhasználásával működtetett HRM-rendszerekben a csapatépítés folyamata is a kompetenciák mentén történik. Például egy-egy potenciális csapattagjelölnél azt vizsgálják, hogy rendelkezik-e azon kompetenciákkal, amelyek lehetővé teszik a csapatba történő beillesztését és az ottani eredményes munkavégzését.

### **3. CSAPATÉPÍTÉS A PSZICHOLÓGUS SZEMPONTJÁBÓL**

Tanulmányunk 2. fejezetében láthattuk, hogy milyen szakmai kritériumok mentén gondolkodnak a HR-szakemberek csapatépítési munkájuk során. Jelen alfejezetben azt vizsgáljuk meg, hogy a fentiekhez mit tud hozzá tenni a pszichológia, pontosabban a szociális munkapszichológia.

A szakirodalom áttekintése után(12) az a véleményünk alakult ki, hogy ha a pszichológusok csapatépítésről beszélnek, akkor elsősorban a potenciális csapattagok interperszonális készségeinek szintjéből indulnak ki. Véleményünk szerint az interperszonális képességek alábbi három csoportját érdemes megvizsgálni(13):

1. Személyiségjegyek
2. Másokkal szembeni viselkedés
3. Kommunikációs készség

A következő alfejezetekben áttekintjük ezeket a csoportokat és bemutatjuk jellemzőiket.

#### **3.1. A személyiségjegyek**

A személyiségpszichológia szerint az emberek olyan állandó jellemzőkkel – vonások - rendelkeznek, amelyek különböző időben és különböző körülmények között nyilvánulnak meg(14). A vonáselméleti pszichológiai iskolához tartozó pszichológusok - Cattel, Eysenck - számos személyiségvonást különböztetnek meg, véleményünk szerint ezen személyiségvonások közül a csapatépítés szempontjából három fontos vonást kell megvizsgálni(15).

Először is fel kell tárnunk, hogy az adott egyén milyen értékeket vall az a másokkal való együtt-dolgozás tekintetében: Elképzelhető olyan szituáció, hogy a potenciális csapattag HR-szempontról – azaz szakmai szempontból - tökéletesen megfeleljön, de nem tud vagy nem akar csapatban dolgozni, mivel a W. D. Hitt-féle „magányos hős” kategóriába tartozik(16).

Másodszor meg kell vizsgálni, hogy az adott egyén a kezdeményezőkézség terén hol helyezkedik el. Az egyén kezdeményezően lép fel vagy csak az eseményeket követi a problémamegoldás során. A problémamegoldás tekintetében egyénenként változik az ún. problémaérzékenység. Az egyik csapattag rendelkezhet olyan képességgel, amely segítségével képes az egész rendszert átlátni, pontosan érti, hogy a rendszer nagyobb összetevői mily módon illeszkednek egymáshoz, de közben nem tud figyelni a részletekre. Míg egy másik csapattag a részletekre való odafigyelésben van otthon, de nem érti a nagyobb összefüggéseket. Elméletileg a csoportot azért hozzuk létre, hogy a fenti két ember különbözőségéből szinergiát teremtsünk. Természetesen ezen kérdés vizsgálatánál fontos annak előzetes meghatározása, hogy pontosan milyen szerepre is keresünk csapattagot. Ha például a Belbin-féle szerepekből(17) - Vállalatépítő, Elnök, Ötletgyáros, Forrásfeltáró, Helyzetértékelő, Csapattjátékos, Megvalósító – indulunk ki, korántsem mindegy, hogy „Ötletgyarost” vagy „Megvalósítót” keresünk.

Harmadjára a feszültségtűrést kell szemügyre venni. Vizsgálandó kérdés: Rendelkezik-e az egyén olyan készségekkel, melyek segítségével kezelni tudja azokat a feszültségeket, amelyek a csapatmunka során keletkeznek? A csapatmunka számos stresszforrást – szorító határidők, panaszkodó vagy éppen ellenségeskedő kollégák, szerepkonfliktusok, túlterheltség, etc. – rejt magában, ezért nagyon fontos, hogy a fellépő stresszre az adott dolgozó megfelelő megküzdési stratégiákkal tudjon válaszolni(18). Nincs egyetlen tökéletes megküzdési stratégia, ehelyett számos különféle stressz-oldó technika létezik, de ezek közös tulajdonsága, hogy segítenek a stressz legyőzésében, a pszichés jólét megőrzésében és a fizikai egészség megővésében(19).

### 3.2. Másokkal szembeni viselkedés

Ebben a mezőben a csapatépítés szempontjából négy fontos területet kell vizsgálnunk. Egyrészt vizsgálnunk kell a potenciális csapattag befolyással kapcsolatos viselkedését. Pontosabban azt kell feltárnunk, hogy: Milyen módszereket használ az adott egyén a többiek befolyásolására? Másiképpen fogalmazva milyen technikákat használ a többiek meggyőzésére?(20) William Hitt hívja fel arra a figyelmet, hogy a manipuláció milyen káros a csoportkohézió szempontjából(21).

Másodjára fel kell tárnunk a potenciális csapattag érzékenységének fokát. A vizsgálandó kérdés az, hogy: Mutat-e az adott egyén érzékenységet mások érzése és gondolatai iránt? Úgy véljük, hogy az empátia, azaz a mások helyzetébe való őszinte behelyezkedés képessége nélkül senki sem válhat csapattaggá(22). Goleman szerint azok, akik rendelkeznek empátiával az alábbi három mezőben nyújtanak jó teljesítményt(23):

1. Figyelnek az érzelmi jelzésekre, és meg tudnak hallgatni másokat.
2. Mások látásmódja iránt érzékenységet mutatnak, megértik perspektíváikat.
3. Mások szükségleteinek és érzéseinek megértése alapján nyújtanak segítséget.

A jó csapat egyik legfontosabb tulajdonsága, hogy tagjait nem hagyja közömbösen az, ami a többiekkel történik.

Harmadjára meg kell ismernünk az adott egyénnek a csapatmunka során szerzett tapasztalatait. A legfontosabb megválaszolandó kérdés: Volt-e már az adott egyén korábban beosztottainak vagy társainak tanácsadója vagy instruktora? Ha a csapatot külső toborzási forrásból biztosítjuk, akkor ennek a kérdésnek az interjú során kell előkerülnie. Ha viszont a csapatot belső toborzási forrásból biztosítjuk, akkor az ún. menedzserleltárból is választ kaphatunk erre a kérdésre.

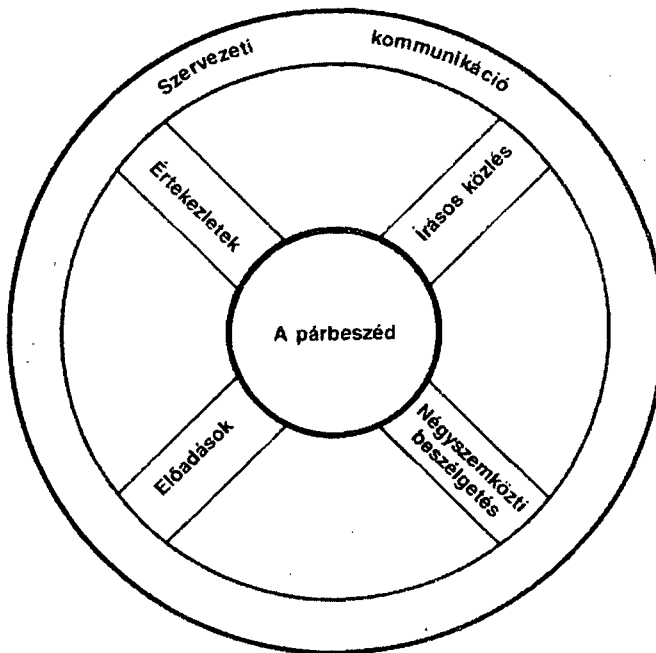
A negyedik vizsgálati szempont a megbízhatóság. Azaz teljesíti-e az adott egyén a rábízott feladatot. Erre a kérdésre kétfajta forrásból kaphatunk választ. Egyrészt szóba jöhet a korábbi munkahelyekről bekért referencia. Másrészt olyan személyiségteszt kitöltése, amely válaszolni tud erre a kérdésre.

### 3.3. Kommunikációs készségek

Ebben a mezőben a csapatépítés szempontjából egy fontos kérdést kell megvizsgálnunk, az adott egyén párbeszédkészséget(24). A párbeszéd fogalmának definiálásához Martin Bubber megfogalmazását használjuk, mely szerint három fajta kommunikáció létezik:<sup>25</sup>

1. Monológ: egyirányú kommunikáció, amelyben van adó, de nincs vevő. Nincs igazi párbeszéd.
2. Technikai kommunikáció: Két irányú kommunikáció, van adó és van vevő és közöttük információcsere történik, de ez még nem igazi párbeszéd.
3. Párbeszéd: Annyival több mint a technikai kommunikáció, hogy nem csupán információcsere történik, hanem a kölcsönös bizalom mentén igazi becsületet kommunikáció zajlik le az adó és a vevő között.

2. ábra: A munkahelyi kommunikáció formái



Forrás: W. D. Hitt (1990): *A mestervezető. OMIK. Budapest. 134. old.*

William Hitt könyvében arra az álláspontra helyezkedik, hogy jó csapatot csak akkor lehet kialakítani, ha a csapat kommunikációját a párbeszéd uralja. Mint a 2. ábráról látható,

William Hitt szerint a munkahelyen a párbeszéd négyféle formában történik. 1. értekezlet 2. előadások 3. négy szemközti beszélgetések 4. írásos közlések.

Ezen Hitt-féle gondolatmenetből logikusan adódik, hogy annak a kérdésnek az eldöntéséhez, mely szerint rendelkezik-e a potenciális csapattag a munkavégzéshez szükséges hatékony kommunikáció képességével, az alábbi kettő kérdést kell fel tennünk:

1. Képes-e a potenciális csapattag mások számára érthetően és a lényegre összpontosítva előadni gondolatait? Ezzel a kérdéssel lefedjük az 1-3 párbeszédformákat.
2. Mennyire hatékonyan tudja a potenciális csapattag gondolatait írott formába önteni.

Véleményünk szerint a 2. ábrából adódó fenti két kérdést még további két kérdéssel kell kiegészítenünk:

1. Milyen megértési készségekkel rendelkezik az adott egyén. Azaz: Mennyire tudja a potenciális csapattag hatékonyan befogadni, megérteni az élőszóban (előadás, értekezlet, négy szemközti beszélgetés) elhangzott új információkat?
2. Milyen olvasási készségekkel rendelkezik az adott egyén. Azaz: Mennyire tudja a potenciális csapattag hatékonyan befogadni az új információkat olvasás útján?

Összefoglalva az ezen alfejezetben elmondottakat, sikeres csapattag csak az lehet, aki a fentebb tárgyalt kommunikációs formákat sikeresen tudja alkalmazni.

## KONKLÚZIÓK

Véleményünk szerint a csapatépítés egy rendkívül összetett folyamat, melynek sikeréhez nem elegendő a szűk HR-szemponatok - amelyek elsősorban a technológiáról, a pénzügyi korlátokról, továbbá a vállalati stratégiáról és azzal szoros kapcsolatban lévő HR-stratégiáról szólnak – figyelembevétele. A csapatépítés területén a szociálpszichológiának és a munkapszichológiának is van mondanivalója a HRM szakma számára. Az eredményes munkára törekvő HR-szakember odafigyel a szociálpszichológia kutatási eredményeire és felhasználja azt mindennapi munkája során. Az emberi viselkedés törvényszerűségeinek ismerete, a csoportfolyamatok és a csoportdinamika ismerete elengedhetetlen követelmény azon HR-szakemberek számára, akik jó csapatépítőt kívánnak válni. Kijelenthetjük, hogy a kiváló csapatépítő nem csupán kiváló HR-szakember, hanem kiváló alkalmazott pszichológus is.

Viszonylag új kutatási terület a csapatépítés az agrárgazdaságban működő kisebb és nagyobb cégei esetében (25). Tervezzük, hogy együttműködve a Debreceni Egyetem ilyen irányba kutató PhD-iskolájával (26, 27). vizsgálatainkat ezen speciális irányba is kiterjesszük.

## JEGYZETEK

1. Gulyás-Turcsányi 2006: A munkavégzési rendszerek egyik kulcskérdése: csapatmunka vagy egyéni munkavégzés? SZTE-SZÉF Ökonómia és Vidékfejlesztési Intézet 2006. évi Tudományos Évkönyve. 23-31. old
2. Tipikus példa erre Bakacsi et. al. (1999): Stratégia emberi erőforrás menedzsment. KJK. Budapest. 81-100. old.
3. Erre vonatkozóan lásd a „társas lazslálás” és a „potyautas-effektussal” kapcsolatos szociálpszichológiai kutatási eredményeket Hewstone et al. (1995): Szociálpszichológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
4. Lásd például Pálincás Jenő-Vámosi Zoltán (2002): Emberi erőforrás menedzsment. LSI Oktató Központ. Budapest. 176-178. old.; Gyökér Irén (1999): Humán erőforrás menedzsment. Műszaki Könyvkiadó. Budapest. 81. old.

5. Klein Sándor (2001): Vezetés- és szervezéspszichológia. SHL-könyvek. Budapest. 267. old.
6. Klein Sándor (2001): Vezetés- és szervezéspszichológia. SHL-könyvek. Budapest. 267-268. old.
7. Meredith Belbin (2000): A team, avagy az együttműködő csoport. SHL-Könyvek. Budapest.
8. William Dyer (1977): Team building: Issues and alternatives. Addison-Wesley Publishing Company. Reading, Massachusetts.
9. Erről bővebben lásd W. D. Hitt (1990): A mestervezető. OMIK. Budapest. 83-99. old.
10. Gulyás L. (2006): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATEPress-Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged. 42. old.
11. Bakacsi et. al. (1999): Stratégia emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest. 111. old.
12. Kiindulási pontként Klein Sándor 5. és 6. lábjegyzetben említett könyve mellett használtuk másik fontos alapművét - lásd Klein Sándor (2001): Vezetés- és szervezéspszichológia. SHL-könyvek. Budapest. – továbbá az alábbi könyveket: Carver-Scheier (1998): Személyiségpszichológia. Osiris Kiadó. Budapest; Forgách (1993): A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat Kiadó. Budapest; Hewstone et. al. (1995): Szociálpszichológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest; Smith-Mackie (2004): Szociálpszichológia. Osiris Kiadó. Közgazdasági és Budapest.
13. Kiindulási pontunk Spigel-Torres 1998: Csapatmunka. Részvétel könyvek. Budapest. 31. oldala volt, de az ottani felsorolást módosítottuk, mivel úgy gondoltuk, hogy a Spiegel-Torres szerzőpáros által „adminisztratív készségeknek” nevezett tulajdonságcsoporthoz nem tartozik az interperszonális készségek körébe.
14. Carver-Scheier 1998: Személyiségpszichológia. Osiris Kiadó. Budapest. 1998. 71. old.
15. Spigel-Torres 1998: Csapatmunka. Részvétel könyvek. Budapest. 31-32. old.
16. A magányos hősről bővebben lásd W. D. Hitt 1990: A mestervezető. 71-73. old.
17. Meredith Belbin (2000): A team, avagy az együttműködő csoport. SHL-Könyvek. Budapest.
18. Az ún. megküzdési stratégiákról lásd Smith-Mackie (2004): Szociálpszichológia... 230-251. old.
19. Selye János (1983): Stressz distressz nélkül. Akadémiai Kiadó. Budapest.
20. A meggyőzés különféle lehetséges útjairól lásd bővebben Pratkanis-Aronson (1992): A rábeszélőgépek. AB OVO Kiadó. Budapest, továbbá Smith-Mackie 2004: Szociálpszichológia. Osiris Kiadó. Budapest. 387-406. old.
21. W. D. Hitt (1990): A mestervezető. OMIK. Budapest. 77. old.
22. Az empátiáról lásd Buda Béla (2006): Az empátia. A beleélés lélektana. Urbis Könyvkiadó. 5. kiadás. Budapest.
23. Daniel Goleman (2002): Érzelmi intelligencia a munkahelyen. SHL-Könyvek. Budapest.
24. Erről bővebben lásd W. D. Hitt: A mestervezető című könyvének a munkahelyi kommunikációról szóló fejezetét, 131-150. old.
25. Martin Bubber (1955): Between man and Man. Beacon Press. Boston
26. Berde Csaba (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok. Szaktudás Kiadó, Budapest, 2003. 237. old
27. Berde Cs – Piros M (2005): Qualification and Human Reseources Management in Hungarian Agriculture. Studies, No. 103. Budapest, 2005. 129-139. old.
28. Berde Csaba (2006): Researches in Human Reseource Management in the Hungarian Agriculture. Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie. Band 15, Wien, 2006. 156-165. old.

## **FELHASZNÁLT IRODALOM**

- Bakacsi et. al. (1999): Stratégia emberi erőforrás menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest.
- Berde Csaba (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok. Szaktudás Kiadó, Budapest, 2003. 237. old.
- Berde Cs – Piros M (2005): Qualification and Human Reseources Management in Hungarian Agriculture. Studies, No. 103. Budapest, 2005. 129-139. old.

- Berde Csaba (2006): Researches in Human Reseource Management in the Hungarian Agriculture. Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie. Band 15, Wien, 2006. 156-165. old.
- Meredith Belbin (2000): A team, avagy az együttműködő csapat. SHL Könyvek. Budapest.
- Martin Bubber (1955): Between man and Man. Beacon Press. Boston
- Buda Béla (2006): Az empátia. A beleélés lélektana. Urbis Könyvkiadó. 5. kiadás. Budapest.
- Carver-Scheier (1998): Személyiségpszichológia. Osiris Kiadó. Budapest. 1998.
- William Dyer (1977): Team building: Issues and alternatives. Addison-Wesley Publishing Company. Reading, Massachusetts.
- Forgách (1993): A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat Kiadó. Budapest.
- Daniel Goleman (2002): Érzelmi intelligencia a munkahelyen. SHL-Könyvek. Budapest.
- Gulyás László (2006): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATEPress-Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged.
- Gulyás L.-Turcsányi E. (2006): A munkavégzési rendszerek egyik kulcskérdése: csapatmunka vagy egyéni munkavégzés? SZTE-SZÉF Ökonómia és Vidékfejlesztési Intézet 2006. évi Tudományos Évkönyve. 23-31. old.
- Hewstone et. al. (1995): Szociálpszichológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.. Budapest.
- William D. Hitt (1990): A mestervezető. OMIK. Budapest.
- Klein Sándor (1998): Munkapszichológia. SHL-könyvek. Budapest;
- Klein Sándor (2001): Vezetés- és szervezetszichológia. I-II. kötet. SHL Könyvek. Budapest.
- Pálinkás J.-Vámosi Z. (2002): Emberi erőforrás menedzsment. LSI Oktató Központ. Budapest.
- Pratkanis-Aronson (1992): A rábeszélőgépj. AB OVO Kiadó. Budapest,
- Selye János (1983): Stressz distressz nélkül. Akadémiai Kiadó. Budapest.
- Smith-Mackie (2004): Szociálpszichológia. Osiris Kiadó. Budapest.
- Spigel-Torres (1998). Csapatmunka. Részvétel könyvek. Budapest.



# TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS A GYAKORLATBAN

Dr. PhD. Juhász Csilla  
egyetemi adjunktus, DE AMTC, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar,

## SUMMARY

Performance management is one of the most important fields of management. For the evaluation of it, I have worked out a questionnaire. In this questionnaire I studied the importance and method of performance evaluation. I hope my results may contribute to the reveal of practice of performance evaluation.

Based on my examinations I have found that feedback for the employees was that factor, which was considered most important by interviewees at the study of performance appraisal objectives. The performance appraisal system is mainly influenced by corporate values and management. Of the others, the evaluation of tasks performed was highlighted as the most positively appraised factor. The person of the evaluator coincides with ruler manager of the traditional aspect, who may be a direct manager of the workplace or a superior manager. Examinations show that organizations mainly apply traditional systems and think by the traditional aspect.

## 1. BEVEZETÉS

A teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó valamennyi munkatárs adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése és megítélése, azaz a teljesítménymenedzsment egy értékelés a dolgozó munkájáról, teljesítményéről. A vezetők tulajdonképpen folyamatosan értékelik beosztottjaikat, ez azonban informális értékelés. A humán erőforrás menedzsment által használt teljesítményértékelés azonban ún. formális értékelés, azaz egy szisztematikus, uniformizált eljárási mód. Tartalmát, elkészítését, módszereit és feltételeit írásos szabályok rögzítik. (Gulyás, 2006)

A pszichológia számos területen nyújt segítséget, támogatást a vezetőknek, ha azok szükségesnek tartják és igénybe veszik. Az alkalmasság az egyén és a pálya, munkakör a potenciális, a beválás pedig a tényleges, valóságos megfelelést jelenti. A különböző zavaró tényezők miatt (pl. szervezeti lehetőségek korlátozottsága, szervezeti kultúra, vezetési stílus, stb.) gyakran előfordul, hogy még az egyébként alkalmas ember sem válik be. A beválás vizsgálatoknak, a megfelelően objektív és kellőképpen megalapozott teljesítményértékeléseken, minősítésen kell alapulnia. (Berde, 2007)

## 2. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

A korábbi években kialakult értékelési, minősítési gyakorlat során a vezetőnek kell értékelnie a beosztottjai teljesítményét, magatartását, személyiségét, és ehhez a megszokott értékelő ismérveket összefoglaló űrlap áll rendelkezésére. Az értékelés meghatározza, hogy az értékelt személy a jelenlegi munkahelyének (munkakörének) betöltésére mennyire alkalmas, milyen továbbképzésre van szüksége, és adott esetben a minősítés anyagi (bérezési, pótlékolási, jutalmazási) előrelépéssel is jár. A minősítés itt vázolt hagyományos fogalmához képest jelentős változások mutatkoznak a megindult fejlődés eredményeként. (Nagy - Dienesné - Pakurár, 2003)

A pszichológia számos területen nyújt segítséget, támogatást a vezetőknek, ha azok szükségesnek tartják és igénybe veszik. Az alkalmasság az egyén és a pálya, munkakör a potenciális, a beválás pedig a tényleges, valóságos megfelelést jelenti. A különböző zavaró tényezők miatt (pl. szervezeti lehetőségek korlátozottsága, szervezeti kultúra, vezetési stílus,

stb.) gyakran előfordul, hogy még az egyébként alkalmas ember sem válik be. A beválás vizsgálatoknak, a megfelelően objektív és kellőképpen megalapozott teljesítményértékeléseken, minősítésen kell alapulnia.

A korábbi években kialakult értékelési, minősítési gyakorlat során a vezetőnek kell értékelnie a beosztottjai teljesítményét, magatartását, személyiségét, és ehhez a megszokott értékelő ismérveket összefoglaló űrlap áll rendelkezésére. Az értékelés meghatározza, hogy az értékelt személy a jelenlegi munkahelyének (munkakörének) betöltésére mennyire alkalmas, milyen továbbképzésre van szüksége, és adott esetben a minősítés anyagi (bérezési, pótlékolási, jutalmazási) előrelépéssel is jár. A minősítés itt vázolt hagyományos fogalmához képest jelentős változások mutatkoznak a megindult fejlődés eredményeként. (Dienesné, 2003)

A jelenlegi változás irányai:

- a minősítés a korábbiaknál kevesebb célra és ezen belül sokkal inkább a „puhább” célokra összpontosul (pl. személyiségfejlesztés),
- a minősítés fő célja a feladatok és meghatározott más fontos szempontok értékelése,
- erőteljesebben igazodnak a szempontok a dolgozók alkalmazási feltételeihez, másként minősítik, pl. a külső szolgálati helyeken dolgozókat, a képzésre javasoltakat, a vezető beosztásúakat, stb.,
- a korábbiaknál nagyobb szerepet kapnak a személyes megbeszélések (a kérdőívek kizárólagosságát megtörve),
- az értékelési folyamat nem korlátozódik az előjáró szubjektív véleményeire, gyakran erre felkészült értékelő központ (Assessment Center) tárja fel a potenciális teljesítményeket.

A jelenlegi minősítési gyakorlat a korábbi formalizált módszerek jó részét megtartja, elsősorban a mérhető teljesítmények osztályozása, súlyozása körében, alapvetően a rövidebb értékelési ciklusok eredményeit áttekintve. A munkatársak besorolásait, teljesítményeik rangsorát lehet ilyen módon értékelni. Célszerű változtatni ebben a bevált értékelési körben is, pl. olyan módon, hogy a vezető csak keretként fogadja el a kapott űrlapokat, a minősítést a lehető legkötetlenebb formában végzi. Ezután tehát nem az írásos kérdésekre adott válasz, hanem a személyes megbeszélés a döntő értékelési alap. Nem az a fő cél, hogy előírt időközönként formálisan teljesüljenek a minősítés papírmunkái, hanem az, hogy a beszélgetésben résztvevők számára kölcsönösen hasznosítható eredményeket érjenek el. A dolgozók helyett egyre gyakrabban irányul a minősítés az előírt feladatokra, megvalósítandó célokra.

A célok megvalósítását a vezetők az elfogadott ellenőrzési eljárásokkal kísérik figyelemmel. Az értékelés, minősítés végső soron arra irányul, hogy a kölcsönösen megállapított célok milyen mértékben teljesültek. Ez az értékelés alkalmas a célok dinamikus kezelésére is, vagyis a vállalat és a személyek mindenkori helyzetéhez igazíthatók az elvárt teljesítmények. A korábbi merev szervezési és vezetési koncepció újjal történő felváltását segítik az ilyen értékelések.

## **2.1. A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS FORMÁI**

A dolgozók alapvető igényei közé tartozik a teljesítményükről szóló rendszeres visszajelzés, mégis sokhelyütt ez az igény kielégítetlen marad. Különösen fontos a visszajelzés a megváltozott munkaképességű munkavállalók esetében. Az értékelés hiánya a munkával való elégedetlenség legelterjedtebb oka. A vállalatoknak érdemes kifejleszteniük

olyan értékelési rendszert, amely mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára hasznos azáltal, hogy produktív alkalmazottat fejleszt a cég számára, aki munkájáért reális javadalmazásban részesül, valamint segítséget kap hiányosságai felméréséhez és orvosláshoz.

A teljesítmény-értékelés lehet: formális és informális. A formális teljesítményértékelés olyan eljárás, melynek segítségével rendszeresen – meghatározott időközönként – és módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat/munkakör elvárásainak. A teljesítményt a tágabb környezeti rendszer kihívásaihoz történő alkalmazkodás minősége fejezi ki. A szervezet sikeressége, eredményessége az, ami alapján a szervezeti egységek, csoportok és az egyes munkakörökben tevékenykedő egyének hozzájárulása értékelődik. Az egyéni teljesítményértékelésnél (és az e folyamat részét képező munka- és magatartás értékelésnél) az egyén szintjén értékelünk, de ez alapján következtetni lehet a csoport, illetve a szervezet teljesítményszintjére is. A teljesítményértékelés nem más, mint visszacsatolás. A visszacsatolás és az értékelés (vagy annak hiánya) nagyon fontos szerepet tölt be az ember életében.

Informális teljesítményértékelés a vezető érzése szerint kívánatos értékelési mód (dicséret, szidás, büntetés, jutalmazás). Nagy hátránya, hogy a formális értékeléssel szemben nem ad lehetőséget a felülvizsgálatra, lehet, hogy nem tudatos. Egy vezető nem képes elvégezni az egész szervezetre vonatkozó értékelést.

A teljesítménymenedzsment rendszer arra törekszik, hogy a szervezet tagjai az elérendő célokat azonosan értelmezzék, és a szükséges támogatással az egyéneket, csoportokat és a szervezetet képessé tegye a célok elérésére. A rendszer két alapfeltevésen nyugszik. Az első szerint az emberek minden tőlük telhetőt megtesznek a célok elérése érdekében, ha részt vettek e célok kialakításában, tudják és értik, hogy mit várnak el tőlük. A másik feltevés szerint a célok elérése az egyének és csoportok képességén, a vezetői támogatáson és a szervezeti folyamatok, erőforrások és rendszerek minőségén múlik.

A teljesítményértékeléssel elérhető célok: A jó értékelés rendszer alapcélja a teljesítmény megerősítése, de hozzájárulhat még az alábbi szervezeti célokhoz is:

- egyéni képzési igények megállapítása
- egyéni erőfeszítés ösztönzése és jutalmazása
- az alkalmazott helyzetének és fejlődésének megismerése
- adatszolgáltatás a munkaerő-tervezés számára
- információk biztosítása az előléptetési célokhoz, utódlási tervekhez
- munkaköri leírások és munkacélok áttekintése, felülvizsgálata

A célokat két nagy csoportba sorolhatjuk, úgymint értékelő célok: ellenszolgáltatás elosztás, kompenzáció, adminisztratív döntések, belső munkaerő mozgatás, kiválasztási, elhelyezési programok. És fejlesztési célok: az alkalmazottak készségeinek és motivációjának fejlesztése, teljesítmény-visszajelzés biztosítása. (Karolinyné, 2000)

Az értékelésnek számos előnye van, ha azt jól értelmezik és hajtják végre a szisztematikus elbírálás folyamatán belül a fizetés-felülvizsgálat, az előléptetés, az áthelyezés, a teljesítmény-visszajelzés támogatása érdekében, és ha a teljesítményjavulás kimutatása a hozzáállásban, a magatartásban és a szakmai ismeretekben bekövetkezett változás alapján történik. Ahogy azt korábban is említettük, az értékelés lehetőséget nyújt a tanácsadásra, és rámutat az egyéni fejlesztést igénylő területekre. Azonban számos potenciális probléma is felmerülhet a teljesítményértékeléssel kapcsolatban, ezeket három csoportba sorolhatjuk szervezeti, kommunikációs, valamint az értékelő hibáira (McKenna - Beech (1998); Tóthné Sikora (2004)). A vezetői kommunikáció fontosságát hangsúlyozza Vántus (2006), amikor mezőgazdasági vezetőket vizsgálva kimutatta, hogy a munkavállalók

teljesítmény értékelése esetében is nagy szerepe van. Pakurár – Gályász – Szabados (2005) megállapította, hogy a teljesítménymenedzsment a logisztikai integrációkban is nagy szerepet játszik.

A teljesítményértékelés a menedzsment egyik izgalmas területe, mert mint láthattuk sokféleképpen végezhető, sokféle meghatározó tényező játszik szerepet a sikerességében és sok mindennek alapját képezheti.

A teljesítménymenedzsment olyan tényezőket vizsgál, amelyeket „puha” tényezőknek nevezhetünk. Nagyon sok a szubjektív elem a teljesítményértékelési eljárásokban, éppen ezért nagyon nehéz a mérésük, nagyon nehéz a szubjektumot kivonni a teljesítményértékelési rendszerekből.

### 3. A VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE

A vizsgálataimat kérdezőbiztosok segítségével végeztem, akik kérdőíveket töltettek ki a megkérdezettekkel és természetesen mélyinterjúkat is végeztek. A megkérdezettek vezetőként dolgoznak olyan szervezetekben, ahol legalább két vezetői szint adott. A kérdőívek jelen esetben zártkérdéseket tartalmaztak. Az értékelést egy egytől ötig terjedő skálán végezték el a megkérdezettek, ahol az egyes a legkisebb jelentőséggel bír, míg az ötös a legjelentősebb, a legfontosabb vagy legmeghatározóbb tényezőt illette.

Vizsgálataimat a Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Intézet Vezetéstudományi Tanszékén kidolgozott *„A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata”* című kutatási program keretében végeztem. (BERDE, 2000) A humán menedzsment vizsgálatok alprogramon belül „a motivációs lehetőségek és módszerek” elnevezésű részmóhhoz kapcsolódóan. A kutatási programban alkalmazott adatgyűjtési rendszer három részből tevődik össze:

A vállalati adatok gyűjtésére úgynevezett „általános adatgyűjtő” címmel külön adatlapot állítottunk össze. Ezen a vállalat méretére, a termelés volumenére, eredményességére, üzemeltetési módjára és struktúrájára vonatkozó adatokat gyűjtjük be. Ezek az adatok, illetve ezen adatok szerinti feldolgozások, gyűjtések, összesítések teszik lehetővé a különféle méretű, struktúrájú, termelési szerkezetű, üzemeltetési formájú vállalatokra vonatkozó összehasonlító vizsgálatokat.

Az „interjúalany azonosító adatok” arra a személyre vonatkoznak, akivel az interjú készült. Ezen az adatgyűjtőn az interjút kitöltő személy életkorát, iskolai végzettségét, beosztását, stb. azonosító információkat gyűjtünk. Ezek az adatok teszik lehetővé, hogy vizsgálatokat és összesítéseket végezhessünk vezetési szintenként, beosztásonként, funkcióként, vizsgálati eredményeinket összehasonlíthassuk a beosztottak és vezetők vonatkozásában is. Alkalmat ad továbbá arra, hogy az általunk vizsgált kérdéseket iskolai végzettség, életkor szerint is értékeljük.

Az „interjú kérdőívének” felépítése a következő: minden általunk vizsgált részmóhára külön interjú lapot állítottunk össze. Ezeket 8-10 problémakört fogalmaztunk meg, és problémakörönként megadtuk azokat a tényezőket, amelyeket fontosságuk, hatásuk, befolyásuk alapján a válaszadónak 1-5-ig terjedő skálán minősíteni kellett. Tehát a vizsgálatok alapadatait az interjúk biztosítják, de az értékelésekhez, csoportosításokhoz az általános adatgyűjtő és az interjú azonosító adatok is szükségesek.

A kérdőíven a teljesítményértékeléssel kapcsolatban a fontosabb módszerek, tényezők szerepeltek. Arra voltam kíváncsi, hogy milyen teljesítményértékelési rendszert alkalmaznak, milyen gyakran értékelnek a vezetők és milyen következményekkel jár a teljesítményértékelés. A megkérdezettek főleg kelet-magyarországi szervezetek vezetői

voltak. Beosztásukat tekintve voltak a vizsgálati személyek között elsősorban vezetők, tulajdonos és alkalmazott vezetők, középszintű és alsószintű vezetők is. A vezetők korosztályát tekintve is változatos képet mutatnak, 25 és 62 év közöttiek voltak. Férfiak és nők vegyesen kerültek a mintába. Csoportképző ismérv lehet a vezető gyakorlata is.

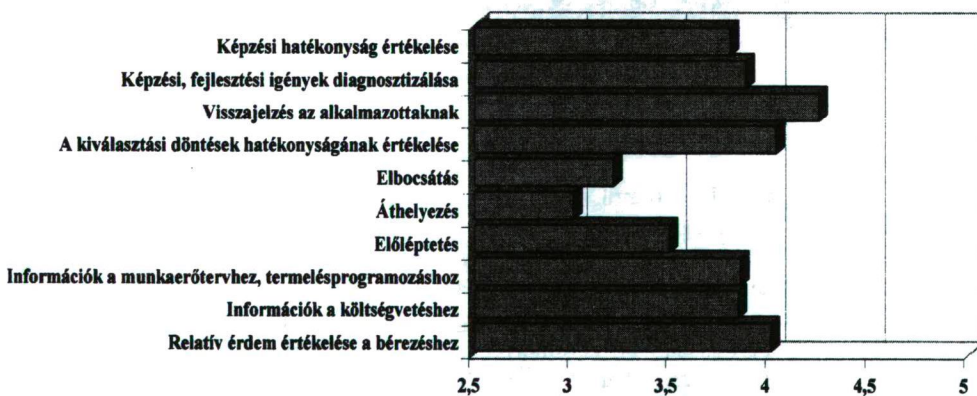
A kérdőíven öt kérdéscsoport szerepelt. Az első csoportban arra voltam kíváncsi, hogy a vezető a munkájában milyen fontosságúnak látja a teljesítményértékelési célok fontosságát. Ilyen célok a relatív érdem értékelése a bérezéshez; információk a költségvetéshez, a munkaerőtervhez, termelésprogramozáshoz; előléptetés; áthelyezés; elbocsátás; a kiválasztási döntések hatékonyságának értékelése; visszajelzés az alkalmazottaknak; képzési, fejlesztési igények diagnosztizálása; képzési hatékonyság értékelése. A második csoportban azt kérdeztem meg, hogy az általam felsorolt tényezők milyen mértékben befolyásolják a saját vállalata teljesítményértékelési rendszerét. A tényezők a következők voltak: Az alkalmazottak iskolai (szakmai) végzettsége; a vállalati vezetés; a vállalati értékrend; az alkalmazott technológia (technikai eszközök); a csoportnormák, követelmények; hagyományok; emberi kapcsolatok. A harmadik kérdéscsoport a kiindulási alapok fontosságát firtatta. A negyedikben azt vizsgáltam kik értékelnek egyáltalán az adott szervezetben. Az utolsó kérdéskörben a különböző teljesítményértékelési rendszer alkalmazásának a gyakoriságát vizsgáltam.

A kérdőívek feldolgozásától, kiértékelésétől, statisztikai elemzésétől azt várom, hogy a megkérdezettek teljesítményértékelési szokásairól, módszereiről képet kapok. Ajánlásokat tudok majd megfogalmazni a későbbi fejlesztési lehetőségekre.

#### 4. EREDMÉNYEK

Az első ábra azt mutatja, hogy a teljesítményértékelési célok fontosságát 4,24 és 3,00 között minősítették a megkérdezett vezetők.

1. ábra: A teljesítményértékelési célok fontosságának minősítése a szervezetben



Forrás: A szerző saját vizsgálata

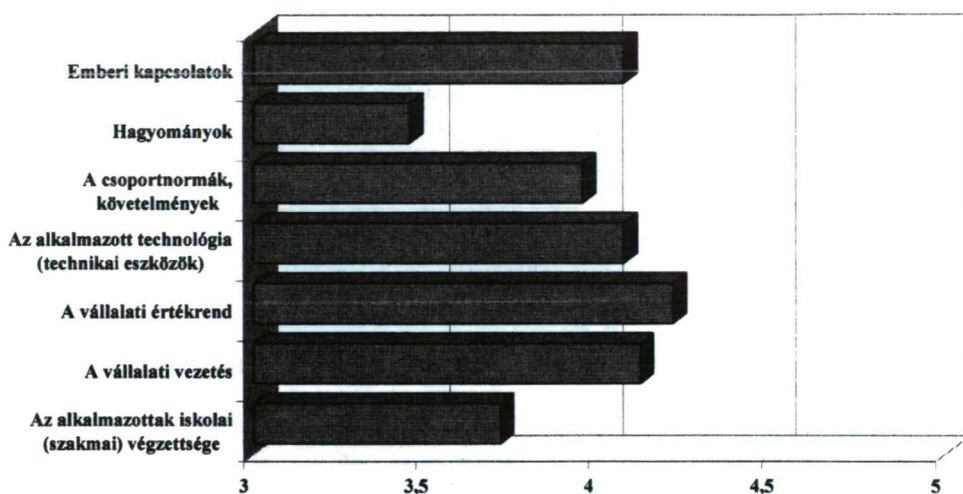
A legkisebb jelentőséget (3,5 alatti pontokkal) vizsgálataimban az áthelyezés, elbocsátás, előléptetés megalapozásának tulajdonítják a megkérdezettek. Nagyon kicsi a különbség a képzési hatékonyság értékelése, az információk a költségvetéshez, az információk a munkaerőtervhez, termelésprogramozáshoz, valamint a képzési, fejlesztési igények diagnosztizálása tényezői között. (A szórás értéke 0,03.)

A relatív érdem értékelése a bérezéshez, a kiválasztási döntések hatékonyságának értékelése, olyan tényezők, amelyek szintén nagyon kevés különbséggel jellemeztek, a maguk 4,00 és 4,02-es pontértékükkel. Visszajelzés az alkalmazottaknak az a tényező, amelyet a megkérdezettek a legfontosabbnak ítélték a megadottak közül.

Az eredményekből az látszik, hogy a megkérdezett vezetők a teljesítményértékelés jelentőségét elsősorban a visszajelzésben, a bérezésben és a döntések hatékonyságában látják.

A szervezetben belüli teljesítményértékelési rendszert befolyásoló tényezők vezetői értékelésének szórása nagyon kicsi (0,27). A megkérdezettek tehát, nem jelöltek meg egyetlen tényezőt sem meghatározó jelentőségűnek vagy egyértelműen elhanyagolhatónak sem.

**2. ábra: A teljesítményértékelési rendszert befolyásoló tényezők a szervezetben**



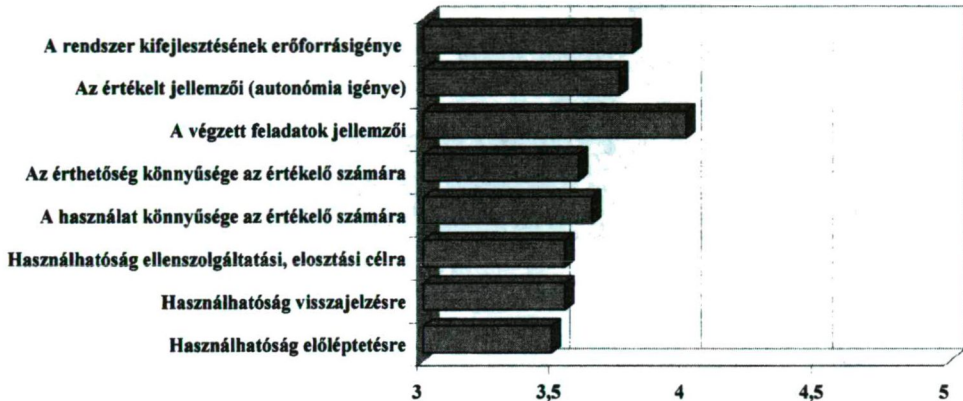
*Forrás: A szerző saját vizsgálata*

Ahogy az a második ábráról leolvasható, a megkérdezettek értékítélete alapján a vállalati értékrend a legmeghatározóbb a felsorolt hét tényező közül. A vállalati vezetés követi közöttük mindösszesen 0,1-es a különbség. Az emberi kapcsolatok és az alkalmazott technológia (technikai eszközök) a vizsgálat alanyai értékelésében szintén enyhe eltérést mutat, az eredmény magyarázható azzal, hogy a teljesítményt a technológián felül befolyásolják az emberi viszonyok is, amelyet már Mayo is kimutatott. A csoportnormák, követelmények tényező kevéssel kapott kevesebbet az előzőekhez képest. Az alkalmazottak iskolai (szakmai) végzettsége inkább a teljesítményt fogja meghatározni, de a teljesítményértékelési rendszert nem. A vizsgált csoport véleménye azt mutatja, hogy a hagyományok befolyásolják legkevésbé a teljesítményértékelést.

A teljesítményértékelésnél alkalmazott kiindulási alapok fontosságának értékelésekor az alábbi tényezőket vizsgáltam: használhatóság előléptetésre; használhatóság visszajelzésre; használhatóság ellenszolgáltatási, elosztási célra; a használat könnyűsége az értékelő számára; az érthetőség könnyűsége az értékelő számára; a végzett feladatok jellemzői; az értékelt jellemzői (autonómia igénye); a rendszer kifejlesztésének erőforrásigénye. A

tényezők értékelésének szórása a vizsgált kérdéssorok közül a legkisebb, a maga 0,17-es értékével. A harmadik ábráról jól leolvasható milyen kicsik az eltérések. A pontértékek 3,49 és 4,00 közöttiek.

**3. ábra: A teljesítményértékelésnél alkalmazott kiindulási alapok fontosságának minősítése a szervezetben**



*Forrás: A szerző saját vizsgálata*

Kiemelkedik a többiek sorából a végzett feladatok jellemzőinek megítélése, amely a legpozitívabb ebben a kérdéskörben, ez a tényező kapott 4,00 értéket. Ezt a rendszer kifejlesztésének erőforrásigénye; az értékelt jellemzői (autonómia igénye) követi, a többihez képest markáns eltéréssel.

A teljesítményértékelés előléptetésre való használhatósága, a használhatóság visszajelzésre; használhatóság ellenszolgáltatási, elosztási célra; a használat könnyűsége az értékelő számára; az érthetőség könnyűsége az értékelő számára olyan tényezők, amelyek 3,49 és 3,64 közé illeszkedő pontértékkel jellemezhetők.

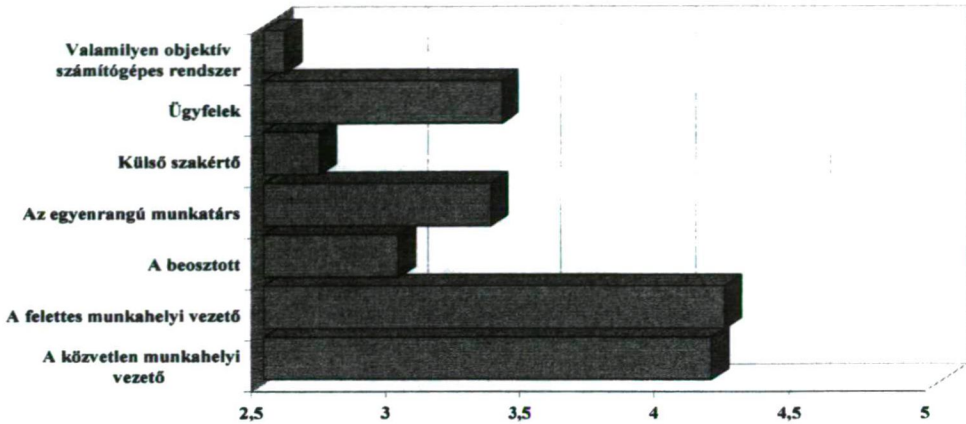
Vizsgálataim tehát azt mutatják, hogy a vezetők legszívesebben a feladathoz viszonyítják a teljesítményt, majd csak aztán következik az ember.

Felmérésem negyedik kérdése az értékelőre vonatkozott. Megkérdeztem, hogy ki az, aki a szervezetben értékeli. Kérdőívemen megadtam a szokásos értékelőket, amelyek a következők voltak: a közvetlen munkahelyi vezető, a felettes munkahelyi vezető, a beosztott, az egyenrangú munkatárs, külső szakértő, ügyfelek, valamilyen objektív számítógépes rendszer.

A vizsgálatban résztvevők 2,58 és 4,17 közötti értékekkel látták el a megadott tényezőket. Szórásuk 0,65 (4. ábra).

Az eredmények a várakozásaimmal megegyeznek. Az általános gyakorlatnak megfelelően a felettes munkahelyi vezető az, aki leginkább értékeli a szervezete tagjait, a beosztottakat. A megkérdezettek szerint a közvetlen munkahelyi vezető is meghatározó az értékelésből. Ez az eredmény azt mutatja, hogy a vizsgált szervezetekben legfőképpen a vezető általi értékelés dívik. A számokból arra lehet következtetni, hogy a 360 fokos teljesítményértékelés nem az általam felmért szervezetek sajátossága.

4. ábra: Az értékelő személye a szervezetben



*Forrás: A szerző saját vizsgálatait*

A fejlettebb rendszerrel rendelkező szervezetek már az egyenrangú munkatárs vagy az ügyfelek véleményét is megkérdezik a mutatott teljesítményről. Az ábráról leolvasható, hogy a megkérdezettek ezeket a tényezőket kevésbé fontosnak ítélték meg.

Az, hogy a beosztott is értékelhet még kevésbé jelentős, ezt csak a vizsgált szervezetek közül igen kevesen alkalmazzák, ennek köszönhető ez az eredmény is. Az ügyfelek általi értékelés fontosságának viszonylagos erőssége azt mutatja, hogy azok a szervezetek

Valamilyen külső szakértő alkalmazása a mostani gazdasági helyzetben a megkérdezett szervezetek nagy részének luxus kiadás, ezért lehet, hogy a jelentőségét sem értékelték magasra. Hasonló a helyzet a valamilyen objektív számítógépes rendszer alkalmazásával is. Az általam vizsgált szervezetek jórészt a szubjektív rendszereket alkalmazzák.

## 5. ÖSSZEZÉS

A vizsgálataim alapján elmondhatom, hogy az alkalmazottaknak adott visszajelzés az a tényező, amelyet a megkérdezettek a legfontosabbnak ítélték a megadottak közül, amikor a teljesítményértékelési célokat minősíttem. Eltérnek a modern változási irányoktól, még nem tartanak a szervezetek vezetői annál a gondolatmenetnél, hogy több szempontot is figyelembe kell, lehet venni.

A teljesítményértékelési rendszert leginkább a vállalati értékrend, a vállalati vezetés befolyásolja.

A kiindulási alapok sorából kiemelkedik a végzett feladatok jellemzőinek megítélése, amely a legpozitívabbra értékelt tényező. Ezt a rendszer kifejlesztésének erőforrásigénye; az értékelt jellemzői (autonómia igénye) követi, a többihez képest markáns eltéréssel. Ezek az eredmények összefüggenek az első kérdéscsoportra adott válaszokkal, miszerint első a végzett feladattal kapcsolatos beosztotti visszajelzés.

Az értékelő személye megegyezik a hagyományos szemléletben uralkodó vezető személyével, aki lehet a közvetlen munkahelyi vezető, de a felettes munkahelyi vezető is. A vizsgálatok azt mutatják, hogy a szervezetek a hagyományos rendszereket alkalmazzák,



hagyományos szemlélet szerint gondolkodnak. Okaként a modern rendszerek ismeretlensége hozható fel, vagy az is talán, hogy a valahogy működő rendszerre már nem kell költeni, de nem is kell félni az újdonságtól, nem kell legyőzni a beosztottak ellenérzéseit sem.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

- Berde Cs. (2000): A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata (habilitációs eljárás tézisei) kézirat DE ATC Debrecen, 3 p.
- Berde Cs. (2007): Csoportmenedzsment. In: EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment. Szerk.: Berde Cs. – Dajnoki K. Debreceni Campus Kht. Debrecen, 77-85. p.
- Dienesné K. E. (2003): Vezetépszichológiai ismeretek. Campus Kiadó, Debrecen,
- Gulyás L. (2006): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press, Szeged
- Karoliny M.-né (2000): Teljesítményértékelés. In: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Szerk.: Elbert, N. – Karoliny M.-né – Farkas F. – Poór J. KJK Kerszöv, Budapest, 253-279. p.
- Nagy T. - Dienesné Kovács E. - Pakurár M. (2003): Mezőgazdasági munkaszervezés (egyetemi jegyzet) Debreceni Egyetem, Debrecen
- McKenna, E. – Beech, N. (1998): Egyszerűbben Emberi erőforrás menedzsment. Panem Kft Budapest, 156-187. p
- Tóthné Sikora G. (2004): Humán erőforrások gazdaságtana. Bíbor Kiadó, Miskolc, 242-270.p.
- Vántus A. (2008): A dolgozói megelégedettség vizsgálata és eredményei. „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben” nemzetközi konferencia kiadványa, Debrecen, 568-574 .p.
- Pakurár M. – Gályász J. – Szabados Gy. (2005): Clusters in agrologistics Integrated systems for agri-food production SIPA'05 Timisoara. 293-296.p.

# EGY MEZŐGAZDASÁGI ÉRTÉKESÍTŐ SZÖVETKEZET STRATÉGIÁJA

Kis Mária

főiskolai docens, Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar

## Summary

In Hungary, the role of collection farms, which have numerous forms in increasing due to agricultural policy inspiring fusions. Producer Organisations have to be emphasized among collective farms because under the control of European Union's vegetable and fruit market, subsidy is paid through them.

In all fruit and vegetable growing regions of Hungary Growing and Trading Organizations have come into existence, so the geographical cover is nearly complete. There are 58 Producer Organizations currently in Hungary. In 2007 the turnover of product issue in the sector was HUF 179 billion. The fruit and vegetable growing organisations and groups turnover was HUF 35 billion. Their total turnover has been stagnating at about 15% of the total product issue in the sector. Mórakert Cooperatives's turnover runs to 15-20% of Growing and Trading Organisation's total turnover. In my thesis deal with Mórakert Fruit and Vegetable Producer Organization, which is the biggest one in Hungary, its products can be found on the shelves of most domestic supermarket chains.

Kárpát-medencében elhelyezkedő kis országunk kedvező természeti adottságokkal rendelkezik a növénytermesztésre nézve. Mindig fontos helyet töltött be az ország gazdasági tevékenységében a mezőgazdaság. A dél-alföldi régióban a népesség túlnyomó része ma is mezőgazdasági tevékenységet végez. A munkák korábban a TSZ-eken keresztül folytak, majd a 1990 évek elején a TSZ-ek felbomlásával több ezer kistermelő kezdett önálló gazdaságok kiépítésébe. Az idők folyamán a felgyorsuló világ piaci átrendeződései nyomán új kereskedelmi csatornák jelentek meg a hipermarketek által. Ezek az óriási áruházláncok már megkövetelték a válogatott minőséget és az egalizált csomagolást. Szükség mutatkozott egy olyan szervezet megépülésére, ami összefoglalja a kistermelőket és egységes csomagolt áruval ki tudja elégíteni a hipermarketek zöldség-gyümölcs osztályait. A TSZ-ek megszűnése után néhány évvel megjelentek az első Termelő Értékesítő Szövetkezetek. Feladatuk a kistermelő gazdaságok piacképességének javítása.

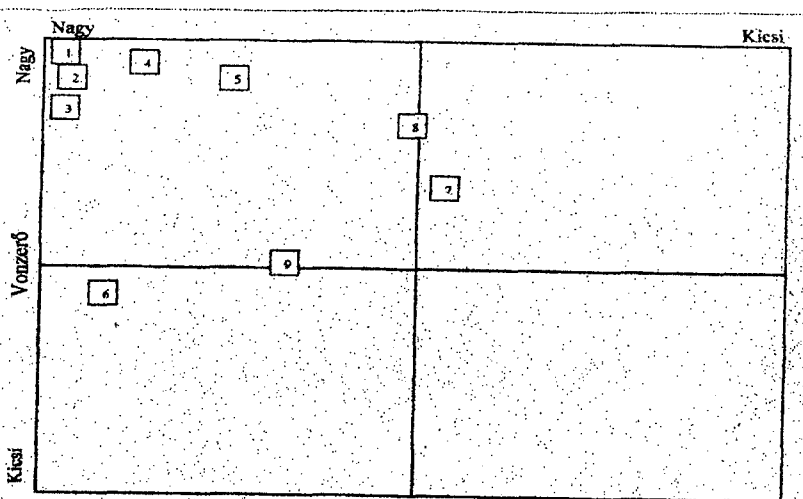
A TЭСZ modell magyar vonatkozásban különösen jelentős, mert kiutat mutat a kedvezőtlen mezőgazdasági tulajdonosi struktúra és a szövetkezeti jellegű, életképes külföldi megoldások közötti szakadék áthidalására. A dán, holland, német stb. modellre éppen Magyarországon lenne égető szükség, ugyanakkor a rossz beidegződések fékeznek a termelői demokratikus irányítás alatt működő szövetkezeti forma elterjedését, amely az EU csatlakozást követően is aktualitás maradt.

A Mórakert szövetkezet a dél-alföldi régió legjelentősebb TЭСZ-e. Kiemelten fontosnak tartják a folyamatos fejlődést. Nem csak a TЭСZ.-en belüli fejlesztésekre koncentrálnak, hanem a tagok gazdaságainak fejlesztését is feladatkörükbe építették. A fejlesztésekhez a forrásokat felkutatják, a gazdáknak lehetőségük van ezeknek a pénzeknek a lehívására pályázatokon keresztül. A pályázatok lebonyolításában folyamatos tanácsadással segítenek. Mint minden szakmában itt is elengedhetetlen a szakmai fejlődés. A TЭСZ szervezésében szakmai képzéseken keresztül sajátíthatják el az új technológiákat és tökéletesíthetik tudásukat növelvén hatékonyságukat.

A SWOT-elemzéssel a Mórakert Szövetkezet erősségeinek, gyenge pontjainak, lehetőségeinek és várható veszélyeinek, illetve nehézségeinek feltérképezését tudjuk vizsgálni.

A módszer lényege, hogy a szövetkezet erősségeit és gyengeségeit szembeállítja a környezet adta lehetőségekkel és veszélyekkel, majd a találkozási pontok alapján stratégiai akciókat fogalmaz meg.

### Lehetőségmátrix Sikervalószínűség



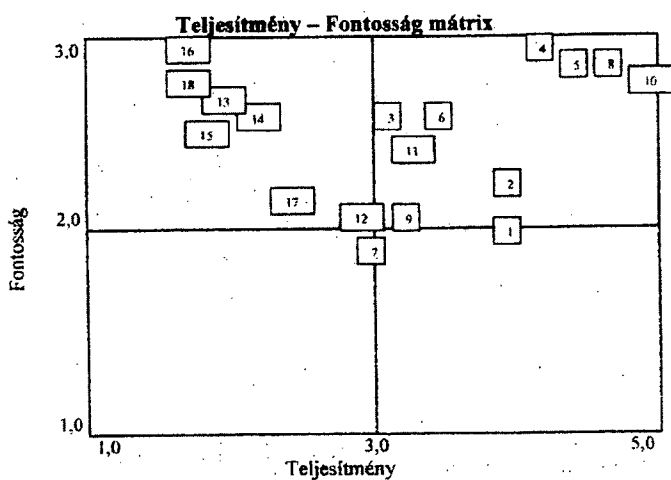
1. egészséges életmód terjedése, ezáltal piacélénkülés
2. választék bővítés, termék kiszérlés bővítés
3. kiskereskedelmi hálózat kiépítése
4. külföldi és belföldi terjeszkedés
5. versenylőny teremtés a vásárlói igények folyamatos nyomonkövetésével és lereagálásával
6. minőségbiztosítási rendszer továbbfejlesztése
7. szaktanácsadói rendszer továbbfejlesztése
8. logisztikai szolgáltatások bővítése
9. természetstechnológiai színvonal javítása

## Veszélymátrix Bekövetkezési valószínűség

		Nagy	Kicsi
Súlyosság	Nagy	1	4
	Kicsi	2	5
		3	6
		7	8
		9	10

1. importárúk arányának növekedése
2. fogyasztói érzékenység
3. természeti csapások negatív
4. beszállítók nem teljesítése
5. hazai termékek minőségének romlása
6. finanszírozási problémák
7. erősödő árverseny
8. újabb versenytársak megjelenése
9. a meglévő versenytársak erősödése
10. támogatási források elapadása

Erősségek/Gyengeségek	Teljesítmény					Fontosság		
	Fő erősség			Fő gyengeség		Nagy	Közepes	Kicsi
	5	4	3	2	1	3	2	1
1. első elismert TЭСZ titulus	4,0					2,0		
2. bővülő tagság	4,0					2,2		
3. nagy termelési tapasztalat a tagok részéről	3,1					2,5		
4. széles termékválaszték	4,3					3,0		
5. többfajta kiszerezés	4,5					2,9		
6. stabil beszállítói hálózat	3,5					2,5		
7. szakembergárda	3,0					1,9		
8. növekvő belföldi piac	4,6					2,9		
9. közeli nagy felvevő piacok (Németország, Oroszország, CEFTA országok)	3,3					2,1		
10. magas színvonalú technológia, gépsorok	4,8					2,8		
11. GLOBALGAP rendszer kiépítése	3,2					2,4		
12. irodai folyamatok szabályozatlansága	3,0					2,0		
13. változó termékminőség						1,6		
14. folyamatos termékellátottság hiánya						1,7		
15. olcsóbb importtermékek						1,5		
16. gyenge marketingtevékenység						1,3		
17. általános forráshiány (fejlesztés és forgóeszköz)						1,9		
18. a termelés lehetőségei és a kereskedelem igényei nem találkoznak						1,5		



A szövetséget igyekszik megtartani erőseit, kihasználni a kínálkozó lehetőségeket, ezáltal megszüntetni vagy csökkenteni a gyenge pontokat. Ma már egyre nagyobb hangsúlyt fektet a reklám tevékenységeire. A marketingkommunikáció egyik eleme a PR tevékenység, ennek eszközeivel igyekszik megismertetni a céget a leendő partnereivel.

### **Stratégiai feladatok egymásra épülő sorrendben**

- marketing terv elfogadása
- az elfogadott marketing stratégia alapján a PR stratégia összeállítása (ezen belül sajtókapcsolatok, sajtótájékoztatók, hirdetések megjelenítése, egyéb kommunikáció stb.) Sajtófigyelés megkezdése;
- arculati kézikönyv alapján elkészíteni a céges arculathordozókat (pl.: levélpapír, boríték, épületek feliratai, prospektusok, szóróanyagok, csomagolás stb.);
- az arculati kézikönyv alapján weblap reklámfilm, DC/DVD elkészítése;
- az eseménylista és az arculati kézikönyv előírásai alapján felkészülés a kiállításokra, vásárookra, a szükséges eszközök (display, molinó, stand stb.) beszerzése;
- folyamatos piackutatással pásztázni a piacot, és azonnal reagálni a felmerülő igényekre;
- kiskereskedelmi hálózat elemeinek fejlesztése, a hálózat megnövelésére;
- akciók, játékok, vásárlást ösztönző, fogyasztómozgató események megszervezése;
- panaszok, észrevételek kezelése, nyilvántartása, az adatok feldolgozása, havi kimutatások készítése minőségjavítás céljából, eredmények eljuttatása az illetékeseknek, visszacsatolás a reklamálókknak (info@morakert.hu, zöld szám).

Összefoglalva a Mórakert TÉSZ mára olyan komplett tevékenységi körrel rendelkezik, amely lehetőséget biztosít arra, hogy a gazdáknak csak a termelésre kelljen koncentrálniuk, a beszerzést az értékesítést és a folyamatos fejlődést a Mórakert koordinálja.

A szövetséget úttörő szerepe és példája a teljes magyar mezőgazdaság szempontjából kiemelkedő jelentőségű.

### **Irodalomjegyzék**

- Az ország legnagyobb TÉSZ-e, Magyar Mezőgazdaság, 2005. március 30. (41. o.)  
Felföldi János: Termelői értékesítő szervezetek (TÉSZ) a zöldség-gyümölcs ágazatban, Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 2005. (11-22. o.) (89-95. o.) (125-134. o.)  
Hódi Pál : Mórakert- egy sikeres mezőgazdasági és vidékfejlesztési modell,  
Lehota József: Élelmiszer-gazdasági marketing, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001. (18-23. o.) (286-303. o.)  
Ono-Frank van Bekkum-Gert van Dijk (szerk.): Agricultural Co-operatives in the European Union  
[http://ec.europa.eu/agriculture/capreform/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/capreform/index_en.htm)  
<http://www.omgk.hu/MGUT13/fej7.html>

# A GAZDASÁGI TANÁCSOKKAL KAPCSOLATOS MŰKÖDÉSI TAPASZTALATOK AZ EGYETEMEKEN

Keczer Gabriella  
adjunktus, Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar

## Summary

The higher education reform launched in 2002 intended to introduce university governance in Hungarian universities, but because of the protest of the academic sector, and of constitutional discrepancies the initiative failed. The only result was setting up economic councils as consultative bodies in the management of the universities, with very narrow scope of power. On the basis of interviews conducted with 10 university leaders representing 8 leading Hungarian universities we can state that the economic councils do not function well and they cannot be turned into governing bodies.

## Összefoglaló

A 2002-ben elindított felsőoktatási reform az egyetemi kormányzás rendszerének bevezetését tűzte ki célul a tradicionális egyetemirányítás felváltására, de részben az akadémiai szféra ellenállása, részben alkotmányossági problémák miatt a kezdeményezés kudarcba fulladt. Egyetlen eredménye az irányítás területén az úgynevezett gazdasági tanács intézményének létrehozása volt, igen szűk, tanácsadói hatáskörrel. Egy 10 egyetemvezetővel, 8 felsőoktatási intézményben lefolytatott mélyinterjú-sorozatból kiderül, hogy az intézmények felében a gazdasági tanácsok nem működnek megfelelően, és az egyetemvezetők többsége szerint nem alkalmasak arra, hogy az egyetemi kormányzás rendszerének megfelelően, nagyobb hatalommal bíró irányító testületekké alakuljanak.

## Előzmények

A rendszerváltás utáni törvényi szabályozás, az 1993-as felsőoktatási törvény (FTV) a magyar egyetemeken a hagyományos, kontinentális európai gyökerű, kollektív döntéshozatalon, a tradicionális egyetemi testületek (intézményi tanácsok) hatalmán alapuló, professzionális nélküli irányítási rendszert hozott létre. Az átalakítás szükségességét egy hatékonyabb irányítást és működést biztosító rendszerre szinte az 1993-as törvény megszületése óta hangsúlyozták a szakemberek.

A magyar egyetemirányítás reformját az oktatási kormányzat 2002-ben kezdeményezte. Elindították a Csatlakozás az Európai Felsőoktatási Térséghez (CSEFT) elnevezésű programot, melynek célja egyebek között az egyetemirányítás modernizációja volt. A CSEFT koncepcióját kidolgozó szakemberek az egyetemi kormányzás bevezetését szorgalmazták, amely angolszász gyökerű, a hagyományosnál professzionálisabb irányításba bevonja az érdekháló külső tagjait is az irányító testületen (board) keresztül.

Az elképzelések szerint a hazai egyetemeken a hatalmon három szereplő osztozott volna:

- az irányító testület (IT), amely stratégiai és gazdálkodási kérdésekben döntene és tagjait fele részben a fenntartó, fele részben az intézmény delegálná;
- a szenátus, melynek hatásköre akadémiai kérdésekre korlátozódna;
- és az IT által megválasztott rektor, aki a végrehajtói jogköröket gyakorolná.

Az új FTV-tervezetet a CSEFT koncepció alapján dolgozták ki. Az oktatási kormányzat ezt nyilvános vitára bocsátotta, melynek következményeként, a felsőoktatási szféra jelentős ellenállásának hatására az előterjesztés számos változatot megélt, jelentősen felpuhult, benyújtása elhúzódott, és végül csak 2005 tavaszán kerül az országgyűlés elé. A legnagyobb ellenállás éppen az egyetemek irányításának átalakításával kapcsolatosan bontakozott ki.

Sajátos módon végül még ez a jelentősen felpuhult törvény sem állta ki az alkotmányosság próbáját. A köztársasági elnök a törvény elfogadása után normakontrollra küldte azt az Alkotmánybíróságnak (AB), mert véleménye szerint a jogszabály az IT hatáskörébe utal a kutatást közvetlenül érintő kérdéseket, megsértve ezzel a tudományos élet szabadságának alkotmányos elvét [KEH 2005]. 2005 októberében az AB megállapította, hogy a törvény által előírt egyetemirányítási rendszerben valóban sérül a tanszabadság, a tudományos élet szabadsága és a felsőoktatási intézmények autonómiája [AB 2005].

Az oktatási kormányzat így a jogszabály teljes átdolgozására kényszerült: a 2005. november 29-én elfogadott „2005. évi CXXXIX. Törvény a felsőoktatásról” nem változtatta meg az egyetemek belső irányítását. Mindössze egy többségében belső tagokból álló, tanácsadó jellegű testületet, úgynevezett gazdasági tanácsot (GT) hozott létre.

2006-ban a kormányzat kísérletet tett a törvény módosítására a GT szerepének erősítése érdekében. A 2006. július 24-i törvénymódosítás értelmében a rektor csak a GT egyetértésével nyújthatott volna be a szenátusnak bizonyos előterjesztéseket, így például az intézményi fejlesztési tervet, az egyetem számviteli rendjét, fejlesztésre vonatkozó elképzeléseket, gazdálkodó szervezet alapítására vonatkozó kezdeményezést, a vagyongazdálkodással kapcsolatos terveket, az intézmény költségvetését és beszámolóját. A köztársasági elnök elődjéhez hasonlóan normakontrollra küldte a törvénymódosítást [KEH 2006], az AB pedig szeptember 25-én helyt adott az elnök alkotmányossági aggályainak. Az indoklás szerint a GT nem felsőoktatási önkormányzati szerv, mégis lehetővé válna számára az egyetem autonóm döntéshozatalának megakadályozása, az egyetértési jog gyakorlása során pedig meggátolhatja a tudományos minőség érvényesülését. [AB 2006]

### **A gazdasági tanácsok szerepe az egyetemirányításban**

A jelenleg hatályos „2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról” 3 fő aktort nevez meg az egyetemek irányításában, különböző szerepekben:

- a felsőoktatási intézmény vezetője a rektor;
- döntést hozó és a döntés végrehajtását ellenőrző testülete a szenátus;
- véleményező, a stratégiai döntések előkészítésében részt vevő és a döntések végrehajtásának ellenőrzésében közreműködő szerve a gazdasági tanács. /20.§/

A korábbi két szereplő (rektor és egyetemi tanács) mellé tehát harmadik aktorként belép a GT. A döntési és ellenőrzési hatáskör azonban továbbra is a korábbi ET-ből szenátussá alakult testületé maradt. A GT-nek a törvény szerint az egyetem működésével kapcsolatban általános tanácsadói-javaslattevői-közreműködői szerepe van /23.§ (1)/, melyet véleményezés formájában gyakorol gazdálkodási, fejlesztési kérdésekben /25.§ (1)/. Konkrét döntési jogosultságot egyedül a felsőoktatási intézmény kezelésében lévő kincstári vagyon elidegenítésével, megterhelésével kapcsolatban kapott /23.§ (1)/, konkrét ellenőrzési szerepet pedig az egyetem gazdálkodásával kapcsolatban /25.§ (2)/. A GT szerepe jelenleg tehát elsősorban az állami vagyon és a közpénzek védelme.



A GT összetételét pontosan szabályozza a törvény:

- a tagok száma 15 ezres hallgatói létszám alatt 7, a fölött 9 fő;
- ebből 3-4 főt a szenátus (köztük 1 főt a hallgatók), 2-3 főt a miniszter delegál;
- hivatalból tag a rektor és a gazdasági főigazgató /23.§ (4,5)/.

A GT-ben tehát erős egyetemi túlsúly van: 7-ből 5 illetve 9-ből 7 fő. Az összeférhetlenségeket, elsősorban a politikához, a kormányzathoz és más felsőoktatási intézményekhez kapcsolódó személyek kizárásával részletesen szabályozza a törvény. /23.§ (7)/.

### **A gazdasági tanácsok működésének eddigi tapasztalatai**

A gazdasági tanácsok működésével kapcsolatos eddigi tapasztalatok feltárására mélyinterjú-sorozatot készítettem 10 hazai felsőoktatási vezetővel (rektor, rektorhelyettes, dékán), akik 8 felsőoktatási intézményt képviselnek.

A mélyinterjú sorozatból egyértelműen kiderül, hogy a GT-k eddigi működését meglehetősen eltérően értékelik az egyes vezetők. 4 megkérdezettnek egyértelműen kedvezőek a tapasztalatai; a GT-eket hasznosnak, működésüket eredményesnek tartják. 4 vezető szerint viszont értelmetlen a létük, nem működnek megfelelően. 2 válaszadó szerint maga a GT jól, de hatalom híján hatástalanul működik. Érdekes módon egyazon intézményen belül is eltérően értékelik a GT-k működését a különböző szintű vezetők. Általánosságban azonban elmondható, hogy a rektori vezetés általában hasznosnak tartja a GT-t, a dékánok viszont haszontalannak.

Azok a vezetők, akiknek kedvező tapasztalataik vannak a GT-ekkel kapcsolatban, a következőket emelték ki: jó ötleteik vannak, külső kontrollt biztosítanak, felelősen gondolkodnak az egyetemről, elfogulatlan, külső véleményt képviselnek, racionális megközelítést alkalmaznak. Éppen ennek ellenkezőjét érzékelik azok, akik egyértelműen a GT-k ellen foglalnak állást: a tagok felkészületlenek, képzetlenek, elkötelezetlenek, ad-hoc módon alakítják ki véleményüket, politikai szempontok befolyásolják őket, a tagok túlságosan elfoglaltak és nincs idejük erre a tevékenységre, nem ismerik és nem értik az egyetem működését. Az egyik rektor úgy fogalmazott, hogy a GT külső tagjai a miniszter szakmai-személyes ismeretségi köréből kerültek ki, és a főhatóság revizoraként működnek az egyetemen.

Azok, akik szerint a GT-k jól működnek, de hatalom híján nincs befolyásuk a döntésekre. Úgy vélik, bizonyos kérdésekben a GT helyes döntést hozott, a szenátus viszont nem fogadta el. Ilyen volt például az egyik egyetemen a rektorválasztás: a GT egy objektív pontrendszer alapján választotta ki a legjobb jelöltet, de a szenátus mást választott meg rektornak. Ezek a vezetők attól is tartanak, hogy ha a GT-kben ülő komoly szakemberek hosszabb időn át azt tapasztalják, hogy nincs befolyásuk az egyetemen a dolgok menetére, „se pénz, se dicsőség” helyzetben nem fogják tovább vállalni a megbízást, és a GT-k „kiürülnek”.

Azt, hogy a GT-k a jelenleginél nagyobb hatáskört kapjanak és akár az egyetemi kormányzás rendszerének részeként irányító testületté alakuljanak természetesen azok a megkérdezettek is támogatják, akiknek egyértelműen jó tapasztalataik vannak eddigi működésükkkel kapcsolatban. A rektor megválasztását, a költségvetés elkészítését, a szervezeti átalakításokról szóló döntéseket utalnák a GT-k hatáskörébe. Azok viszont, akiknek kedvezőtlenek az eddigi tapasztalataik, egyenesen tragikusnak, veszélyesnek tartanak, ha a GT-k nagyobb hatáskört kapnának. Szerintük, ha valódi hatalommal rendelkező irányító

testületeket kívánna a minisztérium létrehozni, teljesen más alapokra kellene helyezni a tagok kiválasztását. Sokkal szélesebb körből, nyíltan, országos, esetleg nemzetközi pályázaton, objektív kritériumok alapján kellene a tagokat kiválasztani és szigorú összeférhetlenségi szabályokat kellene kialakítani annak érdekében, hogy a külső tagok ne a politika és ne egy másik intézmény érdekeit, szempontjait képviseljék.

Az egyik vezető szerint viszont mindenképpen az egyetemmel valamilyen kapcsolatban álló, külső személyeket kellene felkérni erre a feladatra. Ennél a kérdésnél viszont ismételtlen megjelentek a kormányzati rendszer magyarországi működőképességével kapcsolatos kételyek: van-e Magyarországon kellő számú, megfelelő személy az egyetemek irányító testületeinek feltöltésére.

### **Következtetések, javaslatok**

A külső kontroll megjelenése az egyetemek működésében a kormányzati rendszertől függetlenül is szükséges. A gazdasági tanácsokkal kapcsolatos kételyek jellegéből (szűk meritési bázis, személyi-politikai összefonódások veszélye, szakértelem és elkötelezettség hiánya stb.) következik, hogy nem személy-orientált, inkább testületi és technokratikus megoldásokban lenne célszerű gondolkodni. Részben vagy egészben egyetemeken kívüli tagokból (oktatási kormányzat, gazdasági szféra, társadalmi szervezetek) létrejöhetne egy olyan (leginkább az amerikai állami szintű boardokhoz hasonló) országos testület, minden egyetem esetében egyedileg kiegészülve a helyi közösség képviselőivel, amely előzetesen véleményezi az egyetemek intézményfejlesztési terveit, utólag pedig értékeli a teljesítményszerződésekben foglaltak teljesülését. Jelentéseit nyilvánosságra hozva hozzájárulhatna a valódi verseny kialakulásához a felsőoktatási intézmények között, és alapját képezhetné a hallgatói létszámkeretek és az erőforrások teljesítményalapú elosztásának is. A testület tagjait azonban rendkívül körültekintően kell kiválasztani, és megfelelő felkészítő, beillesztő programokkal a feladatra alkalmassá kell tenni. Ebből a testületből alakulhatnának meg később az egyes intézmények irányító testületei.

### **Felhasznált irodalom:**

- AB – Alkotmánybíróság (2005): 41/2005. (X. 27) sz. határozat.
- AB – Alkotmánybíróság (2006): 39/2006. (IX. 27) sz. határozat.
- KEH – Köztársasági Elnöki Hivatal (2005): I-2/2122/2005 sz. dokumentum.
- KEH – Köztársasági Elnöki Hivatal (2006): I-2/3388/2006 sz. dokumentum.
- 2005. évi CXXXIX. Törvény a felsőoktatásról.

# INFORMÁCIÓS TECHNOLÓGIÁK ÉS MENEDZSMENT FOLYAMATOK, BPM

Dr. PhD. Marosi Tibor\* - Vukoszávlyev Szlobodan\*\*  
\*főiskolai docens, Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar  
\*\* NESS FMC Kft.

## Summary

In consequence of continuous changing requirements of stakeholders, enterprises face hard market competition. They can suit the requirements with business processes worked out well. The standard challenges of the enterprises are keeping profit, retaining the competitiveness, process optimizing, and getting new markets. The best solution if they are aware their processes, and make an attempt at operate and improve these processes with the most effective tools. This paper makes an attempt to present relationship between informational technologies and business processes, and the significance and the benefit of using business process management (BPM).

## BEVEZETÉS

Napjaink vállalkozásainak, - a folyamatosan változó piaci követelmények és az érdekeltjeik igényeinek egyre inkább kiszélesedő skálája következtében, - olyan mértékű piaci versennyel kell szembe nézniük, melynek csak megfelelően kidolgozott üzleti folyamatokkal felelhetnek meg. Korunk vállalatainak folyamatos versenykihívásai közé tartozik a nyereségesség megtartása, versenyképesség megőrzése, a folyamat optimalizáció és az új piacok szerzése. Legjobb megoldást jelentheti, ha a vállalat tisztában van saját folyamataival és megpróbálja azt a leghatékonyabb eszközökkel működtetni, javítani. A dolgozatban bemutatásra kerül az információs technológiák és az üzleti folyamatok kapcsolata, az üzleti folyamat menedzsment (BPM) jelentősége és alkalmazásának előnye.

## MINŐSÉGÜGYI FOLYAMATOK ÉS MÓDSZEREK

Egy szervezet életében az eredményes működés szükséges, de nem elégséges feltétele a sikernek. Ennek értelmében egy vezető cégnek nem elég egy jól működő rendszerrel rendelkeznie, hanem állandó hangsúlyt kell fektetnie az üzleti folyamatok kidolgozására, nyomon követésére, karbantartására, dokumentálására és fejlesztésére, ha lépést akar tartani a piacon jelen lévő versenytársakkal. A hatékony működés alapja, ha felmérjük a rendelkezésre álló erőforráskészletet, azt megfelelően optimalizáljuk, majd ezt az eredményt használjuk fel a maximális profit eléréséhez. Költségcsökkentés érdekében a vállalatok vezetői hatalmas volumenű megtakarítási projektekbe fognak (többnyire eredménytelenül), mely során a legjelentősebb feladatra, a folyamatok állandó ellenőrzésére és fejlesztésére nem helyeznek elég hangsúlyt.

## Globalizáció és lokalizáció

A globális piac kialakulásával a nemzetgazdasági versenytér globális versenytérre táguul, az információs technológiákkal támogatott gazdasági egységek érték előállító folyamatai újradefiniálódnak. Ebben a térben a gazdasági tevékenységek folyamat-irányítási koncepcióval vezérelt, feladat-orientált gazdasági cselekvésekké válnak. A gazdaság

globálisan szerveződik, a megjelenő szervezeti formák újfajta küldetési tartalommal működnek. Napjainkra a globálisan versenyképes kulcsvállalatok átfomálódtak, hálózatosan szerveződtek és ezzel kialakítottak egy globális versenyerőt. A globális vállalati szerveződéssel párhuzamosan az innováció és a termelés helyileg alakul ki, lokalizálódik. A globális információs hálók bárhol elérhetővé válnak, amely elősegíti a technológia lokalizációját. A feladat-orientált gazdasági cselekvések döntéshozatali gócpontjai, és alanyai is újradefiniálódtak. A döntéshozatali gócek helye globálisan szüntelenül változik. A menedzsmentnek lokális döntéshozatali ereje gyengül, ezzel egy időben az alkalmazottak döntéshozatali ereje nő. Az újfajta vállalati szervezetek, a globális információs hálók és az újradefiniált döntéshozatali erők megjelenése egyre jobban kihangsúlyozza a regionális tevékenységek szerepét. [OMFB 1997]

## **Üzleti folyamatok**

Az iparág méretétől függetlenül minden vállalat rendelkezik üzleti folyamatokkal, melyek nélkül egyikük sem létezhet. Amennyiben képes ezeket megfelelően kezelni és optimalizálni, akkor ez versenyképességet fog biztosítani a piacon. A folyamatok részletes kidolgozása ugyanakkor azt is elősegíti, hogy egy vállalat még a piaci verseny előtt kiszolgálja a vevőket a különböző termékekkel és szolgáltatásokkal valamint, hogy képes legyen azonnal reagálni a folyamatosan változó piaci követelményekre. Napjaink gazdaságában a profitorientált szervezetekre óriási nyomás nehezedik a költségek folyamatos csökkentése miatt, valamint a vásárlók által elvárt rendkívül magas minőségi szint biztosításából adódóan. Az egyre inkább megújuló üzleti területek feltérképezése érdekében fontos feladatnak bizonyulhat az üzleti folyamatok célokkal való összekapcsolása.

## **Információs technológiák**

Habár a múlt században széles körben elterjedt információs technológiák mélyreható változásokat okoztak a gazdaságban és a társadalomban is, legtöbbször nem sejtjük milyen átalakulásokkal járhat egy információs forradalom. Csak egy példa, a kommunikáció gyorsulása és eszközeinek egyre könnyebb elérhetősége megváltoztatja az üzleti életet, a munkavégzés helyét és módját is. Az elektronikus kereskedelem egyrészt új kapcsolati rendszereket hoz létre, aminek sok előnyös oldala van, de ugyanakkor számos társadalmi problémát is felvet (pl. bizalmasság kezelése). Az egyre bonyolultabb és összetettebb rendszerek irányítására szerveződött technológiák csak akkor működhetnek jól, ha képesek modellezni és kezelni a valóságot. A nyolcvanas évektől kezdődően, az információs technológiák előretörésével, a tömegtermelés rendszere átalakult. Az információs technológia által kialakított új szabályozás folyamatosan változik, az internet kialakulásával és növekedésével a gazdasági tranzakciók költségei csökkentek. A valóságos piacokon az adott terméknek több ára is lehet, a vevők és eladók közötti jelentős fizikai és térbeli távolság áll fenn, s ez a bizalom hiányához vezethet. Azok a cégek, amelyek nagyobb mértékű bizalomra képesek szert tenni, magasabb árakat állapíthatnak meg. [Gedeon, P] A tömegtermelés gazdasági fölénye volt, hogy az előállított terméket, és a termelési folyamatot szabványosította, részlemeire bontotta és beillesztette a központosított vállalati hierarchia rendszerébe. Az információs technológia alkalmazása a vállalati irányítási formák átalakulásával jár. Castells a globalizáció és az információs technológia összefüggésébe állítva mutatja be a hagyományos vállalati szerkezet átalakulását, a hálózati vállalat megjelenését [Castells, M] Az információs technológia szükségszerűen megköveteli a decentralizációt vagyis a központosított hierarchia felbontását. Az információs technológiák lehetővé teszik, hogy a vállalatok a hierarchiát a piaccal helyettesítsék vagy egékszítsék ki.

Jellemzően akkor választják a piaci koordinációt, ha a piacról történő beszerzés költségei alacsonyabbak az előállításához kapcsolódó költségeknél. A korábbi, centralizált nagyvállalat átalakul, szervezeti egységei olyan globálisan versengő piaci egységekké válnak, amelyeket a vállalati központ koordinál [Kocsis É, Szabó K].

Az információs technológiák alkalmazásának négy lépcsőfoka van [Pomázi, I]:

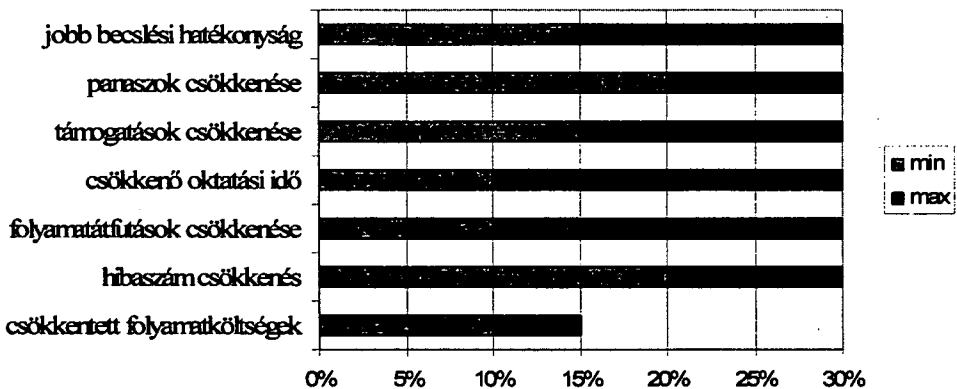
- Adatgyűjtés és feldolgozás
- Az adatok információvá alakítása (tanulási folyamat az információk hasznosításában)
- Az információ átalakítása tudássá
- A tudás „bölcs” felhasználása (a fenntarthatóság érdekében)

### Folyamatszervezés és optimalizálás

A vállalatot úgy lehet jellemezni, mint olyan folyamatok hálózatát, amelyek meghatározhatók, dokumentálhatók, ellenőrizhetők és fejleszthetők. A hagyományos szemléletű környezetben a szervezetek közti problémákat rendszerint a legmagasabb szinten oldják meg. Mivel azonban a felső menedzserek hiányában vannak a problémamegoldáshoz szükséges ismereteknek, a megoldás rendszerint nem időben történik, illetve nem megfelelően. A folyamatszémlelet és folyamatorientáltság nem más, mint a vállalat meghatározható, dokumentálható, ellenőrizhető és fejleszthető folyamati hálózatként történő értelmezése és kezelése. [IFUA Horváth & Partners]

A folyamatszervezés a vállalatvezetés sikerének alapját jelenti akkor, amikor a vevők követelményei folyamatosan változnak, nőnek, és a sokrétű termékínálat komplex struktúrák kialakítását teszi szükségessé. A folyamatorientált minőségügyi rendszer, a folyamatok azonosításán, dokumentálásán túl, a folyamatoknak a vállalati stratégiához, a vevők követelményéhez történő folyamatos igazítását jelenti. A konzekvens folyamat-optimalizálás, a meghatározott folyamatjellemzők, valamint a célokhoz történő igazodás vezet végül a folyamatoptimalizálás igazi céljához, az üzleti eredmények javításához. Fontos, hogy a folyamatok minőségét megfelelő indikátorokkal mérik, regisztrálják, és szükség szerint beavatkozzanak. A folyamatban tehát mérési, ellenőrzési pontokat, jellemzőket kell meghatározni, és alkalmas módszerekkel felügyelni. Számos vállalat működésében több olyan tényezőt is tapasztalhatunk, mely elősegítheti a fejlődését, valamint átlátható képet mutathat a megfelelő működésről.

1. ábra Az üzleti folyamatok kezelésével létrejövő megtakarítások határai



Tanácsadó cégek által készült tanulmányok azt bizonyítják, hogy a folyamatok irányítására használt rendszerek nagyban megkönnyíthetik egy vállalkozás piacon történő folyamatos fennmaradását. [ARIS Solution for Enterprise BPM] Az 1. ábra bemutatja, hogy az üzleti folyamatok megfelelő kezelése és irányítása következtében, milyen határok közötti költség, idő, hiba és egyéb megtakarítások érhetők el [ARIS Platform User Guide].

## ÜZLETI FOLYAMAT MENEDZSMENT (BPM<sup>1</sup>)

Az üzleti folyamat menedzsment az információ technológia és a menedzsment metszéspontjából létrejött olyan tudományág, mely az operatív üzleti folyamatok módszereinek, technikáinak és eszközeinek, tervezésével, irányításával és elemzésével foglalkozik, felhasználva az emberi erőforrásokat, alkalmazásokat, dokumentációkat és különböző információforrásokat. [ARIS Platform User Guide] A folyamatosan változó vezetés és az üzleti folyamatok átszerveződésének fontossága miatt a BPM lényeges eszközzé vált a vállalatok előrehaladásának. Olyan vezetői folyamatok épülhetnek bele a mindennapi tevékenységi körbe, melyek óriási szerepet játszanak az egyesített stratégia meghatározásában, valamint a stratégiai célok alkalmazásában. Az előző állítás eredményeképpen megállapíthatjuk, hogy az üzleti folyamatstratégia tervezése és alkalmazása alapvető jelentőséggel bír a vállalati életben. Ebben az értelemben a BPM az üzleti folyamatok, valamint a hozzájuk kapcsolt szervezeti- és információtechnológiai struktúrák rendszeres alkalmazását jelenti, természetesen a piaci követelményeknek megfelelően. Bármely vállalkozás számára óriási kihívást jelenthet egy olyan információ technológiai rendszer összehangolása, mely az évek során rendkívül összetetté képes fejlődni. Miközben a cégek arra törekcsenek, hogy különféle „ár-csökkentő” módszereket alkalmazva alacsonyabb költségeket érjenek el, az általuk használt informatikai rendszerek mégsem bizonyulnak elég hatékonyak. A fenntartható fejlődés és a jelentős költségcsökkentés egyetlen módja az, ha felsorakoztatjuk a vállalkozás céljait, valamint üzleti folyamatait, és ezek alapján próbáljuk meg kifejleszteni a különböző minőségügyi rendszereket.

Az üzleti folyamat menedzsmentet tömören egy olyan tudományágként is meghatározhatjuk, mely megbízható irányítást biztosít az üzleti folyamatok környezetében, a gyorsaság és operatív teljesítmény elérésével. Más néven a BPM egy strukturált megközelítésmód, mely módszereket, eljárásokat, vezetői gyakorlatokat és szoftver eszközöket alkalmaz egy szervezet tevékenységeinek és folyamatainak állandó nyomon követésében. Tulajdonképpen nagyon sokan félreértik a BPM lényegét. Néhányan az üzleti folyamatok kezelésének egy újabb területének gondolják, mások a folyamatok szabványosításának tartják [ARIS Solution for Enterprise BPM].

- A BPM nem egy projekt - a folyamatok fejlesztése az üzleti folyamatok irányításának állandó kimenete.
- A BPM nem csak egy technológia – a BPM a vezetés gyakorlása, és bizonyos technológiák elősegítik e gyakorlat fejlesztését.
- Az üzleti folyamat nem egy szoftveralkalmazás – sokféle üzleti folyamatot bizonyos személyek irányítanak, nem pedig egy program segítségével oldják meg.
- A BPM nem a folyamatok szabványosításáról szól – a jobb folyamat menedzsment, a legmegfelelőbb folyamatok alkalmazásához vezet, habár a BPM gyorsaságot, fejlődést és részletességet is biztosít.

### BPM nyújtotta előnyök

A vállalatok hosszú távú sikere (beleértve az árbevételt és profitot) a saját folyamatirányításának sikeres meghatározásán alapul. A kérdés csak az, hogy vajon mennyire

hatékony az a folyamat, mely lehetővé teszi a szervezeti egységek és információtechnológiai készletek átalakítását?

Egy információtechnológiai beruházás valódi értékét az határozza meg, hogy milyen módon képes támogatni és irányítani a vállalaton belüli összetett folyamatokat. A fent említett nézet alkalmazásával egyes nemzetközi szervezetek potenciális megtakarításokat és nyereségeket elérve óriási segítséget tudnak nyújtani vevőiknek és a támogatóiknak, a vállalati folyamatok részletes feltérképezésével kapcsolatban. A BPM folyamatos fejlesztése elengedhetetlen előfeltétele a piaci versenyképesség fenntartásának valamint újítási lehetőségek kialakításának, ezért is van szükség arra, hogy nagy hangsúly kerüljön a termék előállításához kapcsolódó folyamatokra (piaci naprakészség, fejlesztés), a termelés és szolgáltatás ellátására (vevő központúság, profit árrés, minőség), támogatásra (csökkentett fixköltség, nagyobb munkavállalói elégedettség), valamint a vezetésre és nyomon követésre (változás menedzsment, stratégia).

Tehát ha megfelelően alkalmazzák a BPM-et, akkor valóban képes lesz segíteni abban, hogy minél gyorsabban és rugalmasabban reagáljunk a folyamatosan változó vevői követelményekre és piaci irányzatokra. Egy ilyen típusú folyamat-orientált megközelítési módot alkalmaznak az informatikai alkalmazások kifejlesztésében is, melyek egy vállalkozás sikerességében rendkívül fontosnak bizonyulhatnak (mint például az ERP, CRM és SCM rendszerek<sup>2</sup>), továbbá óriási hangsúlyt fektetnek a folyamatok egyidejű optimalizálására. Az ilyen típusú rendszerek segítségével, az üzleti folyamatok költségeihez kapcsolódva valamint a folyamatok állandó nyomon követéséből adódóan lehetőség nyílik a befektetések megtérülésére (ROI<sup>3</sup>).

## JEGYZETEK

<sup>1</sup> BPM = Business Process Management

<sup>2</sup> ERP-Enterprise Resource Planning, CRM-Customer Relationship Management, SCM-Supply Chain Management

<sup>3</sup> Return on Investment

## IRODALOMJEGYZÉK

ARIS Platform User Guide: IDS Scheer AG, Saarbrücken 2007

ARIS Solution for Enterprise BPM: IDS Scheer AG, Saarbrücken 2007

Castells, Manuel, The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol.1. Cambridge, MA; Oxford, UK 2000

Dr. Pomázi István, A fenntartható fejlődés megvalósításának alternatívái a technológiai fejlődés tükrében, NKTH tanulmány (<http://www.nkth.gov.hu>)

Gedeon Péter, A mobil információs technológia hatása a gazdaságra, Mobil információs társadalom: Tanulmányok szerk. Nyíri Kristóf, Budapest: MTA Filozófiai Kutatóintézete, 2001.

IFUA Horváth & Partners, Folyamatmenedzsment a gyakorlatban, IFUA Horváth & Partners Budapest, 2006

Kocsis Éva és Szabó Katalin, A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban. Budapest: Oktatási Minisztérium, 2000.

OMFB Innováció és versenyképesség, OMFB 9607-01. és 9607-10. sz. kutatás 1997

## **INFORMATIKAI TUDOMÁNYOK ROVAT**



# E-KÖZIGAZGATÁS ÉS AGRÁR-SZAKIGAZGATÁS MAGYARORSZÁGON

Nagy Elemérmé dr.<sup>(1)</sup> - Hampel György<sup>(2)</sup> - Fabulya Zoltán<sup>(3)</sup>  
<sup>(1)</sup> főiskolai tanár, <sup>(2)</sup> főiskolai adjunktus, <sup>(3)</sup> főiskolai adjunktus  
Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar

## Abstract

The aim of our paper is to give an overview of the electronic public administration and the agrarian administration in Hungary.

The size of the administration affects economic growth: it consumes 35 to 49 percent of the GDP in the European countries. By introducing electronic services, more than 5 percent of the administration costs can be saved. The efforts to digitize are based on the e-Europe programme with the objective to create an information society for everyone.

After creating the legislative background in the past years, administration offices could digitize their registry and could start to offer more and more electronic services to the citizens and organizations. Although the level of digital literacy should be raised among the citizens and the civil servants as well, Hungary can be proud of the quality of the electronic administration services which is above the EU-28 average.

The agrarian administration needs a lot of data which is collected and processed by information systems obligatory in the European Union. The collected data is required to effectively operate the agriculture and to access European agricultural subsidies. In the past few years efforts were made to catch up with the European agrarian information systems and today these systems are able to provide the necessary information for the administration and the farmers as well.

## 1. Bevezetés

Publikációnk első részében áttekintjük az elektronikus közigazgatás helyzetét, az igénybe vehető szolgáltatások körét, a terület jelenlegi és a jövőbeli kihívásait, eddigi eredményeit és jövőbeli céljait. A második részben szólnunk – a részben közigazgatásra épülő – agrár-szakigazgatás feladatairól, céljairól, továbbá e szakterület működéséhez szükséges, kötelezően működtetendő információs rendszerekről.

A számítógép megalkotásával történelmi jelentőségű innováció került az emberiség birtokába. Az utóbbi két-három évtizedben a számítástechnika elemeinek és rendszereinek teljesítménye jelentős mértékben nőtt, alkalmazhatósága kitágult, elterjedéséhez a gazdasági, műszaki és társadalmi feltételek kedvezővé váltak. A számítógép ma már behatolt az élet szinte minden területére, és integrálta, újraformálta a fejlett országok egész termelési és társadalmi tevékenységét. (Mehlhoffer, 2007)

Korábban az adat és információ mozgása, feldolgozása az emberi agy közvetlen lehetőségeinek arányában történt. A számítógép alkalmazása azonban megsokszorozza a lehetőségeket, az informatika segítségével számos logikai folyamat az emberi agyon kívül is elvégezhető. Ezzel lehetővé vált, hogy számos területen a számítógép felgyorsítsa a fejlődést, átformálja az ipari, kereskedelmi és az igazgatási tevékenységet, és ezáltal folyamatosan átalakította környezetét. (Mehlhoffer, 2007)

## **2. Közigazgatás**

### **2.1. A közigazgatás**

A közigazgatás azon szervezetek összessége, amelyek közhatalmat gyakorolva, az állam vagy az önkormányzat nevében közfeladatokat látnak el és jogszabályokat hajtanak végre. A helyi közügyekben az önkormányzati közigazgatás, az országos jelentőségű ügyekben a központi közigazgatás jár el. Az egyes közigazgatási szervek, szervezetek hatalmát területi szempontból az illetékességük, az általuk lefolytatható eljárások típusa szempontjából a hatáskörük határozza meg. A közigazgatási eljárást hivatalból vagy a közigazgatás ügyfeleinek kérelmére a köztisztviselők folytatják le. (Wikipédia, 2007)

A közigazgatás mérete és súlya hatást gyakorol gazdaság növekedésére – Európában a GDP-nek átlagosan 35-49%-át emésztí fel; számos országban a közigazgatás a legnagyobb piaci megrendelők közé tartozik. Egy elektronizált közigazgatás a költségek több mint 5 százalékát is megtakaríthatja, így az e-szolgáltatások elterjedtsége valóban fontos kérdésként vetődik fel. (Molnár et. al., 2006)

A magyar közigazgatással szemben a legnagyobb kihívás az Európai Unióhoz való csatlakozásból ered.

A közigazgatás teljesítőképességének emelése egyrészt gazdasági, másrészt etikai okok miatt is szükséges. A közigazgatás teljesítőképességének növelése alapvető fontosságú, azért, hogy az mindenki hasznára működjön, továbbá a magyar közigazgatásnak eredményesen kell megvalósítania az Európai Közigazgatási Térbe való illeszkedését is.

Bár a közigazgatás kialakítása, szervezése és működtetése nemzeti hatáskör, az Európai Unió több lépést is tett az egységesebb közigazgatási tér kialakítására. A tagállami közigazgatások fejlődését azonban nemcsak az európai, hanem a tágabb értelemben vett nemzetközi folyamatok is befolyásolják: a költségvetés helyzetének javítása, az állampolgárok megnövekedett elvárásainak kielégítése, az eredményesség javítása és egyéb kihívások figyelembe vétele nemcsak az Európai Unió tagállamaiban, hanem a világ más országaiban is fontos szempont. Tehát elmondható, hogy a közigazgatás európaizálódását kiváltó folyamatok mellett a társadalom modernizálódásához kapcsolódó követelmények is meghatározzák a nemzeti közigazgatás, illetve közszolgálat átalakítását. (Dudás, 2008)

### **2.2. A közigazgatás digitalizálása**

Az Európai Bizottság 1999-ben hozta nyilvánosságra programtervezetét, amely az e-Europe nevet viselte. Ennek a programnak fontos részét képezi az on-line kormányzás és az elektronikus közigazgatás. Az e-Europe központi üzenete maga a cím: Információs társadalmat mindenkinek! A második üzenet, hogy a digitális korszak technikailag lehetséges alkalmazásaival törekedjünk az életminőség javítására, kezdve az elektronikus kereskedelemtől az on-line egészségügyig. A harmadik átfogó üzenet az, hogy az elektronikus Európa megerősödése érdekében a tudásgazdaság, az információs gazdaság fontosabb alkalmazásait (e-kereskedelem, intelligens kártya, stb.) gyorsan és minél szélesebb körben kell elterjeszteni.

A program a demokráciamodellel megújítását is követeli az on-line kormányzásra való áttéréssel. (Király, 2002)

Az e-közigazgatás célja elektronikus csatorna létrehozása az önkormányzatok, a lakosság, valamint a különböző szervezetek között, illetve ennek a kapcsolatnak minél szélesebb körű

alkalmazása és hasznosítása; így korszerű, szolgáltató és ügyfél centrikus ügyintézés valósulhat meg.

Az e-közigazgatás legfőbb feladatai: információk közzététele a világhálón, az állampolgárok hatékony tájékoztatása, az ügyfélszolgálatok tehermentesítése, valamint interaktív szolgáltatások és e-ügyintézés az interneten keresztül. Ehhez a közigazgatás digitalizálása szükséges, amelynek több, egymásra épülő lépéseit a következő: (Varga, 2007)

- Első lépés: A technológiai modernizálás; a megfelelő informatikai infrastruktúra kiépítése.
- Második lépés: A belső e-ügyintézés elterjedése; a közigazgatási szerveken belüli teljes ügyintézés számítógépre vitele, az elektronikus iroda (részleges) megvalósítása.
- Harmadik lépés: Az állampolgári ügyintézés interneten keresztüli megvalósítása; közigazgatási szolgáltatások számítógép-hálózaton történő igénybevétele.
- Negyedik lépés: Az állampolgári e-részvétel a döntések előkészítésében és végrehajtásában; szoros kétirányú kapcsolat kialakítása az állampolgár és a közigazgatás között.
- Ötödik lépés: e-Választás a virtuális térben, úton az e-demokráciába.

Az Európai Unió országainak közigazgatása – így Magyarországé is – jelenleg a harmadik lépés megvalósításánál tart.

Az Európai Bizottság 2005 évben közreadott felmérése szerint az új tagok az e-közigazgatás terén átlagosan két évvel voltak lemaradva a régiektől. Magyarország felkészültsége ezen a téren hasonló a környező országokéhoz, a középmezőnybe tartozik. (Molnár et. al., 2006)

### 2.3. Jogszabályi háttér

Korábban a számítógépek – elsősorban jogszabályi korlátok miatt – az egyedi ügyintézésben csak annyiban kaptak szerepet, amennyiben a megfelelő papír dokumentum előállítását szolgálták. Ez a gyakorlatban szövegszerkesztési, majd ügyviteli támogatást jelentett. A térinformatikai rendszerek megjelenésével érdemi szakhatósági támogatást kezdett adni az informatika.

Az ezredforduló környékén már emberek százezrei tértek át az interneten keresztüli elektronikus ügyintézésre (levelezés, banki tranzakciók, on-line vásárlás stb.). Emellett a közigazgatási szervek adatbázisait sorra digitalizálták (például a nyugdíj- és egészségbiztosítás, valamint a földhivatalok adatait), és kezdtek kezdetleges elektronikus szolgáltatásokat nyújtani (adó-, munkaügyi adatbázis stb.). Az államigazgatási eljárás azonban ezalatt csaknem érintetlen maradt. (Mehlhoffer, 2007)

A közigazgatás elektronikussá tételéhez először meg kellett oldani annak hitelessé tételét. Ezt szolgálta a 2001. évi XXXV. törvény az elektronikus aláírásról. Majd a következő – radikális – lépés a 2004. évi CXL. törvény a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló törvény volt, ami újabb elmozdulást jelentett az információs társadalom felé.

Az új jogszabályból fakadó első következmények nem az ügyfelekkel történő elektronikus ügyintézésből, hanem a belső működés szabályainak változásából adódnak: a módosított levéltári törvénynek, a közigazgatási eljárási törvénynek, valamint a kormány- és miniszteri rendeleteknek a továbbiakban csak erre a célra tervezett iratkezelési szoftverek birtokában lehet megfelelni.

A jogszabályok az informatikai rendszerek közigazgatási célú felhasználásának több területét szabályozzák, így: (Kovács, 2007)

- a hatóság és az ügyfél közötti elektronikus kommunikáció folyamatát,
- az ügyfél azonosítását,

- a felhasznált szoftver- és hardvereszközökkel kapcsolatos követelményeket (dokumentumkezelés, interoperabilitás, formátumok),
- minőségbiztosítási és információbiztonsági menedzsment követelményeket határoznak meg a rendszerek tervezésével, fejlesztésével és üzemeltetésével kapcsolatban.

2007. január 1-jétől kizárólag a 16/2006 (IV. 6.) BM rendelet alapján kijelölt minősítő szervezet által tanúsított iratkezelési szoftvert lehet megvásárolni. 2008. január 1-től pedig a közfeladatot ellátó szervezetek kizárólag tanúsítvánnyal rendelkező iratkezelési szoftvereket használhatnak.

## 2.4. E-szolgáltatások

Az e-közigazgatás előnyei között említhetjük, hogy így lehetővé válik az emberi erőforrások megtakarítása, ami hatékonyabb ügyintézészt eredményez. Az elektronikus úton történő ügyintézés mind az állampolgárok, mint a hivatalok számára időmegtakarítást jelent. Az adminisztrációban dolgozóknak kevesebb időt kell fordítaniuk űrlapokkal kapcsolatos munkákra, így az adminisztráció egyszerűsödésével, a többszöri munkavégzés kiküszöbölésével csökkennek az ügyintézés költségei és hibalehetőségei. Kialakul az e-demokrácia; a portálokon keresztül nyilvánossá válik az önkormányzatok és a különböző szervezetek munkája lakosság számára is.

Az e-szolgáltatások teljesítménye szoros korrelációt mutat a GDP-vel, valamint a gazdasági versenyképességgel: Azokban az országokban, ahol magas az egy főre jutó bruttó hazai termék, ott általános e-kormányzati stratégiával rendelkeznek, kifinomult online szolgáltatásokat kínálnak és a közszolgáltatások modernizációját a minisztériumi hierarchiába illeszkedő, önálló intézmény végzi. A szegényebb országokban az e-közigazgatás területe nem nyer önálló prioritást, csupán az információs társadalom megvalósításának egyik részterületeként kerül meghatározásra és az online szolgáltatások szintje is jóval alacsonyabb. Az e-közigazgatási teljesítmény szoros korrelációt mutat az internet elterjedtségével is. Az online közszolgáltatások sokszínűsége szorosan összefügg azzal is, hogy az informatikai írástudás szintje mennyire magas. (Molnár et. al., 2006)

A számítógépet a közigazgatásban elsősorban olyan feladatokban lehet hatékonyan alkalmazni, amelyek nagyobb adatbázis(ok) kezelését teszik szükségessé. Néhány ezek közül a nyilvántartások közül: (Mehlhoffer, 2007)

- személyi nyilvántartások;
- lakásigénylések nyilvántartása;
- légszennyezők és szennyezések adatainak nyilvántartása;
- városi útnyilvántartás;
- első ízben munkába lépők nyilvántartása;
- munkaerőigények és munkaerő-közvetítés nyilvántartása;
- szociális gondoskodást igénylők nyilvántartása;
- beruházások nyilvántartása;
- pénzügyi ágazat pénzforgalmának nyilvántartása;
- ingatlanok forgalmi értékének nyilvántartása;
- mezőgazdasági haszonbérlok nyilvántartása;
- sportolók adatainak és az egyesületek költségvetésének nyilvántartása;
- kisajátítások nyilvántartása;
- szabálysértések nyilvántartása;
- önkormányzati feladatok nyilvántartása;

- önkormányzati utak forgalmi jelzéseinek nyilvántartása;
- kisvállalkozások nyilvántartása;
- helyiség-nyilvántartás;
- településfejlesztési hozzájárulás nyilvántartása;
- a lakosság komplex egészségügyi szűrésének nyilvántartása;
- iktatási nyilvántartás.

Ezek a digitalizált nyilvántartások elsősorban a közigazgatás belső működési folyamatainak segítségét szolgálják. Vannak olyan elektronikus szolgáltatások, amelyek kifejezetten az állampolgár (vagy vállalkozás) és a közigazgatás közötti kapcsolat hatékonyságának növelésére, könnyítésére szolgálnak. Néhány ezek közül:

- általános információnyújtás, tájékoztatás interneten keresztül (például jogszabályok, közigazgatási eljárások menete, intézkedések, tervek stb.),
- időpontfoglalás személyes ügyintézéshez,
- adóbevallás elektronikus intézése,
- nyugdíjjal kapcsolatos ügyintézés,
- cégbírósági elektronikus ügyintézés,
- egyéb elektronikus adatszolgáltatás a hivatal felé (például adatszolgáltatás letiltása, gázár-támogatás igénylése stb.).

Ahogy a hagyományos ügyintézéshez szükség van az írni-olvasni tudás képességére, az elektronikus ügyintézéshez a „digitális írástudás” képessége szükséges. A számítógép bonyolult eszköz és a társadalom nagyobb része még nem rendelkezik olyan szinten ezzel a tudással, hogy jogainak csorbulása nélkül mindenütt elő lehessen írni kötelező használatát. Ugyanakkor a kor követelményeinek megfelelően az ügyfelet megilleti az elektronikus ügyintézés igénybe vételének joga.

Figyelemre méltó az a jelenség, hogy a magyarországi internetezők csoportján belül elsősorban a középkorúak és az idősebb korosztály érdeklődik az online ügyintézési lehetőségek iránt. Ugyanakkor ennek a felhasználói rétegnek az aránya még olyan kicsi, hogy kevésbé érvényesül az az állampolgári, felhasználó nyomás, ami kényszerítő erővel hatna a közigazgatás elektronikusá tételére irányába.

Az e-közigazgatás igénybe vételéhez nem csak az ügyfél oldalról szükséges a megfelelő informatikai ismeret, hanem a közigazgatási hivatalok munkatársaitól is elvárható a legalább felhasználói, vagy akár annál magasabb szintű informatikai ismeret.

A közigazgatási hivatalok dolgozói az alapvető számítástechnikai ismeretek, mint az operációs rendszer és az irodai programcsomagok kezelésének képessége, képesek kell legyenek különböző, nyilvántartásokhoz kapcsolódó információs rendszerek használatára is.

## **2.5. Az elektronikus közigazgatás kihívásai**

Az elektronikus közigazgatás bevezetése és működtetése több megoldandó problémát vetít előre. A következőkben felsorolt tényezők közül több részben már megoldott, más részüket még megoldásra vár:

A közigazgatási szervezetek belső ügyviteli folyamatainak interaktív elektronikus rendszerre történő átalakítása után azt fel kell bontani egyrészt egy klasszikus interaktív integrált közigazgatási rendszerre, valamint a lakossági hozzáférést is lehetővé tevő rendszerre.

Módosítani kell a közigazgatási szervezeteken belüli kapcsolatrendszert, amihez szakszerű közigazgatás-szervezési átalakítás szükséges. Meg kell változtatni a korábbi örökölt eljárási-döntési mechanizmusokat. Az új technológia csak akkor hidalja át az információcsere útjában álló időbeli és földrajzi távolságokat, ha sikerül áttörni a hierarchikus és bürokratikus

korlátokat és megkönnyítik a hivatalokon belüli vertikális és horizontális információáramlást. Az alapnyilvántartások (cég-, telek-, ingatlan-, gépjármű tulajdonos- és forgalmi engedély-, személy- és lakóhely nyilvántartások, közműterképek stb.) megbízható adatokkal való feltöltését meg kell oldani. Az adatok megbízhatósága növelhető és az „egy adatot csak egyszer megadni” elv érvényesíthető az adatbázisok szabályozott és korlátozott összekapcsolásával.

Fejlett távközlési infrastruktúrát kell kiépíteni, amely megfelel az e-közigazgatással kapcsolatos társadalmi és állampolgári igényeknek. Minden állampolgárnak és vállalkozásnak elérhető áron hozzáférhetővé kell tenni az információs hálózatokat és szolgáltatásokat.

A regionális, megyei vagy esetleg kistérségi távoktatási programok kiemelt feladata kell legyen a köztisztviselők felkészítése az e-közigazgatás feladatainak ellátására, beleértve a számítástechnikai és internet-alapismeretek elsajátítását is. (Király, 2002)

Noha a magyar kormányzat rövid idő alatt igen sok eredményt ért el, továbbra is megmaradt néhány fontos belső kihívás, amelynek meg kell felelni.

- Ezek között van a szabályozási és a költségvetési keretrendszereknek a rugalmasság növelését, az együttműködés elősegítését és a források átcsoportosíthatóságát célzó frissítése.
- A magyar társadalom viszonyai között rendkívül komoly erőfeszítéseket kell tenni a digitális szakadék csökkentésére és a szélessávú hozzáférés javítására annak érdekében, hogy a e-szolgáltatások szélesebb körben terjedjenek el, továbbá, hogy az elektronikus kormányzat fejlesztése folyamatosan, haladjon előre.
- A kommunikációs és oktatási programoknak folyamatosan szem előtt kell tartaniuk az informatikai készségek növelését, és annak elősegítését, hogy a mind a köztisztviselők mind pedig az állampolgárok is megértsék a digitalizálásból fakadó előnyöket. (Mező, 2007)

## **2.6. Az elektronikus közigazgatás eddigi eredményei és további céljai**

Magyarország sikeresen teljesítette az Európai Unió által értékelt húsz elektronikus szolgáltatás biztosítását, sőt, további erőfeszítéseket is tett, hogy az elektronikus szolgáltatások körét tovább bővítse. Mára már Magyarországnak az elektronikus közigazgatási szolgáltatások kifinomultságára vonatkozó teljesítménymérések alapján sikerült az EU-28 tagállamok átlagértékei fölé emelkednie.

Mivel a legtöbb szolgáltatás egészen új, a szolgáltatások igénybevételi szintje – azok magas kidolgozottsági szintje ellenére – továbbra is alacsony. Igaz, elmondható, hogy a közelmúltban jelentősen növekedett a felhasználók érdeklődése ezen szolgáltatások iránt. (Mező, 2007)

A központi elektronikus kormányzat sikeresen csatlakozott az Európai Unió infrastrukturális rendszereihez és megeremtdtek az elektronikus közigazgatás integrációjának alapját biztosító Központi Elektronikus Szolgáltató Rendszer elemei is. A következő évek feladata az elektronikus ügyintézés kiterjesztése a közigazgatás egészére.

A legkeresettebb szolgáltatások teljes körű elektronizálása, az e-fizetés megeremttése, valamint a biztonságos azonosító rendszer bevezetése a legfőbb cél a kormányzati elfogadásra váró középtávú elektronikus közigazgatás stratégiában. A tervek szerint két éven belül otthonról intézhetünk szinte már minden hivatalos ügyet, feltéve, hogy sikerül a fejlesztéseket a tervek szerint megvalósítani.

A jövőbeni célkitűzések között az elektronizáltság és a szolgáltatások hatékonyságának növelését, a pán-európai működés megalapozását jelölte meg az elfogadásra váró E-közigazgatás 2010 középtávú kormányzati stratégia, amely kiemelt feladatnak tekinti, hogy a

jövőben minél szélesebb körben vegyék igénybe az állampolgárok és vállalkozások az új technikai lehetőségeket. (Farkas, 2008)

## **2.7. Néhány közigazgatási honlap és szolgáltatás**

Szeretnénk felhívni a figyelmet néhány olyan honlapra, amelyeken keresztül az e-közigazgatás körébe tartozó, különböző minőségű szolgáltatások vehetők igénybe:

- Miniszterelnöki Hivatal ([www.meh.hu](http://www.meh.hu)) – célja elsősorban az egyoldalú, a hivataltól az állampolgároknak és szervezeteknek felé történő tájékoztatás, információközlés.
- Szeged Megyei Jogú Város Önkormányzata ([www.szegedvaros.hu](http://www.szegedvaros.hu)) – célja szintén elsősorban az egyoldalú, a hivataltól az állampolgároknak és szervezeteknek felé történő tájékoztatás, információközlés, azonban az előbbitől eltérően helyi, önkormányzati szinten.
- Szeged Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala önkormányzati portál (<https://eservices.szeged.eu/eku/ugytipusok.php>) – alapszintű elektronikus ügyintézés biztosítása az ügytípusnak megfelelő dokumentumok letöltésének biztosításával.
- Magyarország (ügyfélkapu) ([www.magyarorszag.hu](http://www.magyarorszag.hu)) – a legátfogóbb elektronikus közigazgatási szolgáltatás biztosítása, tájékoztatás jogszabályokról, közigazgatási eljárásokról, időpontfoglalás, egyes ügyek részleges, vagy teljes elektronikus módon történő intézésének biztosításával.

## **3. Agrár-szakigazgatás**

### **3.1. A magyar agrárgazdaság céljai**

Az agrárgazdaság fejlesztéséről szóló 1997. évi CXIV. törvényt az Országgyűlés annak érdekében alkotta, hogy

- a magyar agrárgazdaság hosszútávra szóló, környezeti szempontból fenntartható és széles körű közmegegyezésen alapuló fejlődését elősegítse;
- megteremtse az agrárfejlesztés kiszámítható és konjunkturális okokból meg nem kérdőjelezhető tartós kereteit;
- kijelölje a gazdasági és társadalmi célokat, meghatározza az alapvető fejlesztési elveket és a megvalósításhoz szükséges eszközöket;
- segítse a mezőgazdasági foglalkoztatást, és hozzájáruljon a mezőgazdasági termelők életszínvonalának javításához, jövedelemszerzési lehetőségeinek a társadalmi átlaghoz való közelítéséhez, erősítse a vidék lakosságmegtartó képességét;
- elősegítse az Európai Unió keretei között a versenyképes gazdálkodást, a szerkezetváltást, a széles körű agrár-környezetgazdálkodást, valamint az ehhez szükséges adatbázis és intézményrendszer működtetését.

A magyar agrárgazdaságban a következő célokat kell érvényesíteni:

- a termelés versenyképességének javítása, a mezőgazdasági termelés és a piaci szabályok feltételeinek olyan alakítása, amelynek eredményeként megfelelő mennyiségben és minőségben legyen kielégíthető a lakosság élelmiszerszükséglete, a környezetkímélő gazdálkodás és az élelmiszerbiztonság szakmai szabályai szerint;
- a nemzetgazdaság más ágazataihoz viszonyított esélyegyenlőség megteremtése, hogy a mezőgazdaságból élők arányos tőke- és munkajövedelmet szerezhessenek meg;
- az agroökológiai adottságokra alapozott termelés folytatása, amely képes kihasználni a természeti és gazdasági adottságok nyújtotta előnyöket;
- vidékfejlesztéssel és a foglalkoztatás növelésével hozzájárulás a vidéken élők életminőségének javításához, ezáltal a vidék lakosságmegtartó képességének növeléséhez;

- a szabályozó, ösztönző és támogatási rendszer segítse a termelés és a környezeti érdekek közötti összhang megteremtését, a környezetkímélő gazdálkodás és a vidékfejlesztési célok megvalósulását;
- a környezetvédelem és természetvédelem integrálásával valósuljon meg a mezőgazdaság fenntartható fejlődése;
- az agrárgazdaság emberi erőforrásainak fejlesztése, az agrár-innováció elősegítése;
- alternatív jövedelemforrások létrehozásának ösztönzése, elősegítése.

### 3.2. Az agrár-szakigazgatás

A szakigazgatás szervei a közigazgatás részeként, egy-egy szakterület irányítójaként, információgyűjtőjeként működnek a közigazgatáson belül, annak (részleges) felügyelete alatt: „A közigazgatási hivatal a Kormány kijelölt területi államigazgatási szerve.... A közigazgatási hivatal közvetlenül a közigazgatási hivatal vezetőjének ... vezetése alatt álló szervezeti egységekből, továbbá kormányrendeletben meghatározott ágazati szakigazgatási szervből ..., valamint - a Közép-magyarországi Regionális Közigazgatási Hivatal kivételével - kirendeltségekből áll....” (177/2008. (VII. 1.) kormányrendelet)

Az országban a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium irányításával 2007-től működik a Mezőgazdasági Szakigazgatási Hivatal. Feladatai közé tartozik az agrárpiacon rendtartás működésének szervezésével és ellenőrzésével kapcsolatban a hatósági és mezőgazdasági szakigazgatási feladatok ellátása a következő területeken:

- növénytermesztés, állattenyésztés, genetikai anyagok megőrzése,
- növényfajták állami elismerése, növényi szaporítóanyagok minősítése,
- borgazdálkodás,
- vadgazdálkodás és halászat,
- erdőgazdálkodás és az erdővagyon védelem, elsődleges faipari termelés, és ezekhez kapcsolódó szolgáltatások;
- mezőgazdasági termékforgalom,
- agrár-környezetvédelem,
- növényvédelem,
- talajvédelem,
- állategészségügy,
- takarmánybiztonság, takarmányhigiénia, takarmány-minőség,
- élelmiszerhigiénia, élelmiszer-biztonság, élelmiszer-minőség,
- állatgyógyászati termékek,
- vágóállatok vágás utáni minősítése,
- állatvédelem,
- mezőgazdasági célú vízgazdálkodás.

Ezen kívül a Hivatal ellátja földügyi igazgatási és hatósági feladatokat, az alaptvékenységéhez tartozó kutatási, fejlesztési, laboratóriumi, vizsgálati, tanácsadási, szakértői, tervezési és egyéb feladatokat is. (FVM MgSzH, 2007)

### 3.3. Az agrár-információs rendszerek működtetésének feltételei és céljai

A hatékonyan működő igazgatáshoz az adatokkal és információkkal kellően megalapozott döntések meghozatalához, számítógéppel támogatott információs rendszerek, valamint megfelelően frissített, pontos – és minél szélesebb körű adatokat tartalmazó – adatbázisok szükségesek. (Horváth, 2002)

Sokszor jelentett problémát, hogy az 1990-es évek elején összeomlott az ország agrár-



információs rendszere, mivel ennek következtében nem voltak megbízható és hozzáférhető adatok sem a termelők, sem az agrár-szakigazgatás számára. Az elmúlt közel két évtizedben, egyrészt nőtt az információs igények és az információs szolgáltatás közötti rés, másrészt gondot okozott a már megszerzett információkhoz való hozzáférés is; részben az adatok monopolizálása miatt, részben pedig azért, mert a termelők nem tudták, hogy hol érhetők el a szükséges információk. (Kapronczai, 2007)

Mára – az Európai Unióhoz való csatlakozással – az Unió által megkövetelt agrárinformációs rendszerek kötelező működtetésével jelentősen változott a helyzet. Ezzel együtt van néhány olyan szempont, ami nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a már kiépült agrárinformációs rendszerek megfelelő információkat biztosítsanak mind a termelők, mind az agrár-szakigazgatás számára:

- Esélyegyenlőség: Minden termelő számára biztosítani kell a döntésekhez szükséges információt, egyik termelő sem kerülhet előnybe, vagy hátrányba.
- Kölcsönös információs szolgáltatás: Az agrárinformációs rendszerek megfelelő működéséhez, az információs szolgáltatáshoz szükséges, hogy a termelők megfelelő adatokkal lássák el azt.
- Állami kényszerítés: Egyes adatok szolgáltatását jogszabály írhatja elő, ez általában a kötelező statisztikai adatszolgáltatást jelenti.
- Önkéntesség: Az agrárinformációs rendszerek általában reprezentatív, (nem teljes körű, minden adatot tartalmazó) rendszerek, amelyben jelentős szerepe van – különböző ösztönző eszközökkel elősegítve – a termelők önkéntes adatszolgáltatásának is.
- Bizalom és anonimitás: Az információs szolgáltatás ösztönzése érdekében elengedhetetlen az adatszolgáltató termelő részéről meglévő bizalom. Ehhez a termelőnek biztosnak kell lennie abban, hogy adataival nem élnek vissza, továbbá az adatok információs rendszeren belüli kezelése biztosítja az anonimitást.
- Érdek: Szükséges a termelők érdekelté tétele, akár pénz, akár megfelelő információs szolgáltatás, szaktanácsadás formájában. (Kapronczai, 2007)

Az agrárinformációs rendszereknek és a hozzájuk kapcsolódó adatbázisok kiépítésének négy fő célja: a vállalkozások tevékenységének segítése, az agrárkormányzatnak elvárásainak való megfelelés, az unió igényeinek kielégítése, valamint a közvélemény tájékoztatása, az oktatás és kutatás támogatása.

### **3.4. Információs rendszerek az agrár-szakigazgatásban**

Az Európai Unióhoz való csatlakozás tehát jelentős változást hozott a magyar agrárgazdaság helyzetében. Ahhoz, hogy az agrár-szakigazgatás új és komplex feladatait hatékonyan legyen képes ellátni, továbbá az agrárszektor hozzájuthasson az uniós támogatásokhoz, megfelelően működő információs rendszerre van szükség.

Bár Magyarország a csatlakozás előtt jelentős lemaradásban volt az agrárinformációs rendszerek kiépítése és használata terén, ezt mára már sikerült ledolgozni. A magyar agrárinformációs rendszer alapját öt nagy információs rendszer jelenti, ezek a statisztika, a Tesztüzemi Rendszer, a Piaci Információs Rendszer, az Integrált Igazgatási és Ellenőrző Rendszer, továbbá a Mezőgazdasági Számlarendszer: (Kapronczai, 2007)

- Az agrárstatisztika az EUROSTAT koordinálásával szerteágazó területeken gyűjt és nyújt statisztikai jellegű információkat az Unión belüli folyamatokról, a főbb tendenciákról.
- A Tesztüzemi Rendszer feladata a gazdaságok pénzügyi folyamatainak, jövedelemhelyzetének nyomon követése.
- A Piaci Információs Rendszer egyrészt a termelők, másrészt a brüsszeli apparátus információigényeinek kielégítését szolgálja.

- Az Integrált Igazgatási és Ellenőrző Rendszer egy technikai jellegű információs rendszer, ami elsősorban az Unió adminisztrációjának működését segíti: a támogatások elnyerését szolgáló információs rendszer, ami az adófizetők pénzéből történő kifizetések elszámolását és ezek ellenőrzését végzi.
- A Mezőgazdasági Számlarendszer feladata az Unió által megadott termékkörre vonatkozó termelési, felhasználási, technológiai adatok konzisztens összefogásával a termelési érték, a hozzáadott érték és a jövedelempozíciók dokumentálása, előrejelzése, továbbá agrárpolitikai intézkedések várható hatásainak becslése.

### 3.5. Agrárgazdasággal kapcsolatos honlapok

Végezetül a magyar agrárgazdászhoz kapcsolódó rengeteg honlap közül csupán néhányra szeretnénk felhívni a figyelmet:

- Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium: [www.fvm.gov.hu](http://www.fvm.gov.hu) – célja a szakterülethez kapcsolódó tájékoztatás, információközlés.
- Mezőgazdasági Szakigazgatási Hivatal: [www.ommi.hu](http://www.ommi.hu) – célja elsősorban a termelők tájékoztatása, információközlés.
- Központi Statisztikai Hivatal mezőgazdasággal kapcsolatos adatbázisa: [portal.ksh.hu/portal/page?\\_pageid=37,597167&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.ksh.hu/portal/page?_pageid=37,597167&_dad=portal&_schema=PORTAL) – célja a mezőgazdasággal kapcsolatos statisztikai adatközlés.
- Agrárgazdasági Kutató Intézet: [www.akii.hu](http://www.akii.hu) – célja az agrárgazdasághoz, agrárpolitikához kapcsolódó elemzések, adatok, valamint a Tesztüzemi Információs rendszer adatainak közzététele.

### Irodalomjegyzék

- Dudás Ferenc (2008): A magyar közigazgatás teljesítőképességének növelése a kihívások tükrében. Vezetői tudás.  
<http://www.vezetoitudas.hu/pages/articles.aspx?id=A21CFFCF-A9DC-465C-9481-1BF8BE05D02C> (2008.09.10.)
- Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium Mezőgazdasági Szakigazgatási Hivatal,  
<http://www.fvm.hu/main.php?folderID=2071>, 2007
- Farkas Katalin (2008): Néhány év múlva kiürülhetnek a hivatalok. Origo Üzleti negyed.  
<http://www.origo.hu/uzletinegyed/magyar gazdasag/20071130-ekozigazgasat.html>  
 (2008.09.10.)
- Horváth Imre (2002): Közigazgatási szervezés- és vezetéstan. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Kapronczai István (2007): Információs rendszerek a közös agrárpolitika szolgálatában. Szaktudás Kiadó Ház. Budapest.
- Király Ferenc (2002): E-közigazgatás Európában és Magyarországon. eVilág.  
<http://www.pointernet.pds.hu/uj sagok/evilag/2002/00/evilag-15.html> (2008.09.10.)
- Kovács V. Gábor (2007): E-közigazgatási informatikai rendszerek jogi szabályozása.  
[http://www.kovacs vg.hu/C\\_E-kozigazgatasiRendszerekSzabalyozasa.html](http://www.kovacs vg.hu/C_E-kozigazgatasiRendszerekSzabalyozasa.html)  
 (2008.09.10.)
- Mehlhoffer Viktor (szerk.) (2008): Az e-közigazgatás, mint a digitális írásbeliség része. Govsys. Integrált önkormányzati rendszer. <http://www.govsys.hu/index.jsp>  
 (2008.09.10.)
- Mező Margit (szerk.) (2007): Az e-kormányzat helyzete Magyarországon. eVilág.  
<http://www.pointernet.pds.hu/uj sagok/evilag/2006-ev/12/20070215143419412000000378.html> (2008.09.10.)

Molnár Szilárd et al. (2006): E-közigazgatás – Éves jelentés 2005. BME-UNESCO Információs Társadalom és Trendkutató Központ – INFONIA Alapítvány. Budapest. 2006.

Varga Csaba (2007): Az információs társadalom e-kormányzása, e-önkormányzása, e-közigazgatása. Külker Online. [http://www.kulker-online.eu/component/option,com\\_docman/task,doc\\_download/gid,43/](http://www.kulker-online.eu/component/option,com_docman/task,doc_download/gid,43/) (2008.09.10.)

Wikipédia <http://hu.wikipedia.org/wiki/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s> (2008.09.10.)

# INFORMÁCIÓS RENDSZEREK A DÉL-ALFÖLDI ÉLELMISZERIPARI TÁRSAS VÁLLALKOZÁSOKBAN

Hampel György<sup>(1)</sup>, Nagy Elemérmé dr.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> főiskolai adjunktus, <sup>(2)</sup> főiskolai tanár, Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar

## Abstract

Enterprise managers need reliable and processed information to make good decisions. To process the huge amount of data, computer based information systems are required. The self-made or standard information systems can be classified in many different ways: by the level of integration, level and type of decision support etc. Although computerized information systems are considered to give competitive advantage, it is not always easy to prove the return of investment when introducing such systems.

According to the research conducted at bigger food industry enterprises in Hungary's Southern Great Plain region, the use of integrated information systems are widespread. On the other hand, there are a lot of enterprises, where some tasks are accomplished with different small systems that have no connection with each other. The systems are capable of analysing the current situation but are rarely used for forecasting.

## Bevezetés

A világban számos olyan változás megy végbe, amelyek ráirányíthatják a figyelmet a számítógéppel támogatott információs rendszerre. A változások közül a globalizáció és a reakcióidők lerövidülésének igénye fontos tényezők. (Roóz, Kozma, 2000)

Megváltozott a vállalatok külső környezete és ezzel a vállalatok döntési szabadsága is. A mai viszonyok gyors és megalapozott reagálást kívánnak a vállalati vezetőktől, ami csak az összes lényeges információ birtokában lehetséges. (Kapronczai, 2003)

A szervezetek vezetői nap mint nap különböző döntésekre kényszerülnek és annak érdekében, hogy ezek a döntések optimálisak legyenek, a megfelelő információkat a megfelelő időpontban kell biztosítani. (Huszárné, 1991)

A számítógépes forradalom eredményeképpen a hardver és szoftver viszonylag olcsón beszerezhető, így ma már számítógépekkel szinte mindenhol találkozhatunk. Az internet az elmúlt két évtizedben szintén az üzleti élet szerves részévé vált. Gyakorlatilag már a vállalkozások számítógépes függőségéről beszélhetünk, akár rutinfeladatokról, akár a számítógépesített gyártásról, akár a döntéshozatalról van szó.

Dinya így magyarázta a számítógépek előretörését a gazdasági életben: a beprogramozott munkát gyorsan és pontosan ismétli; bonyolult és terjedelmes számításokat gyorsan végez; hatalmas adatmennyiséget képes tárolni és kezelni; vezérelhet más gépeket, képes modellek kezelésére, kísérletezésre, szimulációra, ami különösen fontos gazdasági rendszereknél. (Dinya, 1987)

Az információ olyan mértékben szövi át a vállalat működését, hogy a vállalatot információfeldolgozó szervezetként is fel lehet fogni. Az információ kezelésére szakosodott vállalati alrendszer (szűkebben értelmezett információs rendszer) a vállalat minden érintettjével (fogyasztók, szállítók, versenytársak, vállalati termékek, adatok a gazdaság egészéről) kapcsolatban áll. Az összegyűjtött adatok a feldolgozás során alakulnak át információvá, amikor is a feldolgozáson átesve érdemben használhatóvá válnak a döntéshozó számára, aki értelmezi az információt és ennek alapján döntéseket hoz. (Chikán, 2005)

Ma már nem elsősorban az információk létrehozása, tárolása vagy közlése a kritikus feladat, hanem olyan módon történő megszűrésük, hogy „a rendszer emberi és mechanikus

összetevőivel szembeni feldolgozási igények ne haladják meg a rendelkezésre álló kapacitást". (Simon, 1982)

Az információrobbanás következményeként a vezetőket elárasztó hatalmas információ kezelhetetlen. Szelektálásra van szükség, amelyet csak megfelelő szakmai és infrastrukturális háttér birtokában lehet elvégezni. „Minél több a rendelkezésre álló információ, annál kevésbé hasznos – nyilván a felhasználó szemszögéből nézve, hiszen a redundáns elemek és a keresésére fordított, végül haszontalannak bizonyult idő miatt.” (Kiszl, 2005) A vállalati döntéshozók ezért kizárólag releváns és adekvát információkat igényelnek. A cél az, hogy a megfelelő információ, megfelelő időben, megfelelő formában, megfelelő minőségben, megfelelő áron, megfelelő helyen álljon a megfelelő felhasználó rendelkezésére. (Kiszl, 2005)

Osváth felhívta a figyelmet arra, hogy a globalizáció és az Európai Unióhoz való csatlakozás miatt elkerülhetetlen az informatika lehetőségeinek, előnyeinek minél szélesebb körű megismertetése, tudatosítása, valamint az informatikai rendszer mielőbbi bevezetése a teljes élelmiszer vertikumban a mezőgazdasági termeléstől a termékfeldolgozáson át az élelmiszerek értékesítéséig, mivel a versenyképesség egyik meghatározó eleme az informatika lesz. (Osváth, 2002)

A nagy élelmiszeripari vállalatok, trösztök a huszadik század utolsó évtizedeiben már alkalmaztak számítástechnikai eszközöket és programokat, azonban elsősorban csak az adminisztrációs feladatok könnyítése érdekében (számlakészítés, bérszámfejtés, könyvelés). Később az informatika helyet kapott az árkezelésben és egyes kereskedelmi területeken is. A zömében irodai alkalmazások azonban szigetszerűen valósultak meg, egyrészt a magas költségek, másrészt a szakemberek hiánya miatt.

Az 1990-es években az átalakulások, a privatizáció, a gazdasági nehézségek, a szerkezeti változások és a tulajdonosváltások hatására az informatika, az információs rendszerek bevezetése megtorpant a hazai élelmiszeripari vállalatokban. Ugyanakkor ez idő alatt informatikai szempontból hatalmas fejlődés volt jellemző: jelentősen megnövekedett a gépek számítási teljesítménye és tárolókapacitása, új eszközök és kommunikációs csatornák jelentek meg és egyre olcsóbban kínálták magukat. (Osváth, 2002)

A mai, új helyzetben az élelmiszeripari vállalkozások számára létfontosságúvá vált a hatékonyságnövelés, a költségmegtakarítás, ami csak megfelelően előkészített – számítógépes információs rendszer által támogatott – döntéshozatallal lehetséges.

A standard adatfeldolgozás és jelentéskészítés igényeit integrált vállalatirányítási rendszerek elégítik ki, amelyek az elemzésekhez, döntéstámogatáshoz valós idejű elemző eszközöket használnak, és az üzleti folyamatok összehangolásához munkafolyamat-irányító és csoportmunkát támogató alkalmazásokat vesznek igénybe. Az informatika a vállalati határokat is átlépheti: a vevői oldalon az ügyfélkapcsolat-menedzsment, a szállítók felé az ellátási lánc menedzsment alkalmazások biztosítják a kapcsolatot. A vállalatok az internetet is használják. Mindezt élenjáró üzemeltetési környezetben, a legújabb hardver és szoftver rendszerekkel, adattárházakkal és egyéb korszerű technikákkal. Legalábbis az informatikai fejlesztők ezt sugallják, a valóság azonban sok esetben egészen más. (Drótos, Szabó, 2001)

Egy – az Egyesült Államokban végzett – kutatás szerint a cégek nagyobb része néhány egyszerű tervező és terv-tény összehasonlító eszközt kivéve nemcsak, hogy nem használ a táblázatkezelő alkalmazásokon kívül más eszközöket, de nem is tervezi komolyabb szoftver alkalmazását. A fejlődés akadályát elsősorban a magas költségek és az integrálási nehézségek jelentik. (Buda, 2004)

## Információs rendszerek

A korszerű információs rendszerek számítógépes rendszerek. Hardveren, szoftveren és emberi erőforráson keresztül szervezeti információt szolgáltatnak, továbbá kommunikációs igényeket elégítenek ki. Adatok, műveletek, szabványok, eljárások, emberek, döntéshozói szintek, eszközök szervezeti együtteséről van szó. (Berde, 2003)

Az információs rendszer a vállalat környezeti adatainak figyelésével és elérésével egyidejűleg kezeli a vállalaton belül zajló tevékenységek és a környezettel folytatott tranzakciók adatait is. Ezeket rendszerezi és információként a döntéshozók rendelkezésére bocsátja. (Murdick, 1980)

Egy olyan rendszerről van szó, amely külső és belső forrásokból képes adatokat konvertálni információkká, továbbá képes kommunikálni, közvetíteni az információkat a vállalati döntéshozóhoz és minden olyan döntési ponthoz, ahol időhöz kötött, hatásos, felelős döntéseket kell hozni tervezési, irányítási vagy ellenőrzési célra. (Lucey, 1989)

A vállalati információs rendszer feladata a közép- és felső vezetés ellátása olyan információkkal, amelyekkel ellenőrizni és irányítani tudják azokat a tevékenységeket, amelyekért felelősek. (Smyth, 1977)

Az információs rendszereket azzal a céllal hozzák létre, hogy felhasználóik információsükségletét kielégítsék. Négy összetevővel rendelkeznek: feladatok (célok), információk (tartalom), módszerek (adatok átalakítását szolgáló folyamatok), felhasználók (általában döntéshozók). Amennyiben mind a négy elemcsoport a vállalaton belül található, akkor beszélhetünk a vállalkozás információs rendszeréről. (Kapronczai, 2003)

Az információs rendszerek többféleképpen oszthatók. A különböző típusokba, csoportokba sorolást sokszor megnehezíti, hogy e rendszerek szolgáltatásai között gyakori az átfedés. (Drótos, 2001)

A vezetési funkciók szintjeit figyelembe véve, az információs rendszerek három szintje különíthető el: a felső vezetés stratégiai döntéseit segítő információs rendszerek; a taktikai-operatív szinten dolgozók vezetői információs rendszere; a programozott döntések szintjén működő automatizált információkezelés, a közvetlen beavatkozást igénylő tevékenységek információellátása. (Dobay, 2003)

Egy lehetséges osztályozás Reynolds és Long alapján: (Reynolds, 1989) (Long, 1989)

- Adatfeldolgozó rendszerek: Az üzleti tevékenység adatait tárolják, illetve azok üzleti tranzakciók során bekövetkező változásait rögzítik. Az operatív vezetés támogatására készülnek. Ide tartozik például: a naplózó és könyvelő, rendelés-feldolgozó, számlakészítő, raktár-nyilvántartó rendszerek.
- Vezetői információs rendszerek: Adatbázisokat, adattárházakat integrálnak, abból feldolgozással információt gyűjtenek és továbbítanak olyan módon, hogy optimálisan elégítsék ki a különböző szinteken lévő döntéshozók igényeit. Jellemző felhasználói köre az operatív és taktikai vezetési szinten lévő döntéshozók.
- Döntéstámogató rendszerek: Olyan, bonyolultabb problémák szintetizálását, részletes elemzését végzik, amelyek meghaladják az ember teljesítőképességét, így segítve a döntéshozatalt. Általában közép- és felsővezetői szinten használják.
- Csoportos döntéstámogató rendszerek: A döntéstámogató rendszerek hálózati technológiával kiegészített változatát elsősorban stratégiai döntéseknél fellépő konfliktusok feloldására használják. Többtényezős döntési modelleket, csoportos szellemi alkotótechnikákat alkalmaznak.
- Felsővezetői információs rendszerek: A döntéstámogató rendszerek továbbfejlesztése. Kommunikációs jellegű irodaautomatizálási rendszerek videó- és telefonkonferencia technikával, külső adatbázisok elérési lehetőségével, elektronikus levelezéssel, kézírásos

adatbevitel támogatásával.

- Szakértői rendszerek: Egy-egy szűk, lehatárolt terület problémáinak megoldásában segítenek. A felhasználónak feltett kérdésekre adott válaszok alapján, mesterséges intelligencia felhasználásával gyors elemzést tesznek lehetővé és logikus következtetések alapján megoldásokat javasolnak.
- Gyártásautomatizálási rendszerek: Céljuk a műszaki fejlesztés és gyártás során fellépő mérnöki, illetve egyéb műszaki jellegű tevékenységek számítógépes támogatása.
- Irodautomatizálási rendszerek: Az összes, eddig felsorolt információs rendszer infrastrukturális alapját képezik. Lehetnek az irodai munka termelékenységét növelő, az adatbázisok lekérdezését biztosító, levelezést bonyolító, műszaki alkalmazásokat megvalósító rendszerek, amelyek hozzájárulhatnak a vállalati informatikai erőforrások bővítéséhez.

Roóz a szervezetekben működő információs rendszerek négy csoportját különíti el: (Roóz, 2007)

- Adatfeldolgozási rendszerek: feladatuk tranzakciós adatok rögzítése, feldolgozása, és megjelenítése;
- Vezetői információs rendszerek (vezetői tájékoztatási rendszernek is nevezik): a vezetői döntéshozatalhoz szolgáltatják a szükséges információkat;
- Döntéstámogató és szakértői rendszerek: rosszul strukturált döntések meghozatalában segítik a döntéshozót;
- Irodai információs rendszerek: az adatfeldolgozó, szövegszerkesztő és telekommunikációs eszközök együttműködése az irodai munka automatizálására;

Berde a működési funkció és a kiszolgált szervezeti szint szerint megkülönböztet: vezetői információs rendszert (a felső vezetés stratégiai döntéshozatali szükségletére) és irodai információs rendszert (az ügyvitel napi információfeldolgozási szükségleteire az alsó vezetői szinten). A vezetői információs rendszereket Berde a következőképpen tagolja: döntéstámogató rendszerek, végrehajtási információs rendszerek, csoportos döntéstámogató rendszerek, szakértői rendszerek. (Berde, 2003)

Korábban a számítógéppel támogatott információs rendszer kiépítésénél dilemmát okozott annak eldöntése, hogy kész rendszereket vásároljanak, vagy inkább fejlesszenek (esetleg saját erőből fejlesszenek).

Kiss véleménye szerint a vállalkozás információs rendszerének szervezését elsősorban a vállalkozás belső műszaki-gazdasági szakembereknek kell végezniük, külső szervező céget legfeljebb szaktanácsadóként szabad igénybe venni. A szerző felhívja a figyelmet arra, hogy szoftverházaktól szoftvert vásárolni, csak akkor szabad, ha a vállalkozás szakemberei pontosan meghatározták a szoftverrel szembeni követelményeket és meg is győződtek arról, hogy a szoftver az elvárásokat maradéktalanul teljesíti. Ezt azzal magyarázza, hogy a vállalkozások információs rendszerében sokkal fontosabb a helyi ismeret, mint az informatikára vonatkozó ismeret. (Kiss, 2007)

Ma már a szakemberek többsége, így Krotos is azon a véleményen van, hogy a saját fejlesztés helyett célszerű inkább olyan külső informatikai céget választani, amelyiknek már van megfelelő tapasztalata ilyen rendszerek fejlesztésében és bevezetésében. Le kell győzni azt a szemléletet is, mely szerint „a saját adatainkat csak mi láthatjuk...”. (Krotos, 2002)

Szinte elképzelhetetlen, hogy ma a termelő vállalatok – mérettől és tevékenységtől függetlenül – saját erőből fejlesszenek ki informatikai alkalmazásokat. Annál is inkább, mert egy vállalatirányítási információs rendszer fejlesztése meghaladja a 20-50-100 mérnökévet. A megoldás-szállítók ma már szinte minden feladatra, funkcióra kínálnak valamilyen választási lehetőséget. (Michelberger, 2001)

A legtöbb információs rendszer funkcionális területek szerint, modulokból épül fel:

beszerzés, raktározás, termelés, értékesítés, pénzügy, számvitel, controlling, karbantartás, tárgyeszköz gazdálkodás, minőségbiztosítás, emberi erőforrás menedzsment, beruházás menedzsment stb. A modulok paramétrezhetők, így ezek a termékek a szükséges modulok összeválogatásával a vállalat igényeinek megfelelően testre szabhatók. A standard szoftverekbe beépítik az évek során felhalmozott iparági tapasztalatokat, így célszerű inkább kész rendszert vásárolni. (Buda, 2004)

Sokszor írnak arról, hogy az információs rendszerek és az információtechnológia alkalmazása olyan stratégiai és versenyfegyvert jelentenek, amelyeknek felhasználásával jelentősen javítható az üzleti teljesítmény. Lehetővé teszik a vállalatnak, hogy lépéselőnyben legyen versenytársaihoz képest, pontosabban láttatják a vállalkozást érintő hatásokat, képesek a jövőbe látni és trendeket felállítani, így a vezetés tisztában lehet a vállalkozás minden részletével és rugalmasan tud reagálni a külső hatásokra. (Krotos, 2002)

Másrészt viszont számos szervezet elégedetlen az információs rendszereivel és megkérdőjelezi a területre való beruházás értelmét. A vállalkozások dolgozóinak jelentős része használja fel a technológiaalapú rendszerekből származó és a munkájukat érintő adatokat, információkat, mégis a vezetők sokszor elégedetlenek és jobb „megtérülést” várnak el az információs rendszerektől. (Ward, 1998)

Mégis, miért kell az informatikai beruházás? Sokszor piaci indítatásból: „A versenytársak léptek, ezért nekünk és lépünk kell”, akkor is, ha a beruházásnak közvetlenül nehezen mérhető a hozadéka. A vállalkozás opciót kíván szerezni a hosszabb távú versenyben maradáshoz. Ez az opció a mérvadó, nem a beruházással közvetlenül elérhető előny, mely alaposan megterhelheti a céget. Az informatikai beruházás az általános közgazdasági, haszonmaximalizáló gyakorlattal ellentétben tehát nem azért szükséges, mert nettó hozadék várható. A beruházás költségcsökkentő és hatékonyságnövelő hatása jó esetben azonos szintű a befektetett tőkével és az információs rendszer üzemeltetési kiadásaival, sőt akár el sem éri azt. Inkább a versenyben maradás, a jövőre vonatkozó opció a beruházás mozgatórugója. (Varga, 2003)

A számítógépes információrendszer erőforrást teremtő beruházás. Mint minden beruházás esetében, a költségeket (ráfordítást) és a hozamot (hasznot) számszerűsíteni kell, szembe kell egymással állítani és a megfelelő következtetéseket le kell vonni. A költségek: egyszeri fejlesztési kiadások és a folyamatos üzemeltetéssel együtt járó, ismétlődő kiadások. A haszon: van mérhető és nem mérhető haszna is egy működő számítógépes információrendszernek. Mérhető haszonról kétféle értelemben beszélhetünk: bizonyos költségek megtakarítása (például a gyártó kapacitás jobb kihasználása jobb ütemezéssel, ezzel a bővítés költségeinek megtakarítása) és tényleges költségcsökkentés (például jobb készletgazdálkodással alacsonyabb készletszint). (Gábor, 1993)

Pitlik felhívja arra a paradoxonra a figyelmet, mely szerint az informatikai beruházások és a vállalkozások sikeressége között nincs egyértelműen pozitív korreláció. (Pitlik, 1996) Strassmann kutatásai során vizsgálta az informatikai befektetések megtérülését a vállalat vagyonához, a vállalati eszközökhöz viszonyítva. Azt várnánk, hogy magasabb informatikai beruházás a piacon magasabb versenyelőnyt, és ezzel a vállalkozás számára magasabb megtérülést biztosít. Strassman néhány száz vállalkozást (többek között amerikai élelmiszeripari cégeket is) megvizsgálva ezzel szemben azt állapította meg, hogy a vállalati eszközökhöz viszonyított megtérülés viszonylag állandó értéket mutat és független a befektetések nagyságától. (Strassmann, 1997)



## Módszer

A Dél-Alföld régióban végzett kutatás keretében vizsgáltam, hogy a nagyobb élelmiszeripari társas vállalkozások körében mennyire elterjedt a számítógépes információs rendszerek használata, illetve a cégek milyen feladatokra használják a számítógépeket.

Az élelmiszeripar régióban betöltött szerepét mutatja, hogy a megtermelt bruttó hazai termék 6%-át az élelmiszeripar állítja elő. Ez az ipari GDP egynegyede, ami háromnegyedével nagyobb az országos átlagnál. A régió vállalkozásai az országos élelmiszeripar GDP-produktumához közel 15%-kal járulnak hozzá.

A Dél-Alföld régióban található az ország élelmiszeripari társas vállalkozásai 19%-ának székhelye. A KSH Cég-Kód-Tár 2006 év végi adatai szerint a régióban működő társas vállalkozások között a Dél-Alföldön a legmagasabb azoknak a társas vállalkozásoknak az aránya (összesen 925), amelyek fő tevékenységként élelmiszer előállításával foglalkoznak.

Az élelmiszeripari cégek tevékenységi köre igen változatos, valamennyi, élelmiszeripari tevékenység megtalálható a régióban. A vállalkozások többsége – a régió adottságaihoz igazodva – bortermeléssel (21,3%), kenyér és friss tésztaféle gyártással (18%), gyümölcs- és zöldségfeldolgozással (7,8%), húsfeldolgozással és tartósítással (7,8%) foglalkozik.

Az élelmiszeripari társas vállalkozások több, mint kétharmada korlátolt felelősségű társaságként (68,65%), vagy betéti társaságként (22,7%) működik.

Az élelmiszeripari társas vállalkozások többsége mikro, vagy kisvállalkozás. Ezt mutatják az éves árbevétel és a foglalkoztatási adatok is: a cégek alig több, mint egyharmadának éves árbevétele haladja meg az 50 millió forintot és mindössze háromtizedük foglalkoztat 10, vagy annál több főt.

A kutatás megalapozása érdekében fel kellett deríteni a lehetséges primer és szekunder információforrásokat és meg kellett vizsgálni a felmérések készítésének, értékelésének és elemzésének módszertanát ezen a gazdasági területen. Ebben elsősorban Lehota (Lehota, 2001) agrárgazdaságban végzett marketing kutatásait használtam fel.

A cégbíróság és a KSH adatbázisából választottam ki azokat a cégeket, amelyeket a kutatásba be kívántam vonni. Rendelkezésre álltak a cégek székhelyére, fő tevékenységére, a foglalkoztatottak létszámára, valamint az éves árbevételre vonatkozó, 2006-os adatok. Ezen adatok alapján kiválasztottam azokat az élelmiszeripari vállalkozásokat, amelyek feltételezhetően már elég nagyok ahhoz, hogy használjanak számítógéppel támogatott információs rendszert és amelyeket ezért érdemes lehet bevonni a kutatásba.

A kutatáshoz szükséges adatok beszerzéséhez alapvetően kérdőíveket használtam. A vállalati vezetők megkeresésének lehetséges módjait megvizsgálva (telefonos, postai, személyes és internetes megkerdezés), mérlegelve a lehetőségeket, a különböző módszerek előnyeit és hátrányait (Lehota, 2001), a telefonos megkerdezés lehetőségét elvettem. Néhány nagyvállalat esetében a vezetőket személyesen kerestem fel (ezek közé tartozott például a Pick Szeged Zrt., a Szegedi Paprika Zrt. és a Sole-Mizo Zrt.) és mélyinterjút és készítettem velük. A megkerdezések legnagyobb részét a posta igénybevételével bonyolítottam le. Kísérletképpen az internetet is igénybe vettem: azok a cégvezetők, akik rendelkeztek internetkapcsolattal, elektronikus formában is kitölthették a kérdőívet.

A kérdőív segítségével az élelmiszeripari társas vállalkozások információs rendszeréről igyekeztem minét többet megtudni úgy, hogy közben üzleti érdekek ne sérüljenek. A kérdések:

- Működik-e a cégnél integrált információs rendszer? Ha igen, egy vagy több integrált információs rendszer működik-e a cég területén? Van-e kapcsolat a rendszerek elemei között?

- Alkalmaz-e a cég számítógépes rendszert irodai feladatok ellátására, könyvelésre, számlázásra, raktárkészlet nyilvántartására, szállító és vevő adatok nyilvántartására, logisztikai feladatok megoldására, erőforrások tervezésére, vagy egyéb feladatokra?
- A cégnél alkalmazott megoldás standard, a piacon kapható rendszer a saját igényeknek megfelelően beállítva, vagy egyedi fejlesztésű rendszer?
- A számítógépes rendszer az adatok alapján nyújt-e támogatást a jelenlegi helyzet elemzéséhez és előrejelzések készítéséhez?

### Eredmények és következtetések

A kérdőíveket 25 élelmiszeripari társas vállalkozás 46 vezetője töltötte ki. A vezetők az alábbi területeken dolgoztak: (Lásd: 1. táblázat.)

**1. táblázat: A kérdőívet kitöltő vezetők száma és megoszlása.**

Fő élelmiszeripari tevékenység	Válaszolók	
	száma (fő)	aránya (%)
Húsfeldolgozás, -tartósítás	8	17,39%
Kenyer, friss tésztaféle gyártása	7	15,22%
Baromfi hús feldolgozása, tartósítása	6	13,04%
Fűszer, ételízesítő gyártása	6	13,04%
Tejtermék gyártása	6	13,04%
Egyéb gyümölcs-, zöldségfeldolgozás	3	6,52%
Malomipari termék gyártása	3	6,52%
Bortermelés	2	4,35%
Hús-, baromfi hús-készítmény gyártása	2	4,35%
Burgonyafeldolgozás	1	2,17%
Desztillált szeszes ital gyártása	1	2,17%
Máshova nem sorolt egyéb élelmiszer gyártása	1	2,17%
Összesen	46	100,00%

Arra a kérdésre, hogy működik-e a cégnél integrált információs rendszer, a vezetők 50%-a válaszolt igennel. Ellentmondásos a kép abban a tekintetben, hogy ott, ahol úgymond integrált rendszert alkalmaznak, mindössze 65,2% azoknak a válaszoknak az aránya, amelyben azt állítják, hogy a vállalkozás minden területére kiterjedő, egyetlen rendszert, tehát valóban integrált információs rendszert alkalmaznak. A vezetői döntéshozatalhoz szükséges adat és információ megfelelő összegyűjtését, továbbítását, feldolgozását csak az ilyen rendszerek képesek gyorsan és hatékonyan elvégezni!

A válaszolók 21,7%-a állította, hogy a cégnél több információs rendszer egy vagy több részrendszerét használják. 17,4% állította azt, hogy több információs rendszert használnak, a rendszerek között van kapcsolat és ugyanennyien állították, hogy bár több rendszert használnak, azok között nincs kapcsolat. Ennek okai lehetnek a múltban nem kellően összehangolt informatikai fejlesztések, de ez jellemzi azokat a vállalkozásokat is, ahol a meglévő rendszerek integrálására átgondolt (vagy kevésbé átgondolt) integrációs törekvések figyelhetők meg (elsősorban vállalati átszervezéseket, vagy egyesüléseket, felvásárlásokat követően).

A megkérdezett cégvezetők vállalkozásainak felében nem alkalmaznak integrált információs rendszereket, csupán egy-egy feladatra, egy vagy több részterület információellátását, információs folyamatait felügyelő sziget rendszereket.

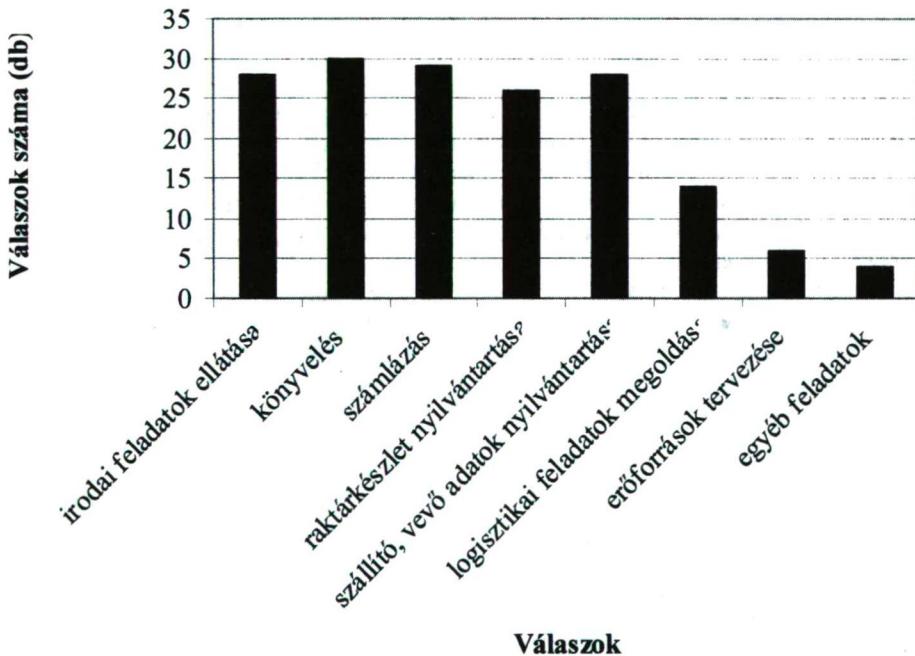
A vállalkozások különböző számítógépes rendszereket alkalmaznak a vállalatirányítási információs rendszer mellett, illetve helyett. (Lásd: 1. ábra)

A legjellemzőbb, számítógéppel támogatott feladatok: könyvelés (a vezetők 65,2%-a jelölte meg), számlázás (63,0%), szállító és vevőadatok nyilvántartása (60,9%), irodai feladatok ellátása (60,9%), logisztikai feladatok ellátása (30,4%).

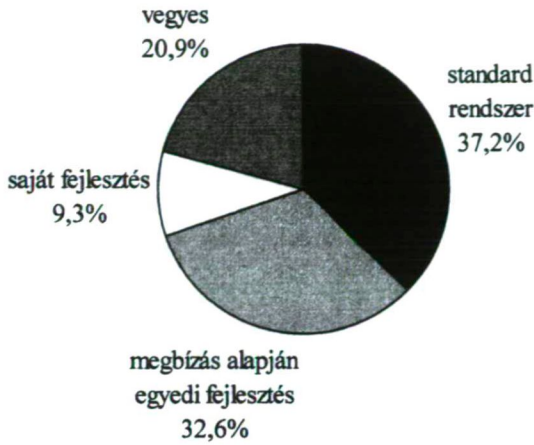
Figyelemre méltó tény, hogy a megkérdezett vezetőknek mindössze 13,0%-a használ valamilyen számítógépes rendszert kifejezetten az erőforrások tervezéséhez. Itt azonban figyelembe kell azt is venni, hogy az egyéb felsorolt rendszerek valamilyen formában tartalmaznak olyan eszközöket, beépített jelentéskészítési, elemzési lehetőségeket, amelyek alkalmasak az erőforrások tervezésre is.

Az alkalmazott rendszerek típusaira vonatkozóan az élelmiszeripari vezetők a következő válaszokat adták. (Lásd: 2. ábra.) Az élelmiszeripari társas vállalkozások alig több, mint egyharmadára jellemző a standard, a piacon készen kapható információs rendszer alkalmazása. A cégek kicsivel több, mint háromtizede megbízás alapján külső fejlesztőket kér fel fejlesztésére és csak így készült rendszereket használ. Az élelmiszeripari cégek mintegy ötöde vegyes rendszert, azaz standard szoftvert és egyedi fejlesztéseket alkalmaz. A saját fejlesztésű szoftverek alkalmazása ritka, az élelmiszeripari társas vállalkozások kevesebb, mint 10%-ára jellemző.

**1. ábra: Számítógépes rendszerek alkalmazása vállalati feladatokra.**



2. ábra: A felmérésben részt vevő vállalkozásokban alkalmazott rendszerek típusai



A standard szoftver használata, amely ma már egy-egy iparág legjobb gyakorlatát valósítja meg – a legmegbízhatóbb, és amelynek vállalati bevezetése a leggyorsabb, legolcsóbb és legbiztonságosabb –, jelenleg mindössze a felmért vállalkozások harmadára jellemző. Feltételezhető, hogy a standard szoftverek előbb felsorolt előnyei miatt ez az arány a jövőben növekedni fog. A növekedés már csak azért is várható, mert a fejlesztő cégek ma már nem csak a jelentős tőkével rendelkező nagyvállalatok számára, hanem a közepes vállalkozásoknak is kínálnak megoldásokat.

A megkérdezettek szerint ugyan a vállalkozásuk számítógépes rendszere képes az adatok alapján támogatást nyújtani a jelenlegi helyzet elemzéséhez – ezt a vezetők 78,3% jelölte meg –, ugyanakkor a rendszerek mindössze 26,1%-a képes előrejelzéseket készíteni.

A vállalatok számítógépes információs rendszerei a tranzakciós adatok tárolása, feldolgozása mellett valamilyen elemző, döntéstámogató eszközt is kínálnak, azonban ezeket sok esetben nem használják (véleményem szerint tehát nem arról van szó, hogy ezt a funkciót az információs rendszer nem támogatja). Ennek oka lehet, hogy a vezetők a gyorsan változó környezetben keletkező döntési problémák megoldására nem tartják alkalmasnak a számítógépes rendszereket. Ez adódhat az informatikai kultúra hiányából, azaz a vállalati vezetők nem minden esetben rendelkeznek a rendszerek hatékony kezeléséhez szükséges ismeretekkel.

## Irodalom

Berde Csaba (2003): *Vezetélméleti ismeretek*. Campus Kiadó. Debrecen.

Buda Szabolcs (2004): *Az Excel a controller fegyvere – Meddig még?* Controlling Portál.  
[http://www.controllingportal.hu/?doc=tk\\_t&t=7&d=258](http://www.controllingportal.hu/?doc=tk_t&t=7&d=258)

Chikán Attila (2005): *Vállalat gazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.

Dinya (1987): *Korszerű döntés-előkészítő módszerek alkalmazása a mezőgazdasági vállalatokban*. Mezőgazdasági Kiadó. Budapest.

Dobay Péter (2003): *Vállalati információmenedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest.

Drótos György, Szabó Zoltán (2001): *Vállalati informatika Magyarországon az ezredfordulón. Mítosz és valóság*. *Vezetéstudomány*. 2001. (32. évf.) 2. sz. 17. old.

Drótos György (2001): *Az információs rendszerek perspektívái*. PhD értekezés. Budapest.

- Gábor András (1993): Számítógépes információrendszerek. Aula Kiadó. Budapest.
- Huszár Ernőné (1991): A közgazdasági szakirodalmi információs rendszer felé. Tudományos és műszaki tájékoztatás. 38. évf. 1991. 9-10. sz. 383. p.
- Kapronczai István (2003): Agrárinformációs rendszerek fejlesztésének megalapozása. PhD értekezés. Gödöllő.
- Kiss Imre (2007): Az üzleti informatika elmélete a gyakorlatban. Információs Társadalomért Alapítvány. Budapest.
- Kiszl Péter (2005): Az információgazdálkodás kihívásai a globális információs gazdaság korában. Vezetéstudomány. 2005. (36. évf.) 2. sz. 38-46. old.
- Krotos László (2002): Intelligens megoldások: a döntéstámogató rendszerek világa. Kód Gazdaság- és Média kutató Intézet. Budapest.
- Lehota József et al. (2001): Marketingkutató az agrárgazdaságban. Mezőgazda Kiadó. Budapest
- Long, L. (1989): Management Information System. Englewood Cliffs. NJ. Prentice-Hall.
- Lucey, T. (1989): Management Information Systems. DP Publications Ltd., London.
- Michelberger Pál (2001): Vállalati Információs Rendszerek Jövője. Controlling Klub. <http://controllingclub.uw.hu/modules.php?name=News&file=article&sid=44>
- Murdick, R. G. (1980): MIS Concepts and Design. Prentice-Hall Inc. London.
- Osváth Sarolta et al. (2002): Az élelmiszeripar napjainkban Magyarországon. G-Mentor Kiadó, Budapest.
- Pitlik László (1996): Agrárinformatikai szöveggyűjtemény II. Agroconsult Kft., Gödöllő.
- Reynolds, G. W. (1989): Information System for Managers. West Publishing Company.
- Roóz József, Kozma István (2000): Szervezet és vezetés. Magyar Könyvvizsgáló Kamara. Budapest.
- Roóz József (2007): A menedzsment alapjai. Perfekt Kiadó. Budapest.
- Simon, Herbert Alexander (1982): A vezetői döntés új tudománya. Statisztikai Kiadó Vállalat. Budapest.
- Smyth, William F. (1977): Vállalati információs rendszer: programszervezési esettanulmány Statisztikai Kiadó Vállalat. Budapest.
- Strassmann, P. A. (1997): Will Big Spending on Computers Guarantee Profitability? Datamation <http://www.strassmann.com/pubs/datamation0297>
- Varga M. István (szerk.) (2003): Vezetői információs rendszerek - gyakorlati útmutató. Menedzsment Fórum Online. <http://www.mfor.hu/cikkek/10391.html>
- Ward, John (1998): Az információrendszerek szervezési elvei. Co-Nex Könyvkiadó. Budapest.

**ENGLISH STUDIES**

# **CROATIAN-HUNGARIAN TRANS-BORDER RELATIONSHIPS FROM STATE SOCIALISM UNTIL TODAY, WITH SPECIAL ATTENTION TO THE EUROREGIONS**

Lóránt Bali PhD aspirant,  
geographer, PTE-TTK Geographical Studies, Doctoral Programme

## **Summary**

On the whole we can claim that in the last almost sixty years there was a significant change in Croatian-Hungarian trans-border relationships. State-governed cooperation was replaced by project-controlled co-operations under the guidance of local-governments and the civil sphere. Unfortunately, stock and human workforce deficit very often obstructs success. Besides it is a permanent problem in our country that state politics has a great influence on local-government politics. So in a certain euroregion the success of operation highly depends on where the local-governments and civil organization belong to politically and on the leaders' ability to validate their interests. As a result of stock deficit mentioned previously project-based co-operations occurred.<sup>1</sup> But these ad hoc project associations are not able and won't even be able to use union sources efficiently and generate any kind of long-term regional development.

## **The situation of the Croatian-Hungarian border between the period of the Austro-Hungarian Compromise and state socialism**

The 1868. Compromise law has already disposed of the Croatian-Hungarian border. It declared that "Hungary, Croatia, Slavonia and Dalmatia are parts of one and the same state community....." "The state area is uniform, only Hungary has own borders, the border between Hungary and its partner states is only administrative."<sup>2</sup> This situation remained until the Trianon Peace Treaty. As a result of the peace treaty - putting an end to World War I. - the administratively separate Croatia-Slavonia became a part of the SZHSZ Kingdom. The new border-line - which didn't impeded the social-economic relationships significantly - was appointed along the Dráva and the one-time interstate administrative border with several small corrections.<sup>3</sup> In spite of the seemingly intensive economic relationships the first signs of separation were already present. In April 1941. with the support of Germany we retrieved Muraköz and the Baranya-triangle. But the Paris Peace Treaty that put an end to the war unfortunately set back the Trianon situation in 1947<sup>4</sup>.

## **Trans-border relationships and their nature in the Croatian-Hungarian border area during state socialism**

The short democratic period that followed World War II. was too short to set in motion the trans-border cooperation between the two states. From 1949. on the bilateral relationships perished<sup>5</sup>, in the 1950s the permeability of the 621 km long Yugoslav<sup>6</sup>-Hungarian border disappeared almost completely and became the field of open military and political confrontation. In the summer of 1951. redoubt work started. A 430 km long protection zone was established which was strengthened by minefields, barbed-wire fences and concrete fortresses.<sup>7</sup>

From the end of the 50s relief occurred between the countries of the socialist block and the "separate passenger" Yugoslavia. It made possible that trans-border relationships

quickened again from the middle of the 60s. We differentiate between two types from the point of view of the two states, the locally and centrally organized ones. In order to improve cooperation several centrally organized fact-revealing and proposal-making courses took place.

To control complex proposal-making work, in 1969. the Hungarian-Yugoslav Urban and Town planning Constant Vice-committee was established to examine the Hungarian-Yugoslav borderline, work out and harmonize development conceptions. Working out the tourist-holiday regional development plan of the Órség-Lendvai Wold together with the Slovene Environmental and Town planning Committee and the Geographical Institution of Ljubljana University was among the tasks suggested by the vice-committee. The expansion conception of the Danube Region and the preparation of impact assessments about the water power-stations set up on the Dráva and Mura happened in cooperation with the Eszék Urban Institution.<sup>8</sup> One of the most important problems of the Yugoslav-Hungarian borderline was the common environmentally sound use of the Dráva and Mura during the socialist period. In 1978. under an interstate agreement proposals were made in order to solve these difficulties. Concrete and tangible arrangements have already been born before institutionalized interstate planning, for example the delivery of the Gyékényes railway bridge in April 1960.

As we have seen before the Yugoslav-Hungarian relation started to get back to normal only in the 1960s, which made possible the unfolding of bottom-up trans-border relationships. László Gulyás differentiates four dimensions from this perspective:<sup>9</sup>

I. In the 70s the configuration of official relationships between cross-border counties and cities started. As a result of the federative nature of Yugoslavia, different types of relationships occurred along certain parts of the common borderline. Along the Croatian-Hungarian part inter-town relationships were dominant such was the establishment of the twin-city relationship between Eszék and Pécs in 1973. which still has a function today.

II. Agricultural relationships gradually came into existence as well. The collective farms around Mohács made an international sugar manufacture verticum with the sugar manufactures in Beli manastir, Bellye and Zupanija. Cooperation was based on comparative advantages. Hungarian big mills exceeded the Yugoslavian partner by right of their produce, but the neighbouring sugar manufactures equipped with German technology were more productive than Hungarian processing industry in their sugar export.

III. From the 60s on bilateral shopping tourism started, which turned into curative-tourism in several towns in our midst.<sup>10</sup> In Hungary Nagykanizsa, Nagyatád, Kaposvár, Pécs in Croatia Čakovec, Koprivnica, Virovitica and Ošijek were the targets of consumers. Shopping tourism of the given decades can be characterized by different "product baskets"<sup>11</sup> on both sides. For Hungarian citizens Yugoslavia was an opened door to the West where they could reach a number of services that were unavailable or prohibited in socialist states.

IV. As a result of economic instability Yugoslav citizens, mainly those in the Vajdaság, put their money in Hungarian banks in the 80s. In the 90s this deposit served as a basis of Croatian and Serb enterprises founded in our country.

### **The nature of relationships in the 1990s**

In 1992. during the explosion of the patriotic war after the shouting out of Croatian independence, Hungarian state and local-government leaders, and the actors of the economical sphere had to face an entirely new situation. Along the southern borderline operations and warlike actions were going on often accompanied by border insults. The population and the local-governments of the southern border had to face and solve new phenomena that they didn't experience at all in the last 45 years as a result of the war. Such was the housing and taking care of thousands of refugees. Hungary not taking with a grain of



salt – independent from any ethnic and religious views – welcomed and took care of refugees arriving into our country. The greatest sacrifices from this aspect were made by Nagyatád, Kaposvár, Pécs and Siklós.

With the evolving of the war economical relationships were confined to satisfy deficit economy in retail trade, which manifested itself in multitudinous shopping tourism. The target towns of Croatian citizens arriving into our country were Nagykanizsa, Letenye, Nagyatád, Barcs, Csurgó, Berzence, Selye, Siklós and Mohács. In the settlements of the southern borderline Croatian words occurred everyday, trade became almost unidirectional at the border crossing points.

After peace was restored in Croatia, relationships that once operated but splitted up because of the war had to be restarted again. The inception was equal with laying down the principles everything had to be built from zero. Besides this the configuration of market economy started in Croatia and Hungary at the same time. Both states were still getting to know the new social-economic system. This brought about serious difficulties and was further aggravated, because one-third of Croatia was under occupation, moreover most of the cross-border Slavonia was an area of military action blocked away from any kind of economic circulation.

In the above mentioned period our economic relationships with Croatia were developing relatively slowly. As for me the reasons can be explained by the exaggerated distance keeping and conservatism of economic participants, especially from the Hungarian part. In spite of its situation after the regime change Hungary did its best in favour of the development of trans-border relationships. After 1995. a new chapter started, except for the Baranya-triangle<sup>12</sup> crossing the border was not problematic, and from 2001. on a free-trade agreement helped to improve our economic relationships.

### **Some social-economic aspects of the problems of developing trans-border Croatian-Hungarian cooperation**

The Hungarian side of the 355 km long Croatian-Hungarian borderline is an area struggling economic depression. Among the three counties<sup>13</sup> concerned in the cooperation Somogy and Baranya belongs to those of loose texture. As a result in the region “cross-border affection” “only predominates weakly”.<sup>14</sup>

The border area is urbanized weakly and although Nagykanizsa with its 50 thousand citizens is the only town owning significant economic potential, it has surprisingly infirm Croatian relationships. We should mention Mohács as well with its 20 thousand inhabitants, which – due to its border-harbour on the Danube and the sokac<sup>15</sup> ethnic group – owns many appreciable and unexploited possibilities. Based on the experience of about 15 years, Barcs and Siklós with nearly 10 thousand inhabitants could only benefited from the periodically intensive shopping tourism. The cooperative competences of smaller settlements are confined only to cultural cooperation.

In the region the rate of unemployment is higher than 20% and its employment level is under 50% which is significantly lower than the 62% average rate in the EU.<sup>16</sup> The situation is the worst in the Siklós small region in Baranya, the best is in Letenye (Zala county), where the average rate of unemployment is around 5%. Remarkable backwardness can be seen in the field of education. In certain settlements in the Selye and Siklós small regions the number of finished classes<sup>17</sup> is under 8,5<sup>18</sup>. Besides this Baranya and Somogy possess a large gipsy population, where the above mentioned problems occur cumulatively. The segregation of the gipsy population is accelerated nowadays in Hungary. As a result of their reproduction habits a significant population increase is expected on the middle-term in villages along the Dráva.

Besides traffic geographical disadvantages are also notable occurring most strongly along the Dráva. The V/B and V/C corridor<sup>19</sup> doesn't open up the area, the M7 and M6 highway only scrubs it from a western and eastern direction. The situation is even worse on the Croatian side, because the whole highway was built only in the direction of the sea-shore, Belgrád and along the Száva.<sup>20</sup>

Micro-regional relationships are more difficult as a result of the small consistency of the highway border-crossing points. Along the 355 km there are only six highway and three railway crossing points, out of this there is only one highway bridge at Barcs and one railway bridge at Gyékényes along the 166 km long river part. Between Drávaszabolcs and Barcs there is a 70km long section where it is not possible to cross the border anyhow. So as a result of the rare existence of public road and railway matchpoints the border part of Baranya and Somogy has to face serious traffic drawback.<sup>21</sup>

With modernizing the traditional elements of the traffic network the closeness of this peripheral area could be improved. The Zaláta-bridge being destroyed during World War II. should be rebuilt and route 67 should be lengthened along the Szigetvár-Sellye-Révfalu line until the border.<sup>22</sup> The construction of a bridge planned to connect Murakeresztúr and Kotoriba would strengthen the micro-regional relationships of Southern-Zala trending towards Croatia. From the point of view of the railway only the Budapest-Nagykanizsa-Murakeresztúr and the Budapest-Pécs-Magyarbóly lines have real chances for reconstruction. Hungarian railway politics today is rather cutback than development oriented.

#### **Euroregional organizations as possible tools for Croatian-Hungarian transborder co-operations**

At the turn of the second millennium euroregional co-operations live their renaissance in Hungary. They came into being first along the Austrian, Slovene and Slovak border then along the Romanian, Croatian and Serb border.<sup>23</sup> At first the actors of local-governments and urban intervention assigned too much importance to regional co-operations as efficient stimulus of economy, in several cases they overestimated the possibilities. By today it has been proven true that regional cooperation can be used well as a tool for urban innovation, but its role as a catalyst without any appropriate social-economic potential is relatively low. That is why they tend to operate with different efficacy along the Croatian-Hungarian borderline. But before describing in detail the euroregions along the Croatian-Hungarian border, it is worth mentioning the Alps-Adria Association, which is considered to be the forerunner of euroregional cooperation in Hungary. Zala, Somogy and Baranya – three Hungarian counties next to the Croatian-Hungarian border – joined the 30 year old association founded in 1978 only at the beginning of the regime change. During this period members of the association considered the deepening of cooperation between regions and states to be the primary task. It is proven by the Bled Resolution (1987.) and the Millstadt Declaration (1988.). “Due to Europe’s results in this area above different cultures, languages and political systems our governments are willing to support and inspire the cooperation henceforward between regions going on in the Alps-Adria Association that makes an effort to open up borders, gives chance to the free flow of people and ideas and realizes economic and cultural cooperation.”<sup>24</sup> After the democratization of the area the new goal was the idea of subsidiarity and the realization of social-economic cohesion.<sup>25</sup> “All barriers causing inequality and imbalance had to be removed immediately.”<sup>26</sup> By the turn of the century the members had to participate in realizing a new aim, which was supporting the EU integration of Hungary and Slovenia. Nowadays it gives remarkable intellectual capacity to Croatia to get to know the laws of the European Union hereby it helps the successful and quick outcome of connection discussions.

In 2007. the reforming of procedural and organizational rules of the *Alps-Adria Association* took place in Klagenfurt aiming to deepen and dinamize cooperation. Today on behalf of Baranya stronger and stronger languidity can be seen and the idea of secession has already occurred as well.

On the whole we can claim that the association reached the biggest success in achieving political aims. From an economic point of view no remarkable trans-border success took place. In the future the association had better engage only in projects that are convergent with EU targets. It could be advanced by boosting information-flow and by a more intensive colloquy extended to mezzo-and micro-regional levels in order to deepen cooperation. Besides the Alps-Adria can contribute to the elimination of the democratic deficit that exists between Europe and its citizens in the Middle-European area.

The idea of giving birth to a euroregional cooperation aiming to serve the dinamization of Croatian-Hungarian trans-border cooperation was born amongst local-government leaders after the regime change. In order to satisfy the needs of economy and urban innovation the chambers of trade and commerce as well latched on to the cooperation between regional and town communes.<sup>27</sup> Besides the Croatian and Hungarian partners they called in the Bosnian Tuzla commune. As a result an area came into existence with a higher economic and trade potential.

Thus in 1998. the *Duna-Dráva-Száva Euroregional Cooperation* was born with members sharing common historical and cultural traditions, along the same interests. The fact that on the West-Balkan there was peace and the need for EU integration occurring among the foreign policy aims of post- Yugoslavian states played an important role in its coming into being. But after the foundation the initial impetus stopped. Why? The founding members of the "euroregion" Baranya county, Pécs-Baranya Chamber of Trade and Commerce (Hungary), Osječko-Baranjska county, Ošijek city, Croatian Chamber of Economy, the Chamber of Economy of Osječko-Baranjska county (Croatia), Tuzla-Drina Commune, Tuzla city, the Chamber of Economy of Tuzla Region (Bosnia-Hercegovina) were not the members of the European Union yet. The organization included members struggling with stock deficit needed for innovations and investments. Moreover Croatia and Bosnia-Hercegovina had to solve restoration after the civil war.

In the 2000-2006 budget period the EU financial supports materialized within the confines of the INTERREG public initiation in point of cross-border and trans-national cooperation. In the case of Croatia and Hungary certain sources were available only within the confines of experimental small projects in 2004-2006. In the 2007-2013 planning period subsidies can be called down with the help of the IPA in order to deepen cooperation. Baranya and on the Croatian side Eszék-Baranya too are amongst the beneficiary counties. Cooperation can be catalyzed by the fact that in 2010. Pécs – the seat of Baranya-county - will be the cultural capital of Europe.

In view of the social-economic situation described in the previous chapter we might raise the question: what possibilities could an area like the southern part of Baranya have where the whole society is socially disadvantaged and ethnically segregated? Finding a solution to problems existing on both sides and further thinking about the small number of innovation and development possibilities could serve as a basis to improve cooperation. As both areas have a serious stock deficit it is worth paying attention to Union support possibilities when defining priorities.

In favour of enlarging the efficiency of bilateral relationships they were trying to establish euroregions that cover smaller areas. Each of these was organized by Zala-county or with the initiation of towns within the county. Along the Croatian-Hungarian borderline the social-economic environment is most ideal in Zala, disadvantages coming from the peripheral situation in the last 15 years could be best liquidated here. Koprivničko-Križevačka,

Medimurska and Varaždinska county are affected in the cooperation they represent an economically and industrial strong medium level, moreover the majority of Croatian-Hungarian international trade passes through there, through the V/B corridor in the direction of Rijeka and Venezia. Besides the closeness of Zagreb (1,5 hour distance) is not negligible either.

The first such initiative that was proven to be dead was the *Dráva-Mura Euroregion*. The founders of the initiation were Csurgó, Marcali, Nagyatád, Nagykanizsa, Letenye, Lenti, Zalakaros, the Slovene Lendava and the Croatian Varaždin. From the content we can see that the members were inspired to help the cooperation and the innovation of the Croatian-Slovene-Hungarian tripartite border. In connection with the organizational construction several ideas occurred. The idea of the small region-based<sup>28</sup> euroregion was rejected, because such a formation doesn't even exist either in Croatia or in Slovenia. The county-based construction was rejected too, because of the Hungarian administrative regulation.<sup>29</sup> Finally the "city-idea" won. This way it became possible that cities and settlements of small regions around them could be participants of the organization as well. The above mentioned towns signed a manifestation of will September 9<sup>th</sup> 2000. about founding the Dráva-Mura Euroregion, this was then followed by the signing of the skeleton agreement from the Hungarian part September 14<sup>th</sup> 2001. to which only Lendava joined among the foreign partners December 21<sup>st</sup>. The entry of the association in the commercial register took place in June 21<sup>st</sup> 2002.<sup>30</sup>

The organization in the shape of a public company started its operation with great impetus and hope. This is shown by the fact that Nagykanizsa as a founder member separated 2 million HUF in order to establish the association and support experts with the first steps. Behind there were unconcealed prestige aims, because this way the town became the seat of an international organization.

The initial dynamism was followed by a period of failure and stagnation. The minimizing of functional costs and other financial conditions took place. But these arrangements were proven to be inefficient. The greatest problem was caused by the members' inability in multilateral co-operation, plus the decline of interest turning into negligence. Characteristically two-two towns are able to work together in carrying out a project or handing in tenders, but no extensive program, initiation was born so far. The low-level involvement on the part of other members is not a guarantee for constant, medium-term planning at all.<sup>31</sup> In view of this it is not surprising that the liquidation of the association started in September 2005. further tasks were devolved to the Competition Office and the Mayor Cabinet. Since then there are attempts to restart but without any remarkable results.

As a result of another previously disapproved conception the *Mura-Dráva Euroregion* was established. During the foundation process Hungarian interest was more significant. In order to eliminate difficulties with the Dráva-Mura Euroregion founders thought it would be better if cooperation would be under the control of regional administrative units (counties). In 2004. coordination of cross border cooperation was undertaken by the office of the Zala County Assembly. In October 2004. the Mura-Dráva Euroregion was established in Čakovec. The members: Medimurska county, Zala and Somogy county. In the meantime Somogy quitted the cooperation. The organization is on the right way to strengthen the social-economic cohesion of the area. It is proven by the fact that between 2004-2006. under the INTERREG III.A Slovenia-Hungary-Croatia Neighbourhood Program they were successful in numerous tenders. The permission and financial support of a public road bridge between Murakeresztúr and Kotoriba was the most important amongst all. According to the local hopes if the public road-river bridge is built as soon as possible it will play an important role in amending the accessibility of Croatian-Hungarian neighbouring micro-regions. A touristic project entitled "Down to Mura on the Kerka" was also proved to be very successful. From

2007 on the euroregion considers the operation of the partner-network and an innovation strategy coordinated in common with Hungarian and Croatian partners as its most important function.<sup>32</sup>

The situation of the “*Muránia Euroregion*” is significantly different from the previous ones. While in previous cases we were talking about middle-sized towns then in the case of “*Muránia*” euroregion it is not true. Here each settlement owning economic potential and the legal status of a town can be grouped into the category of a hick town with the best intent.

Region-building started with a project-oriented strategy. The organization slowly fills its fifth year. On the basis of the project-description we can see that innovation of tourism is among the primary priorities of the cooperation. In favour of common promotion and marketing an integrated network of tourist products should be built, plus a tourist-zone should be made in cross-border regions in order to improve common innovative tourist products. The recognizability of the area could be boosted by establishing the common MURÁNIA Tourist Zone in cross-border regions. Other aims are: building innovative and affective tourist products from a qualitative and market point of view by applying the natural and cultural heritage of the multicultural region; the common promotion of the integrated tourist product; stimulation of tourist enterprises; organizing visits giving information in connection with the tourist zone; increasing the number of tourists.<sup>33</sup>

At present the Slovene Lendava on the Hungarian side Letenye and Lenti are the members of the cooperation. In the 2007-2013 budgetary period from the available IPA sources Croatian areas can also be involved in the cooperation. In the euroregion there is already an intent for that. It would be expedient to get the Croatian Mursko Središće involved in the cooperation. In other words there would be an association on the Croatian-Hungarian-Slovene tripartite border along the Mura that owns a notable historical-economic cohesion.

Lenti, Lendava and Mursko Središće have the most opportunities in deepening their social-economic relationships. Each town is the centre of only a crossborder micro-region with limited central functions and is in a peripheral situation and, moreover from a traffic point of view they show “blind” signs. In the case of Lenti it is manifested in the form of a railway going nowhere, while Lendva is the end of a railway line arriving from Mursko Središće. Public road traffic shows a paradox picture. In spite of the underdevelopedness of the road-system it is still forced to transact the majority of transit traffic from Austria towards the sea. From the point of view euroregional innovation the restructuring of the road-system is indispensable, by limiting transit traffic and repairing modern railway-connection. At this point we must think it over whether it is worth expanding cooperation by even accepting the change of image. Investments needed to advance cohesion are far beyond the power of the above mentioned villages. It would be worth making a “sectoral” cooperation with the Croatian Čakovec and Varaždin, Nagykanizsa (Zala county), Koprivnica (Croatia) that can not be left out of the list and finally Zalaegerszeg. But this could only be realized with well-made steps. In a cooperation configured by exploiting comparative advantages “*Muránia*” could preserve its “Harmony of Existence” atmosphere and besides its ideas about necessary traffic innovation could predominate on a state level. The heavy traffic of Lenti and its neighbourhood can be remarkably reduced by establishing the Zalaegerszeg-Lenti-Lendava-Čakovec clearway connection. It raises the question that after such a project what justification could a Nagykanizsa-Čakovec-Lenti-Zalaegerszeg “euroregional” train get that would bring the burgenland area even closer. It would find priority from the point of view of all EU aims.

#### Endnotes

<sup>1</sup> “Pannon-Palette” the common tourist and cultural project of Kaposvár and Koprivnica. For the more than 58 million HUF worth program the majority of support was won in EU tenders by the participants.

- <sup>2</sup> Hajdú Z. 2001: Magyarország közigazgatási földrajza. (Administrative geography of Hungary) Dialóg Campus. Budapest-Pécs, pp.39.
- <sup>3</sup> After the Trianon border changes Hungarian and Croatian landholders owned land and private property in the neighbouring state.
- <sup>4</sup> Romsics I. 2001: Magyarország Története a XX. században (The history of Hungary in the XX: century.) Osiris. Budapest, pp. 668.
- <sup>5</sup> The Soviet Union rejected Yugoslav confederal attempts on the Balkan. As a result of the tension the Kominform convicted Tito in Bukarest, June 21<sup>st</sup> 1948. who has already been considered as an imperialist spy in 1949. Due to the previous actions Hungary dissolved its 5 year economic agreement with Yugoslavia in June 1949.
- <sup>6</sup> December 1<sup>st</sup> 1918. the Serbian-Croatian-Slovene Kingdom was shouted out which was carrying the name the Kingdom of Yugoslavia. Between January 31<sup>st</sup> 1946. and April 28<sup>th</sup> 1992. it was Yugoslavian Socialist Federal Republic.
- <sup>7</sup> Hajdú Z. 2008: A magyar-jugoszláv kapcsolatok a hidegháború időszakában (1948-1955) In.: A baranyai államhatár a XX. Században. HM Hadtörténelmi Intézet és Múzeum (Hungarian-Yugoslav relationships during the period of the Cold War (1948-1955) In.: The Baranya state-border in the XX: century. HM Museum and Institution of Military History.) Pécs, pp. 69-77.; Gulyás L. 2002: A magyar-osztrák és a magyar jugoszláv határ szerepe az államszocializmus időszakában 1948-1990. (The role of Hungarian-Austrian and Hungarian- Yugoslav borders 1948-1990.) Konferencia-CD. Veszprémi Egyetem Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar. Keszthely.
- <sup>8</sup> Zala Gy. 1988: A határmenti együttműködés szükségessége, eddigi főbb eredményei és problémái. In.: Erdősi F. és Tóth J. (szerk.) A sajátos helyzetű térségek terület- és településfejlesztési problémái A Ts-2/2 program iroda (The necessity of trans-border cooperation its main results and problems. In.: Erdősi F. and Tóth J. (comp.) Urban- and region innovation problems of an area with special situation, A Ts-2/2 Office)
- <sup>9</sup> Gulyás L. 2005: Két régió – Felvidék és Vajdaság – sorsa az Osztrák-Magyar Monarchiától napjainkig. Hazai Térségfejlesztő Rt. Hn. (The destiny of two regions – Felvidék and Vajdaság – from the Austro-Hungarian Monarch until today. Inland Region Planning Public Company Hn.) pp. 233.
- <sup>10</sup> Harkány, Nagyatád, Siklós.
- <sup>11</sup> In the 70s and 80s Hungarian customers travelled to Yugoslavia to buy „western” products, mainly clothes and high quality electric goods (eg. Gorenje: refrigerator). In the 80s as a result of the increasing inflation Yugoslav citizens came to Hungary to buy food.
- <sup>12</sup> Based on the Erdőd Agreement signed in 1995. the Baranya-triangle got back its independence January 15<sup>th</sup> 1998. until then it was under Serbian control. During this period the Drávaszabolcs public road crossing-point and the Magyarbóly railway crossing-point was not operating at all.
- <sup>13</sup> Zala, Somogy, Baranya county.
- <sup>14</sup> Golobics P. – Merza P. 2002: Polarizálódó világgazdaság- Nemzetközi Együttműködés. Pécsi Tudományegyetem, (Polarization of world-economy – international cooperation. University of Pécs) Pécs, pp. 205.
- <sup>15</sup> Croatian ethnic group in Baranya county.
- <sup>16</sup> Dél-Dunántúl. A kistérségek társadalmi, gazdasági helyzete. Központi Statisztikai Hivatal (South Transdanubium. The social and economic situation of small regions. Central Statistics Office) 2006.
- <sup>17</sup> Today in Hungary school-age is 18. Primary education is in an 8-class system and lasts until the age of 14.
- <sup>18</sup> Hajdú Z. (comp.) 2006: Dél-Dunántúl. Dialóg Campus Kiadó (South Transdanubium). Dialóg Campus. Pécs-Budapest pp. 499.
- <sup>19</sup> The V/B corridor comes from Budapest through Nagykanizsa in the direction of Letenye and Zagreb; the V/C corridor from Budapest in the direction of Szekszárd, Mohács, Ošijek.
- <sup>20</sup> Erdősi F. 2005: Magyarország közlekedési és távközlési földrajza (Geography of traffic and telecommunication in Hungary) Dialóg Campus. Pécs-Budapest, pp. 504.
- <sup>21</sup> On average there is one crossing point in every 50 km along the Croatian-Hungarian borderline.
- <sup>22</sup> Pirisi G. 2003: A Dél-Dunántúli Régió határ menti kistérségeinek közlekedési problémái. (Traffic problems of cross-border small regions in the South Transdanubian Region) In.: Határok és az Európai Unió. SZTE TTK Gazdaság- és társadalomföldrajz Tanszék. pp. 162-168.

- <sup>23</sup> Let see for example Gulyás L 2004: A Duna-Körös-Maros-Tisza Eurorégió rövid története 1997-2004. (Short history of DKMT euroregion). Múzeumi Kutatások Csongrád Megyében. 2004. évi Évkönyv. 5-14. old. Szeged. 2004.
- <sup>24</sup> Alpok-Adria Munkaközösség. Jövőkép a 21. századi Európában (Alps-Adria Association. Future image in the 21. century Europe), pp.21.
- <sup>25</sup> Hungarian members: Baranya, Somogy, Zala and Vas county, Austrian members. Kärnten and Burgenland; Italian members: Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Southern Tirol and Venice; Croatia and Slovenia
- <sup>26</sup> <http://www.alpeadria.org/magyar/files/Chronology1978-2004.pdf> Date of download: 08. 13. 2008.
- <sup>27</sup> It is a public body owning a local-government established by the actors of economic life in Hungary dealing with the innovation and support of economy, regional development by law authorization.
- <sup>28</sup> According to the present constitution in Hungary there are the following administrative levels: parish, county, city, capital. In socialism the county was the trustee of regional administration and innovation. This was changed during the regime change. Today the county is a regional administrative unit without money and tasks, which is unable to fulfil its function as a result of the lack of sources. Besides its competence is limited by the irrationality that the county government is in equal relationship with settlement governments. Today there is no efficiently operating constitutional medium-size administrative unit. Small regions came into being as separate companions of settlements and are only ruled by decree. They have no chosen corps, they only have a work corporation including delegates of the settlements. Their sizes are different their content changes often either based on the interests of certain settlements.
- <sup>29</sup> Today the role of a county is partially devolved to planning-statistical regions by the government, but they don't own constitutional rights.
- <sup>30</sup> Nagy T. 2005: Zala megye határon átnyúló szubregionális együttműködései. Diploma Dolgozat (Trans-border subregional co-operations of Zala county. Thesis Work) pp. 20-21, pp. 51.
- <sup>31</sup> Litter N. 2005: Előterjesztés Nagykanizsa Megyei Jogú Város Közgyűlésének 2005 szeptember 27.-i ülésére. Napirend: Dráva-Mura Eurorégió Kht. Működése. (Proposal to the General Assembly of Nagykanizsa City to the meeting of September 27<sup>th</sup> 2005. Daily routine: The operation of the Dráva-Mura Euroregion Public Company), Date of download: 27.02.2008.
- <sup>32</sup> Füzi A. 2007: Egy hátrányos helyzetű kistérség munkaerő-piaci helyzetképe. TDK dolgozat Nyugat-Magyarországi Egyetem. (The labor-market situation of a backward small region. TDK competition-work University of West-Hungary), pp. 74.
- <sup>33</sup> The marketing strategy of integrated economy-innovation in the "Muránia-region". PHARE Experimental Small Project Fund. 2003. Hungary-Croatia HU. Aquaprofit Technological Advisory and Investment Public Company 2005. December.

# PRODUCT MANAGEMENT, CONTROLLING AND LOGISTICS AT AGRICULTURE AND FOOD MANUFACTURING COMPANIES

Dr. habil. Ph.D. József Gál\* - Éva Kmoskó\*\*

\*associate professor, University of Szeged, Faculty of Engineering

\*\*controlling manager, Villeroy & Boch Magyarország Kft.

## Abstract

How to understand logistics in agro-food business? Logistic activities considerably changed in the last few years. The original aim of satisfying quantity needs has been followed by the logistic activity which meets the market's requirements, aims at satisfying the individual needs instead of standardized solutions, maximal the additional values, and finally, which gives a complex service. You can find special process of it in agriculture and food industry. These together mean a significant challenge for this profession. In our paper we try to understand methodology of logistics in agro-food business.

## 1. Introduction

The most important purpose of the companies is making the most of the profit-productive capacity of the invested capital that manifests itself in the increase of the company's value. It is the same in agriculture and food industry as well, but has some special components in its process. Claims lay by owners – profit, dividend and share – set the management a serious task. We can be witnesses of continuous changes in the framework of the market economy in the fields of products and services, also in the labor-, money-, and capital markets. That is why it is not a negligible question to answer that what inner conditions our firm has, that is what kind of combination and organization structure of the product sources it has. That is what can influence the quality of answers and reactions to the changes of the outside environment. (Halászné 1998) In the agriculture you can calculate with seasons, long production circle and costs at first and much later incomes.

During reactions the relationship between the company and its outside environment is continuously changing. However, it is not the same at all whether we can get closer to or further from the market claims by our reaction. (By market claims we mean the ones of the consumers, owners, creditors, employees and suppliers.) Controlling, which provides a suitable tool for realization of the required activities, is destined for supporting this above mentioned aim. (Hargitai S. 1996, Körmendi L. – Tóth A. 1998) In the agriculture controlling methodology is new, small farms do not use it to plan and check their operation. The situation is better in food industry which shows strategic and operative controlling regularly like other industrial sectors.

By coordinating the given planning, analyzing and accounting elements, controlling can create an informatics system with the help of which the different structural parts are integrated into one single unit oriented on decision and management. It opens up new vistas to mobilize the inner forces in the interest of the strategic objects.

Each company has a different controlling system, but what they have in common is that the continuous process of planning-controlling is indispensable for their successful operation. This process explores causal relations, predicts economical consequences, so it transforms the operative analytical assessments into direct information for the management.



## **2. Informational system of logistics in agro-food business**

Information systems are able to store the customers' needs, to compare them with the available stores (with regard of material, goods and final product), to make a manufacturing plan, to decide over the additional material and product need, to follow the processes of store keeping, outfitting and packaging, to fix goods delivery and finally, to evaluate all these processes. (Forgács A. 2007) Information system, data management is not very hard in Hungary. Agricultural enterprises have typically PC-based systems, but connections are rarely among them. There are many new technologies, like GPS and networking (intranet, extranet and internet) but only mobile phones and sometimes fax and internet on a PC can be found. Many farms have no any computers and other modern informatics technologies.

It is impossible to collect, treat and process information without the appropriate information system. Most of the companies operate different subsystems to follow the reserve economy, marketing, and the processes of production, accounting and controlling. Logistics is exactly the field where these data have to be administrated as a system and these processes have to be made transparent and controllable because it is essential for the efficient operation.

With the help of the well-operating information systems the effort of the employees can be rationalized since the time-consuming check of different subsystem data can be eliminated. It is interesting how to plan agricultural production mainly vegetables and fruits for market have forecasted demands months before taking notice of climate.

Following the supply movement through the different subsystems makes the flow of both logistic and controlling information simple and efficient which has a direct effect on the quality of services provided for customers. The daily bookkeeping of accounting and controlling data supports the current data process, offers the opportunity of the quick intervention.

## **3. Coincidence of logistics and controlling**

One of the controlling tasks is to evaluate and support the logistic activity. For this, controlling provides logistics with tools for analysis and evaluation, and an appropriately structured flow of information from the point of view the functional approach.

### **Connecting points**

- cost calculation and cost analysis of the logistic activity, focusing on the fields of possible intervention,
  - calculations on the investment-profitability with regards to the logistic tools,
  - store-controlling,
  - simulations, calculations,
- following the value production in the field of logistics, process analysis of the logistic chain of purchase-production-product treatment- satisfying customers' claims. (Figure 1)

'The major aim of logistic controlling as a 'service' is to support the objects and strategies of the given company with its collected feedback, to process and apply methods for checking their parameters, and cooperating this way, to support the optimal organization, control and the necessary financial background of the logistic processes.' (Knoll I. 2003)

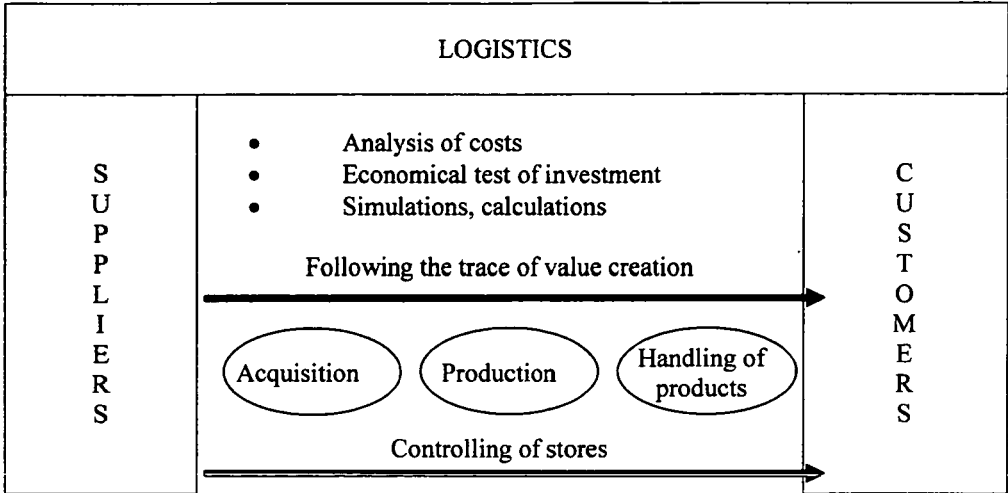


Figure 1: Controlling-logistics model (Gal-Kmosko)

Logistic controlling within the company organization can be operated in the following ways

- a) given departments or parts of departments within the controlling organization perform this duty,
- b) given departments or part of departments within the logistic organization perform this duty,
- c) departments or part of departments within both of the logistic and controlling organizations perform this duty together.

When we choose from these three alternatives it is important to consider the size of the company, the size and complexity of the logistic activity, the size and tasks of the controlling system, the scope of responsibilities and authority within the company. Solution c) can operate when the controlling system is active in the fields of those factors which influence the effectiveness of the company, while logistics is busy in the fields of those activities which improve its own processes. This way cost calculation and analysis; calculations on the investment-profitability, store-controlling, following the value-production belong to the duties and authorities of controlling, while analysis of the chain of purchase-production-product treatment-satisfying customers' claims mean duty in the field of logistics. Close cooperation and the appropriate flow of information between the two areas provide a successful logistic controlling activity.

#### **4. Cost calculation, cost analysis of the agricultural logistic activity, focus on the fields on intervention**

The value increasing conception is specified in strategic objects, in the forms of long- and short-range plans, and at the same time the contribution of each responsibility areas to the realization of the company aims is put down. The controlling system arranges for the control – oriented on productiveness and liquidity – according to the plans, for the takeover of the controlling-philosophy. In this respect controlling undertakes an operative duty in the

takeover of the conception and in the interest of which it makes the tools of reporting and planning available to the whole company.

#### **4.1. An example for the planning process:**

In the first stage of operative planning is a marketing plan, which focuses on the market needs, is made that estimates the salable quantities with regards to each product group. The quantity plan is followed by a price plan with the help of which the natural data are formed into values or return from sales. For further planning it is essential to divide the quantity for sale into self-made store and goods from outside suppliers.

Considering the store available at the beginning of the planning period both the quantity to be purchased and the quantity to be produced by the company can be calculated which is put down in the purchase and production plan.

At this point it is indispensable to examine the capacity plans both in short and long-range and to compare them with the quantity plan. It may be necessary to implement enlarging investments in addition to the supplement of the given capacities. We can apply for it from the investment frame determined in the strategy plan by presenting the calculations on profitability.

The investment plan is built up on the basis of the winning projects which influence the liquidity-, and cost plans. The given tools and the planned investments determine the value decrease plan of each responsibility area. This plan is part of the fixed expenses. Value decreasing description of logistic buildings, machines, equipments and vehicles should be indicated under this category of expenditure.

A human labor force-plan is needed in addition to the establishment of tool conditions, which includes the requirements on staff numbers and other professional factors.

Personal expenditure plan shows the wages, fringe benefits, work clothes and other personal payments for the workers who provide the logistic operation.

Different services and other expenses are settled after a consultation with those who are responsible for costs, making use of the characteristic features of the responsibility area. The following expenses are accounted here: invoices of outside carriers and different suppliers, IT-developments and costs of telecommunications.

It is practical to sort the expenditures on material into both the direct and indirect cost categories and to plan the direct items flexibly. By direct expenditure on material I mean the material consumption in connection with packaging and fitting which is product-dependent. At this cost category the additional-value creation has to be examined and not the sheer cost. Standard costs calculated on the given product group can create a perfect ground to measure performance, since comparing the actual costs with the given standard cost can provide the controller with a flexible plan-fact analyzing tool. Standard cost calculation can be expanded to the other expenditure categories, and this way we can standardize the cost of the whole working process.

In the agriculture you can find some special requirements. There are climate impacts which can help you to plan your production circle but the same time means risks as well. Seasonality is a big problem. Sometimes you have weakness in human resources on the other hand it is not a good idea to keep big number of employee whole year. Do not forget grass crop rotation when you plan your composition of your plants. About animals and meet and milk production the situation analogous. During life cycle of livestock you must calculate unproductive times. This situation is modified by fluctuating market demands and input of producers in food industry.

The expenditure plan made this way can serve as a base to measure the effectiveness of the logistic processes, and by evaluating the facts, it can help indicate the areas to be corrected and draw up a measure plan.

## **5. Conclusion**

In agro-food business there are much more risks than industrial production. Using methodology and practice of product management, controlling and logistics is possible, but you can find special bottleneck belonging on climate. Calculations are on the investment-profitability with regards to the logistic tools are necessary. The proactive activity of controlling is realized by simulations and calculations in connection with future. The question „Shall I produce it myself or make it produced by somebody else?“ has an important role in the field of logistics, that is whether the company itself produce the products, services; or its capacity, its human and other resources, their cost and other factors support outside purchase, or outsourcing of the given activity.

### **5.1. Logistic terms of this question can be the followings:**

- self-made product or purchase from other source;
- activity of assembling, packaging for further production (like canning factories);
- activity of freight arrangements;
- agro-supply chain management;
- transportation;
- administration.

Following the value production in the field of logistics you can see process analysis of the logistic chain of purchase-production-product treatment-satisfying customers' claims.

Production and purchase plan induced by the customer's claim can be made by programming the practical experiences, by using the collected, systematic facts; or by working up perfectly new information.

I have mentioned that it is important to follow the movements of reserves. The accurate and high-quality work of suppliers gives the basis of the proper activity. Essentially important factors are: order, accept and the suitable treatment of inputs; their structured, accurate storage and the conveyance of materials. Optimal of these processes is the fundamental task of the logistic process organization, and controlling can help it with cost calculating tools. Areas of optimal are decrease of time between order and transportation, minimal of the way and number of the conveyance of goods, decrease its speed, optimal of transit time.

### **5.2. Customers' claims and their satisfaction**

Nowadays, the controlling activity focused on customers and their claims are given a key-role. Although, the marketing and financial controlling are focusing on the real return from sales and the financial execution for goods and services, we should not leave our own performance out of consideration. From the point of view of logistics we have to measure and evaluate transportation, its accuracy (time and content), its quality and the customers' satisfaction. The evaluating system can include post-correction of a specific customer claim, evaluation of a not 100 per cent performance.

It is certain that nowadays one of the tokens of the economical and financial success is the high-level controlling, product management and logistic system. Field growing and animal husbandry have extra risks, therefore much more complicated to plan and produce according to forecast. Costs incurred immediately and turnover come later than in normal industrial production. The situation is more complicated, because agricultural production joins food industrial production or market sells. Without modern informatics it is impossible mission to organize and realize with profit.

## 5. Literature

- Forgács Anna (2007): Részfolyamatok funkcionális kontrollingja – A logisztikai controlling alkalmazása egy külföldi nagyvállalat magyarországi elektronikai gyáregységében Ecovit – A controller, III. Évfolyam, július-augusztus 12. oldal
- Halászné Sipos Erzsébet (1998): Logisztika szolgáltatások, versenyképesség, Logisztikai Fejlesztési Központ, Magyar Világ Kiadó
- Knoll Imre (2003): Logisztika- gazdaság – társadalom, Kovásznai Kiadó, Budapest
- Hargitai Sándor (1996): Bevezetés a controlling gyakorlatába, JATE – ÁJK, Szeged
- Körmendi Lajos – Tóth Antal (1998): Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában, WEKA Szakkönyvtár Kft,

# EVALUATION OF LITHUANIA AND ESTONIA TRANSPORT MANAGEMENT SPECIALISTS COMPETITIVENESS POSSIBILITY

Kristina Ledauskaitė,  
Department of Transport management, Vilnius Gediminas Technical University

## Abstract

Global economical, social and cultural processes raise new challenges for management of human resources. That's way business needs is not a formal teaching, not diplomats, degrees, names, but effective education, which may secure full-rate competitiveness in modern economy's days. Competitive ability of the companies is close bound with company's management's activity's effectiveness, to have new opinions of management. If transport companies really want to form competitive companies personal, their must consequently apply all opportunities to change managers' managements' attitudes. Nowadays the main attention must be concentrate on the qualitative personal preparation, because for developing economical market nowadays it is necessary new specialists, who could to understand free-market working, to understood theory of modern economy and practice of business, also be able to communicate and collaborate with inward and other countries partners. Reaching this purpose, high schools must appreciate market's demands and regularize them with studies programs'. In other way graduates of transport management will have big problems with lack of practice and personal skills, which prevent guarantee equal conditions of employ, comparing with specialists which have experience. Evaluating possibilities transport management specialists' competitive ability it is necessary to research demands of transport market and to compare if transport management graduates equally understand situation in transport sectors as it is in reality. In this case it is important to research what are competitive abilities of transport management specialists in transport sector after graduating. Recently, very important are ability to adjust to changeable demands of market and, how transport management specialists cant apply theoretical skills in real practical work. This article shows that, there are some differences between situation in Lithuania and in Estonia transport management students' preparation, but herewith the students' opinions about their preparation are quite the same, and they agree that it is necessary to educate competitive ability. So in this article was researched evaluation of Lithuania and Estonia transport management specialists competitive ability possibility.

## Introduction

For developing market economy nowadays it is necessary new specialists, which could understand free-market work, theory of modern economy and practice of business, also be able to communicate and cooperate with inward and the other countries partners. It is necessary to develop ability of employ and enterprise not only for thereto, that graduate could find a job, but also to keep and change it, reacting to growing work mobility in EU labour market. So, employers of Europe, biggest international companies are asking universities to educate characteristics of students' caliber, which are more important than professional skills. Also it mustn't be forgotten, that companies competitive ability is close concerned to company management activity's efficiency, paying attention to new viewpoint of management. Therefore on purpose really to form competitive companies, it is necessary to use successive all opportunities for changing managers attitude to management. As soon as possible and clearly our, directors of transport companies, will understood, that the main goal of increasing company competitive ability is not only their own, but all personal.

Everybody understands that education and training process is really difficult and has relations with various problems and challenges. Understanding that people must learn not only in the one's early days but all the life becomes more actually. It is normal situation that

rising technologies require new knowledge and skills from workers. Situation changes really quickly and knowledge which were acquired in the past become scarce. Some authors are saying that new 21st century is century of knowledge and person who is able use knowledge is more acceptable. This task is very important for the transport activities because recognition of situation, technology and possibilities made correct decision in the wanton situation is very important.

For several years together made research in Lithuania showed, that the biggest problem of transport management graduates – lack of practice and personal skills, which prevent guarantee equal conditions of employ, comparing with specialists which have experience. The research made in 2007 y., showed, that similar situation is in Estonia.

### **Capability of management specialist's in knowledge society**

Global economical, social and cultural processes raise new challenges for management of human resources. For revelation of manager's competence very important are not only knowledge' and experience, but also personal characteristics. Personal competence – combination of assessment of oneself and personal skills (in the mood to work, motivation, trying to each perfection at work and after work), which don't determine level of knowledge, but employee personal skills (individual skills, character and ect.). Therefore success of professional career depends on, how graduate can evaluate situation in concrete company and how he can to accept optimal manager solutions independently. Unfortunately, education process, particularly preparing specialist for work in company, is mean oriented to this. Undoubtedly, preparing of specialist's which can accept right transport manager solution in practical situation, unavoidable must found general object, which learning is based on particular definition and knowledge's classification systems.

### **Lithuania and Estonia students' viewpoint to transport management specialists' preparation**

A research in Lithuania and Estonia showed, that the biggest part of respondents are missing practice skills, because process of studies is oriented on theoretical knowledge's convey. Therefore, respondents say, that in practice work they are missing these things:

- Work competence (25,58 % Lithuanian and 28,95 % Estonian);
- Practical activity (76,74 % Lithuanians and 44,74 % Estonians);
- Communicative' abilities (6,98 % Lithuanians and 26,32 % Estonians);
- General university education (4,65 % Lithuanians and 26,32 % Estonians).

That's way, respondents' names what disciplines there are lacked (see Table1):

**Table 1: Disciplines, which are missed by students**

<b>Disciplines</b>	<b>Lithuania</b>	<b>Estonia</b>
Negotiations' practice	69,77 %	42,11 %
Business ethics	23,26 %	42,11 %
Speaking practice	16,28 %	28,95 %
Behavior manners	9,30 %	5,26 %
Other	4,65 %	2,63 %

As a research showed, that most of respondents are lack of negotiations' practice. Also respondents have mentioned which of ability they are missing too (see Table 2):

**Table 2: Abilities, which are missed by students**

<b>Disciplines</b>	<b>Lithuania</b>	<b>Estonia</b>
Psychology's	18,60%	34,21%
Self-dependent working skills	39,53%	21,05%
Critical and analytical thinking	37,21%	31,58%
Time planning	16,28%	21,05%
Foreign language	30,23%	23,68%
Information technologies and computer literacy	6,98%	7,89%
Team work	9,30%	34,21%

Also respondents were assessed criterions of specialists' preparations, from which they have mentioned: professional skills, work with computer and foreign language. Little important criterions for Lithuanian respondents are: driving licence, academic degree and speciality or specialization. For Estonian respondents – all points (professionals' skills; features of character; work with computer; work experience; foreign languages skills; academic degree; finished university; speciality or specialization, driver license) are necessary.

However, what it is important for students during their studies that they were prepared as a good transport management specialists. According to the results we can see, that for students of bought countries very important are: presentment of teaching materials, clearness of teaching, teacher's help. And totally unimportant – teachers appearance and sensibility for students problems'. That lets to allege, that students would like to get knowledge, which are actual for latter-day, and aren't old theory from books.

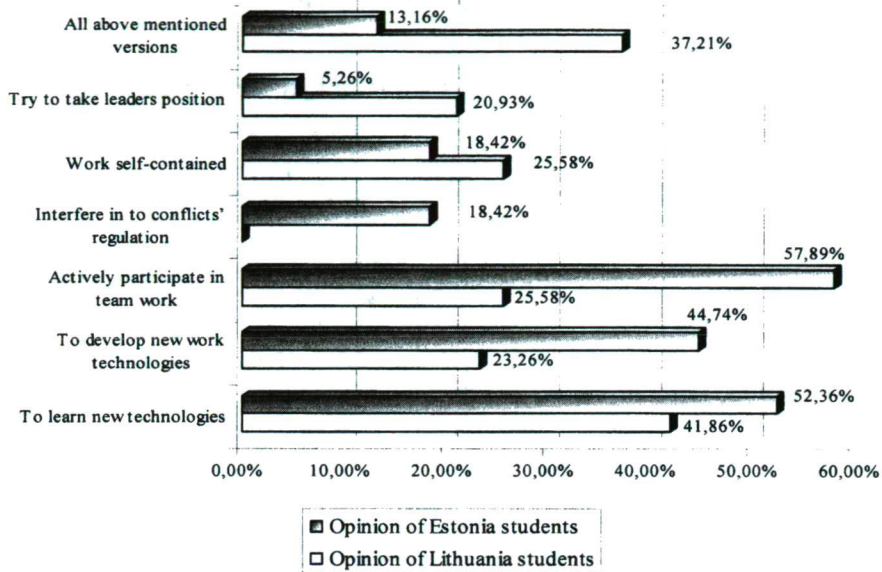
Also it is important and manager's social competence, i.e. his efficiency of social treatment, possibility to adapt changing environment and enact decision. That's way, respondents mentioned lacks' which are the main problems of transport management specialists' in business:

- Inability to find, analyze and solve arising problems (67,44 % Lithuanians and 60,53 %Estonians);
- Inability to plan activity (44,19 % Lithuanians and 42,11 % Estonians);
- Poor recognition of company practical activity (30,23 % Lithuanians and 26,32 % Estonians);
- Unformed some peculiarities (11,63 % Lithuanians and 10,53 % Estonians);
- Insufficient foreign languages skills (18,60 % Lithuanians and 52,63 % Estonians);
- Disability to work with computer (16,28 % Lithuanians and 18,42 % Estonians);
- Lack of theoretical skills' (9,30 % Lithuanians and 28,95 % Estonians).

During research were shown, that the main lack for Estonian students is ineptitude of international language, especially Russian. That's way students were afraid, that after graduating they will have problems to find job in transport or logistics companies because the biggest success of this sector depends on Russia. But as research showed, that transport management students successfully are working not only in transport companies (Lithuanian students 34,88 %, Estonian students –60,52 %), but and in others fields (Lithuanian students 18,60 %, Estonian students – 28,95 %). Also must be assessed, that scarce integration business and education sectors make companies to search ways, for preparing specialists by themselves. Therefore, in respondents' opinion, modern employees in time of competitive market should (see Figure 1)



**Figure 1: Lithuanian and Estonian students' opinions, what kind of characteristics must have employee in the times of competitive market**



So, we can make a conclusion that economist's and manager's professional qualification, ability to communicate and manage people, motivates them and etc. Characteristics determine separate companies' enterprise, competitiveness, success, also, indirectly all country economical indicators, image in other world countries, society welfare. Therefore business needs not a formal teaching, not diplomats, degrees, names, but effective education, which may secure full-rate competitiveness in modern economy's days. By the time of research, respondents mentioned criteria's, which influent on young people competitiveness in labour market. Placing criteria's by priorities, Lithuanian and Estonian students' opinions coincided:

- 1.Experience;
- 2.Qualification;
- 3.Age.

Also, if employee wants to stay in competitive work market, he has to characterize some personal qualities. Placing criterions by priorities, Lithuanian and Estonian students opinions disagree in these:

- Lithuanian respondent's opinion:
  1. Reaching overcome for new challenges';
  2. Devotion;
  3. Ambitiousness;
  4. Motivation.
- Estonian respondent's opinion:
  1. Motivation;
  2. Ambitiousness;
  3. Devotion;
  4. Reaching overcome for new challenges'.

Nowadays, competitive market days transport management specialists competences, should satisfy these criterions (see Table 3). On purpose, employee successfully works in company is not enough only his attempts. Employer also should invest into workers. Therefore, respondents mentioned workers potential develop using ways in order of priorities (see Table 4).

**Table 3: Criterions of transport management specialists' competences**

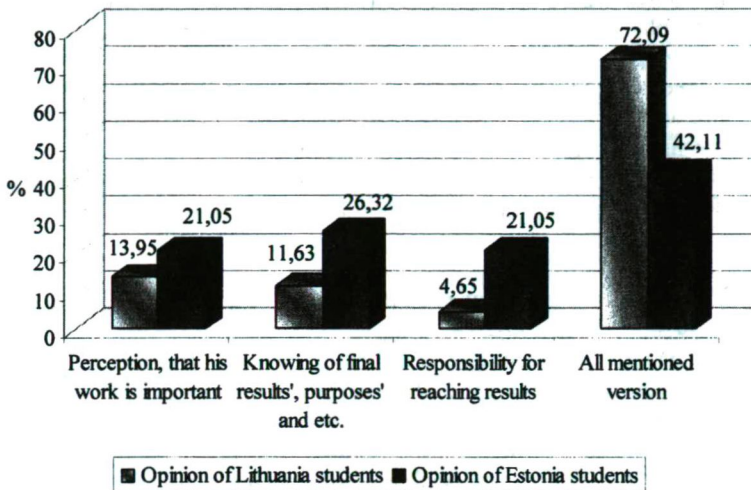
	Not important		Important		Very important	
	LT	EST	LT	EST	LT	EST
Communication in mother-tongue	4,65%	2,63%	30,23%	28,95%	58,14%	47,37%
Communication in foreign language	18,60%	5,26%	46,51%	23,68%	18,60%	52,63%
Mathematical literacy and basic science's technologies' knowledge's	23,26%	10,53%	41,86%	52,63%	13,95%	18,42%
Digital competence	16,28%	15,79%	44,19%	44,74%	25,58%	21,05%
Skills of learning	23,26%	0%	44,19%	23,68%	9,30%	57,89%
Interpersonal, cultural and civil competences	18,60%	10,53%	39,53%	47,35%	30,23%	23,68%
Enterprise	46,51%	5,26%	32,56%	60,53%	6,98%	13,16%
Cultural self-expression	4,65%	31,58%	30,23%	34,21%	58,14%	13,16%

**Table 4: Employer's ways of investment in labouring potential developing**

Lithuanian respondent's opinion	Estonian respondent's opinion
1. System of payment for work;	1. Professional employees training, learning;
2. Professional employees training, learning;	2. Evaluation of activity;
3. Adaptation;	3. Professional orientation;
4. Professional orientation;	4. Adaptation;
5. Evaluation of activity;	5. Promotion;
6. Promotion.	6. System of payment for work.

As research showed, Lithuanian and Estonian respondents, opinion about working potential develop using ways disagreed. Consequently, mentioned criterions disagreed too (see Figure 2.).

**Figure 2: Lithuanian and Estonian respondent's opinion about what motivate employees the most**



So, if we want that transport management specialist's competitiveness was secured, it must be:

- Students training negotiation skills;
- Closer study and business connection;
- Better attention for quality of works presentation;
- Provided more practical knowledge's, i.e. give more attention for practice in some companies;
- Improving career foreign language knowledge;
- Investing into trainings, IT;
- Ensure companies and universities collaboration, preparing specialists needed for companies;
- Ensure conditions for individual work, while team work may be used as practicing method;
- Enough knowledge's and understanding about market's economy and management;
- Promotion for achieved results;
- Transport management specialist must try to be competitive.

If we want to ensure competitiveness, we must to develop transport management specialists competitiveness education strategy. Respondents told, that this can be done by following:

- Collaborating with companies;
- Better practical training;
- Present gained results economical benefit. Relate task with results, thus ensuring motivation;
- Improving transport management specialists exclusiveness' from other professions;
- Various trainings, participation in exhibitions, seminars and etc.;
- Give more attention for foreign languages teaching, business ethics, forming of communicational skill, introducing new technologies;
- Organized various meetings, general events with transport sector workers.

## Conclusions:

1. Both Lithuanian and Estonian students, as lacks, which create most troubles in business mentioned: disability to find, analyze and solve arising problems and inability to plan work. On top of all that, Estonian students mentioned insufficient foreign languages knowing.
2. Business needs is not a formal teaching, not diplomats, degrees, names, but effective education, which may secure full-rate competitiveness in modern economy's days.
3. Employer also should invest into workers future. It can be done by: system of payment for work; professional employees training, learning; adaptation; professional orientation; evaluation of activity; promotion.

## Literature

- Adomaitienė R., Research of quality of preparation economic and management specialists' // Economic, 58 V, Vilnius: 2002, 7 – 18 pg.
- Adamonienė R., Theoretical reasoning of work resources offer and demand level analysis // Economic of engineering, No. 1 (32), Kaunas: 2003, 91 – 95 pg.
- Bazaras, D. Challenges of education and training process // International Conference "Innovative Vocational Education and Training in the Transport Area" IVETTA. 24-25 February 2005. Riga, Latvia : proceedings. Riga : Riga Managers School, 2005. ISBN 9984-9820-0-9. p. 104-115.
- Dikavičius V., Stoškus S., Total quality management, Kaunas, „Technology“, 2003.
- Janiūnienė, R. Competences of manager: demands of labour market and assessments of employers'. Material of Republican research-practical conference: Adequacy of preparing specialists to the demands of labour market. Vilnius 2005 m. december 14 d.
- Jaskelevičius, K. Problems of professional specialists' preparation and their solution. Material of Republican research-practical conference: Adequacy of preparing specialists to the demands of labour market. Vilnius 2005 m. december 14 d.
- Keršienė K., Savanavičienė A., Role of human resources management in the context of cultural integration // Economic of engineering, No. 3/38, 2004, p. 63-70;
- Lekavičienė R., Social work competence – what is it? //Business news, No. 7, Vilnius, 2002 07-25;
- Palčiauskienė, R., Garšvinė, L. Knowledge of graduates' helps to find place in labour market. Material of Republican research-practical conference: Adequacy of preparing specialists to the demands of labour market. Vilnius 2005 m. december 14 d.
- Sakaitis M., Possibilities of Total Quality Management System implementation in transport companies, The eight conference of Lithuania young scientist "Lithuania without science – Lithuania without future", Vilnius Gedimino technical university, 336 - 340 p. ISBN 9986-05-849-X, Vilnius 2005 05 12;
- Stancikas E.R., „Creating of Competitive product's, Kaunas, „Technology“, 2003.
- Stancikas E.R., Bagdonienė D., „Applying of total quality management methods in organization, Kaunas, „Technology“, 2004.
- Vidickinė D., Assessment system of company. New tendencies of business assessment, Vilnius, „Publishing of Vilnius university“, 2004.

# RURAL TOURISM – THE CHANCE OF THE 21th CENTURY

Dr. PhD. Slavica Tomic  
assistant Professor, Novi Sad University,  
The Faculty of Economics, Subotica, Serbia

## Summary

Global changes in the tourist market are characterized by an increasing representation of tourist forms differentiating from those for which the system 3S is valid (sun, sea, sand). The contemporary trend of moving from the concept of mass tourism to the individual forms of tourism opens to rural tourism the position in the world market of the 21th century. Rural tourism has no characteristics of massiveness and it is compatible with the aspects of sustainable tourism.

## 1. Introduction

Tourism is a very important economic, sociological and ecological factor of the society. In spite of all changes happening in the world, tourism includes about 11% of GNP and about 13 % of the world export. According to the total transaction amount, tourism is approaching the oil and car industries.

The world tourist market is developing constantly. The data of the United Nations World Tourist Organization (UNWTO) speak in favor of it: International tourist arrival reached 903 million in 2007, up 6.6% on 2006. International tourism receipts grew to €625 billion in 2007 (US\$ 856 billion) corresponding to an increase of 5.6% on 2006.

All regions showed increases, with the fastest growth recorded in the Middle East, Americas and Asia and the Pacific. All sub regions also reported positive results.

The global economic situation is affecting consumer confidence and could hurt tourism demand. UNWTO expects the increase of international tourist arrivals within the range of 3-4 % in 2008 (UNWTO Barometer, No 2, and June 2008).

According to the estimations of UNWTO, 1 billion and 600 millions of foreign tourists will be in the world in 2020.

The Secretary-General of UNWTO Francesco Frangialy said that experience taught us that tourism was resistant and the need to use vacation was very strong in the post-industrial society. Recession in the U.S.A. and West Europe exerts influence on the change of consumers' habits but travels have not been stopped.

Estimations say that the crisis will exert less influence on tourism than the 2003 SARS epidemic, when the numbers of tourists decreased suddenly, especially in Asia.

Judging by all these facts, international tourism easily overcomes the influence of the economic recession in relation to the other segments of the social and economic development. American and European consumers spend less in tourist destinations, especially in restaurants, entertainment and transport. Therefore, the stay at friends and cousins', as well as in camps and other cheaper overnight stays have become popular, says the Secretary-General of UNWTO.

Is it the chance for rural tourism?

## **2.Rural Tourism**

### **2.1. Why?**

The world population lives mostly in large cities with a lot of concrete, asphalt, skyscrapers, cars, noise, polluted air, fast tempo of urban life, stress. Have the people enough reasons to become tourists?

Tourists increasingly look for new space, adventures and experiences. The answer to big disturbances on the beaches and narrow coasts the tourists have found themselves spontaneously in the same way as they used to find wild coastal regions. Such areas offering natural possibilities for the real rest tourists have found in villages.

Rural tourism includes a series of activities, services and adding contents in the organization of the rural population. It is developed mostly in family farms. This tourist product offers the tourist demand of the village environment thermal springs, rivers, lakes, hospitality, life values of the native population. It is the alternative to mass tourism because it attracts tourists interested in rural cultures and the environmental quality.

Rural tourists watch trees, not skyscrapers; they walk through the forests, not in the city streets, breathing flowers instead of smog and listening to chirping of birds instead of squeaking of car brakes.

Rural tourism is a significant European market segment. It consists of 200,000 of tourist facilities, 2 million beds and about 500,000 employed. The greatest receptive and accessible markets of rural tourism are France, Germany, Austria, Great Britain, Hungary. Tourism in rural areas may make up 10-25 per cent of all forms of tourism activity (Hall, Roberts, Mitchell, 2004).

The key elements of rural tourism:

- It is developed in settlements under 10,000 inhabitants,
- Natural environment,
- Weak infrastructure,
- Strong individual activities,
- Small facilities,
- Tourism supports other interests (agriculture),
- Eco and ethnic framework.

### **2.2. Activities of rural tourism**

Rural tourism includes different forms of tourist activities (Hall, Page, 2007), as:

- Agricultural tourism, farms – tourists watch and participate in traditional agricultural jobs,
- Activities in the nature – recreation and fun (hunting, fishing, cycling, walking, mountaineering),
- Eco tourism – tourism supporting the natural resources protection,
- Rural experience – tourists participate in everyday village life,
- Cultural tourism – it relates to culture, history, archeology,
- Other combined forms of tourism of special interests – events, festivals, recreation in the open air, production and sale of local souvenirs and agricultural products.

Rural tourism enables the contact of the urban and rural population giving the social aspect to it. Rural areas are characterized by the stronger feeling of community spirit, local not cosmopolitan cultures and the way of life being slower, less materialistic, harmonized with the nature. Rural tourism contributes to strengthening the awareness about the ecological and natural values and it makes its ecological aspect. The economy in rural areas is based on traditional and agricultural production, forestry and the use of raw materials. Rural tourism provides the possibilities of additional income for the local inhabitants and it is its economic aspect (Stetic, 2007).

### 2.3. Who are the clients of rural tourism?

Generally speaking, a typical rural tourist is the person who has travelled much all over the world, highly educated, very interested in culture, ecology, even for gastronomy (especially in wines). He/she lives in the urban area, two or three hours of driving from the desired destination. The rural tourist mostly uses weekends for vacations in the rural area, while the longer stay is rare, but sometimes it can last to ten days (Horwath Consulting, Zagreb, 2006) According to researches carried out among rural tourists, typical activities of the rural vacations are:

- Enjoyment in rural landscape (73%)
- Gastronomy (70%)
- Visiting lakes and rivers (58%)
- Sightseeing historical and cultural attractions (41%)
- Fishing, hunting, boat driving (32%)
- Cycling, riding, walking, mountaineering (24%)

As for the projects of rural tourism, the so-called wine ways experience an increasing popularity in the world, relating to wine offer in the wine cellars in some geographical area marked by special maps. The wine way is the synonym for visiting wine cellars together with wine degustation and enjoyment in national dishes. To promote the wine culture of some area, wine centers as educational, information, selling and tourist points are developed in the wine growing areas.

Based on researches with a view of adapting tourist offer of rural destinations to tourists' requirements, it is necessary to perform market segmentation. Segmentation criteria can be age, family status, income, behavior, interest in this kind of tourism, place of residence. There are several broad segments associated with rural destinations (Stetic, 2007).

- *Visitors interested in daily picnic*

The importance of this segment is big, especially in country areas near cities. The major factors exerting influence on decision-making are the quality of infrastructure, attractions, and approaches to the village.

- *Visitors interested in short vacations*

The length of vacations has been changed into more short vacations in the greater part of rural Europe. These visitors usually require better quality.

- *Families*

Popularity with this segment of rural tourism varies so it should be divided with regard to age of children. For example, families with small children enjoy they stay in the country, but they have special needs.

- *Senior citizens*

They enjoy the country tradition, quietness, and they are very interested in rural destinations. They require higher standards.

- *People with special interests*

Their major objectives are recreation, bicycling, walking, and gastronomy.

- *People with disorder*

This is a big segment, including families and specialist care, and it is important to adapt the village households and make them accessible to the people with special needs.

## **2.4 Positive effects of rural tourism**

The typical effects of rural tourism are:

- Increased employment of the local population in rendering services to tourists,
- Earning an adding income of the local population,
- Finding market for home-made products, services and handicrafts (embroidery, carving, artistic things, souvenirs), preserving customs and old crafts,
- Preventing migration from the country to the city,
- Making possibilities for the population to return to deserted villages and households and their revitalization,
- Providing new, alternative sources of investment,
- Including non-developed areas into the tourist offer,
- Protection and preservation of natural and cultural inheritance,
- Enrichment of the tourist offer, support to integral development of rural tourism,
- Broadening the basis for tourism development,
- Income increase by tourism.

## **2.5 Some elements of advancing rural tourism**

Rural tourism represents one of the possibilities that exert influence on the economic development of rural areas. Tourism business within the framework of farm tourism (providing room and board, opening restaurants, agricultural products sale) enables providing an adding income with minimal investment by farmers themselves.

Besides facility supply, the rural population, wishing to include in tourism, should have a desire, capabilities and possibilities to render qualitative services. As the human resources are the basis of success in rural tourism, professional training (all the members of the farm household) is necessary to increase the positive effects in satisfying requirements of tourists. The education of tourists is also necessary because of the specificity of space where tourists stay and human relations appearing there.

The Internet and contemporary technologies contribute to the development of rural tourism, especially in the field of promotion and communications. The efficient use of applications, as online booking, requires better training of those who render services, as well as the equipment of rural areas by needed infrastructures for information technologies.



Special attraction is the offer of rural tourism combining vacation in two different countries. This is the advantage of destinations in the vicinities of state borders and the possibility to include into the inter-border initiatives.

To provide quality, besides problems, it is important to create and implement united quality standards. Problems to determine quality standards in rural tourism appear because of the impossibility to recognize the basic quality standards in rural tourism and the need to preserve the attractiveness of rural areas (Stetic, 2007). The tourist offer of rural tourism has the unique values and the specific tourist product of rural destinations must emphasize the authenticity but it should also be justified according to the demands of specific consumers.

Contributions to advancing rural tourism and increasing the European quality standards is given by the European Association of rural countries having in mind that this Association realizes €13 billion per year from the rural offer, and almost €17 billion for selling souvenirs . The nature and values of the living environment are of substantial importance for rural tourism and it makes rural tourism a significant component of the sustainable development. The sustainable development means tourism development which satisfies needs of today's tourists, tourist destinations and all participants in tourism, with simultaneous preserving and increasing potentials for using tourist resources in the future, without endangering the possibilities of the future generations to satisfy their needs. This is the general directive for developing rural tourism.

### **3. Conclusion**

Rural tourism provides a series of positive effects both for the tourist offer and users of tourist products and rural tourism. It is the driving force to revitalize the rural areas and the carrier of changes in their socio-economic structure. On the other side, rural tourism gives tourists a new experience different from everyday events.

### **References**

UNWTO World Tourism Barometer No 2. June 2008

D. Hall, L. Roberts, M. Mitchell, New directions in Rural Tourism, local impacts, global trends, 2003.

C. M. Hall, S. Page, The Geography of Tourism and Recreation, 2006

S. Štetić, Posebni oblici turizma (Special Forms of Tourism), 2007

Horwath Consalting Zagreb, Strategija razvoja turizma Srbije (The Strategy of Tourism Development in Serbia), 2006.