

# ÁGAZATI-SZAKMAI TANULMÁNY

az ÁFEOSZ-COOP Szövetség részére

TÁMOP 2.5.3.A-13/1-2013-0018 azonosító számú,  
„Felkészült Érdekvédelem – az ÁFEOSZ-COOP Szövetség kapacitásfejlesztése  
a Dél-alföldi régióban” című pályázat



2014. július 31.

Készítette:



Easy Learning Hungary  
Készségfejlesztő Kft.



Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

## TARTALOMJEGYZÉK

Tartalomjegyzék.....	2
Bevezetés .....	5
Elméleti keretek .....	10
Előzmények: a hazai kereskedelem története.....	14
... a két világháború közötti Magyarországon .....	14
... a szocializmus idején .....	14
... a rendszerváltás után.....	18
... az Európai Unió csatlakozás után .....	22
Fordulópont: a 2008-as gazdasági válságról .....	23
Mit tudunk a kiskereskedelmi szféráról?.....	27
A kereskedelmi koncentrációról .....	27
Vizsgálati keretek a koncentráció méréséhez .....	30
Összegző megállapítások.....	31
A kereskedelmi együttműködések típusai .....	31
Élelmiszer-kerkedelem az online térben .....	34
Trendforduló online módra?.....	34
Előnyök dióhéjban – középpontban az e-vásárlás .....	35
A kereskedelem új eszközei .....	35
Szektoriális értékesítés-támogatás .....	35
Minőségbiztosítás: a jövő záloga? .....	37
Kooperáció és társadalmi párbeszéd.....	38
Nagynak lenni felelősség: a társadalmi felelősségvállalásról .....	40
Nemzetközi kitekintés .....	41
Lehetőségek és kihívások: az Európai Unió .....	41
Nyugat vs. kelet: verseny a kiskereskedelemben.....	42
Helyzetkép 2014: zöldség- és gyümölcsstermelők.....	46

Befolyásoló tényezők a hazai zöldség-gyümölcs fogyasztással összefüggésben.....	48
Válság, hatás, külkereskedelem: középpontban a magyar élelmiszeripar .....	49
Az EU szabályozási környezetéről dióhéjban .....	53
Sektorspecifikus trendek.....	53
Kereskedelem a képzési rendszerben .....	56
Fejlesztéspolitikai célkitűzések a szakképzés terén.....	58
Törvényi változások a szakképzés terén .....	62
A szakképzés rendszere, az OKJ .....	65
Szerkezeti jellemzők és kihívások .....	70
a kereskedő mint szakma .....	71
... a II. világháború után közvetlenül.....	71
Új szövetkezeti formák .....	73
Következő állomás: fejlesztések.....	73
Rendszerváltás: később jelentkező anomáliák .....	76
A szakma és humánerőforrás bázisa .....	83
A szövetkezetek ma Magyarországon.....	86
Új utakon: a Co-op Hungary Rt. ....	89
A Coop napjainkban.....	90
Visszajelzések az eddigi munkáról .....	95
Értéközítés .....	98
Új utakon .....	99
Lehetőség a párbeszédre .....	100
Röviden a minimálberről .....	105
Röviden a garantált bérminimumról.....	109
A kereskedelmi szakmákban dolgozók aránya és bére 2007-2013.....	111
Szakmai tevékenységek, fontos projektek.....	113
A Dél-Alföldi JOGPONT+ Programról .....	114
A projekt és az ÁFEOSZ-COOP Szövetség .....	117

A JOGPONT+ szolgáltatásai, működési mechanizmusa .....	118
A segítségnyújtás jellege a JOGPONT+ szolgáltatásait illetően .....	120
Jogi segítségnyújtás az alábbi területeken vehető igénybe a JOGPONT+ program keretében .....	121
Bepillantás a program működésébe .....	123
Beérkező hívások naponkénti megoszlása .....	133
A JOGPONT+ Mini programról röviden.....	139
Személyes jogsegélyszolgálat .....	139
A jogsegélyszolgálat igénybevételének igazolása .....	140
Amit a személyes jogsegélyt igénybe vevőkről tudni lehet .....	141
Tanácsadás a családjog területén.....	145
Tanácsadás a munkajog területén .....	149
Tanácsadás a társasági és cégjog területén .....	153
Tanácsadás a társadalombiztosítási jog területén.....	156
Tanácsadás a közigazgatási jog területén.....	157
Tanácsadás az adójog területén .....	163
A jogsegély-szolgálat csatornáinak összehasonlítása a tapasztalatátadás szükségességének szempontjából .....	167
Legfontosabb tanulságok .....	168
A kérdőíves felmérés eredményei .....	169
Európai Uniós támogatások.....	212
Belső, finansiális változások .....	217
Záró megállapítások, összegzés .....	257

*Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség eltökélt célja, hogy érdekképviseleti tevékenységét, országos beágyazottságát erősítse, a tagszervezetek számára hatásos és könnyen elérhető segítséget nyújtson. Annak érdekében, hogy a szövetség e célnak megfeleljen, nagy ívű belső gondolkodás, és egy ezen alapuló fejlesztési folyamat indult el. A rendelkezésre álló kapacitások bővítése érdekében, különösen a dél-alföldi régióra koncentrálva, új fejlesztési irányok körvonalazódhatnak egy komplex átvilágítás eredményeként. E folyamat egyik állomása jelen tanulmány is. Célja, hogy áttekintse: milyen előzményeknek köszönhetően, milyen helyzetben van jelenleg az ÁFEOSZ-COOP Szövetség, illetve milyen kihívásokkal szükséges szembenéznie. A TÁMOP 2.5.3.A-13/1-2013-0018 azonosító számú, „Felkészült Érdekvédelem – az ÁFEOSZ-COOP Szövetség kapacitásfejlesztése a Dél-alföldi régióban” című pályázat segítségével pedig remek lehetőség nyílik a szövetség számára, hogy egy újabb, komoly lépést tegyen előre céljai érdekében.*

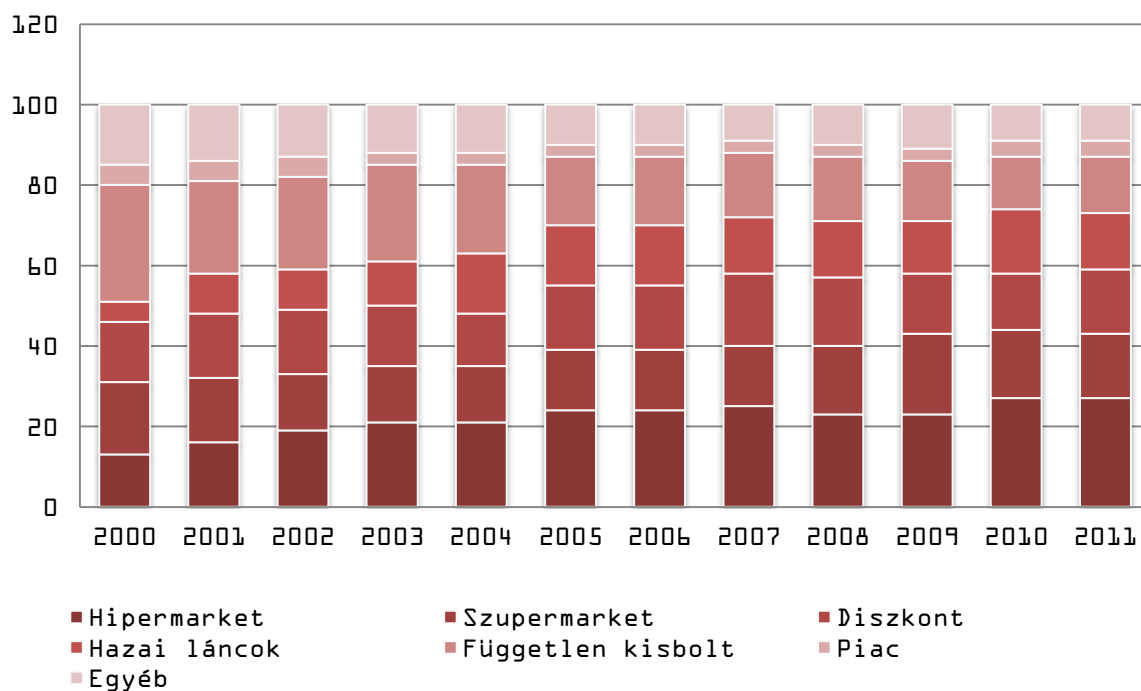
Magyarország kereskedelmének szervezeti struktúrája és a szektor egészének mérete is **határozott és egyértelmű fejlődési ívet követve alakult át az elmúlt évszázad során**. E fejlődési folyamat megértéséhez és bemutatásához mindenképp a **kereskedelmi szektorra általánosan jellemző definíciók, meghatározások tisztázása kulcsfontosságú**. Ugyanakkor a magyar kereskedelmi rendszer történeti bemutatása, magyarázata is hasonlóképpen szükségszerű, hiszen érthetőbbé teszi a kereskedelmi szektor jelenlegi állapotáról teendő megállapításokat.

Jelen írás tematikája a **következő logikai ív alapján** kívánja bemutatni a magyar kereskedelmi szektort: magának a **kereskedelemnek, mint fogalomrendszernek a meghatározása, funkciója, értelmezése, a kereskedelmi folyamat bemutatása, valamint résztvevői és tárgya** mentén kívánja részletesen bemutatni a szektor működését. Szükséges azonban konkretizálni a **kereskedelmi koncentráció fogalmát és típusait** is. E logikai menet célja, hogy a hazai kereskedelmi folyamatok vizsgálatakor – beleértve a magyarországi kereskedelmet ért külső és belső hatásokat egyaránt – közelebbi rálátást kapjunk olyan szerveződések megszületésére, mint a **kereskedelmi kooperációk, ezen belül is a szövetkezetek, kereskedelmi szövetségek**.

A tisztánlátáshoz azonban nemcsak a kereskedői oldal és a gazdasági tények vizsgálatát kell elvégezni: fontos ugyanis mindemellett, hogy a kereskedelmi szektor résztvevőit (fogyasztók, vásárlók) is figyelembe vegyük, hiszen a vásárlói szokások és attitűdök más jellegűek voltak a rendszerváltást megelőző időszakban, s a rendszerváltást követő vevői magatartás transzformációja ezzel párhuzamosan követhető és leírható. A kapitalizálódást később megkezdő országoknak ugyanis a XX. század közepéig is lényeges lemaradása volt a kereskedelem fejlettségét illetően a nyugati országokhoz képest, amelyet a szocialista gazdaságirányítási rendszer (tervezőgazdálkodás) csak tovább fokozott.

A rendszerváltás után megnyíltak a lehetőségek e hátrány behozására – elsősorban a **jogi szabályozás liberalizálódásának** köszönhetően. A '90-es évek elejét alapvetően két kardinális változás határozta meg: egyrészt a bolti kiskereskedelem területén a kisméretű kereskedelmi egységek önállósulása vette kezdetét, másrészt pedig a kínálat koncentrált megjelenése nagyobb, egyre nagyobb áruházak és üzleti központok megnyitásával párosult. Ugyanez az irányvonal erősödött fel az évtized közepétől a **hipermarketek és a bevásárlóközpontok megjelenésével**. Úgyszintén a rendszerváltás után indultak fejlődésnek hazánkban a **bolt nélküli kiskereskedelmi formák, megnyerve, majd hamar elveszítve a fogyasztók bizalmát**. A 90-es évek elején nagy számban indultak **tisztességtelen direkt értékesítő cégek**, és az általuk eljátszott bizalom még ma is egyik akadály a bolt nélküli értékesítési formák nyugati szintű elterjedésének. Mindezeknek köszönhetően napjainkra átalakult a kereskedelem szerkezete és jellege is: kibővült, új szórakoztató-vendéglátó elemekkel is gazdagodott az eddigi kiskereskedelmi kínálat, **felerősödött a verseny a kiskereskedelmi szervezetek között**. A tőkeerő, a rugalmasság, az ár- és választékpolitika, a marketing stratégia minden eddiginél nagyobb jelentőségre tesz szert az említett változások során. Az új kereskedelmi struktúrának vannak a fogyasztók számára előnyös vonásai, ugyanakkor ez az új helyzet nem mentes a feszültségektől sem, melyek leginkább a bolti kiskereskedelem területén érezhetőek. A kisebb egységek számára komoly kihívást és veszélyt jelent a tőkeerős „nagyobbak” (hipermarketek, bevásárlóközpontok) megjelenése, s a megváltozott helyzethez való alkalmazkodás fokozott összpontosítást igényel: fel kell kutatni a lehetséges versenyelőnyöket, és ki kell használni a bennük rejlő lehetőségeket.

A rendszerváltást követően a korábbi állami és szövetkezeti tulajdonban lévő kiskereskedelmi egységek a privatizáció után darabokra hullottak, azonban az újonnan alakuló gazdasági társaságok és egyéni vállalkozások számos új egységet nyitottak. Ezek a megállapítások számszerűsíthetőek: 1990 és 1998 között az élelmiszer-kiskereskedelmi üzletek száma 25 066-ról 50 966-ra növekedett. A rendszerváltás és a privatizáció időszaka az élelmiszer-kereskedelem területén tehát alapvető változásokat hozott, amelyek három főbb szakaszra oszthatóak: 1.) a spontán privatizáció időszaka, 2.) a privatizáció időszaka, valamint 3.) a kezdődő koncentráció időszaka. Az ezredforduló után gyorsult fel az ún. *modern értékesítési csatornák* előretörése is: a hazai értékesítésen belül a hipermarketeket, szupermarketeket és diszkontláncokat magában foglaló modern kiskereskedelem részaránya 2011-re 70 százalék fölé emelkedett, míg a hagyományos kiskereskedelemé alapvetően csökkenő tendenciát mutat. Az erről szóló tendenciákat az **1. ábra** hivatott szemléltetni.



1. ábra Az élelmiszer-kiskereskedelem bolttípusok szerinti megoszlása (Forrás: GfK Hungária, 2012)

Jól látható, hogy a 2000-es évek elejétől kezdődően a nagyobb hipermarketek, szupermarketek és diszkontok térnyerése egyre intenzívebbé válik, míg a kisebb – független – boltok aránya az élelmiszer-kereskedelmi szektoron belül

**fokozatosan csökken.** Mindemellett új jelenség, hogy a kiskereskedelmi cégek – elsősorban a költségek csökkentése érdekében – egyre inkább igyekeztek kapcsolatokat kiépíteni az élelmiszer-előállítókkal, ami csökkentette a nagykereskedelem fontosságát. **Magyarország Európai Unió csatlakozása ezt a trendet erősíteni látszik,** amelynek két oka is létezik: egyrészt az egységes belső piac miatt az uniós országokból érkező importtal kapcsolatos adminisztrációs terhek megszűntek, másrészt pedig bizonyos termékkörök esetében (leginkább a zöldség-gyümölcs) olyan termelői szervezetek jöttek létre, amelyek a megfelelő beszállító partnerei lehetnek a nagyobb kiskereskedelmi cégeknek is.

**Az elmúlt években azonban két jelentős változás történt a hazai élelmiszer-kiskereskedelem életében: egyrészt két német diszkontlánc (Lidl, Aldi) is belépett a piacra, amely jelentős átrendeződést okozott,** másrészt a gazdasági válság miatt bekövetkező **vásárlóerő-csökkenés komolyan kihatott a kiskereskedelem minden szereplőjére.** A magyarországi reálkeresetek már a gazdasági válság előtti években, a 2006-os megszorításokkal kezdődően csökkenni kezdtek, s ez a tendencia jellemző 2011-2012-re is. Mindez természetesen **kihatással volt a kiskereskedelmi szektor forgalmára** is: 2007 óta folyamatos csökkenésnek lehetünk szemtanúi, s bár ezen belül az élelmiszer-kiskereskedelemé alacsony mértékű mérséklődést mutat, a csökkenő tendencia továbbra is érvényesült. Az erről szóló adatokat az 1. táblázat foglalja össze.

Év	Élelmiszer-és élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem	Ebből élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem	Ebből élelmiszer-, ital-, dohányáru kiskereskedelem	Kiskereskedelem összesen
<b>2002</b>	110,8	112,7	93,7	108,6
<b>2003</b>	108,1	109,5	95,7	107,8
<b>2004</b>	102,8	102,7	103,3	105,4
<b>2005</b>	104,6	104,7	103,2	105,1
<b>2006</b>	105,0	105,2	102,3	104,7
<b>2007</b>	98,7	99,0	95,1	97,9
<b>2008</b>	98,8	98,7	100,5	98,4
<b>2009</b>	95,9	95,7	98,3	94,7
<b>2010</b>	98,0	97,5	102,8	97,9

1. táblázat A kiskereskedelmi forgalom volumenindexei, TEÁOR'08 (Forrás: KSH, 2012)



Ugyan folyó áron kismértékű növekedés figyelhető meg az élelmiszer-kiskereskedelem forgalmában az utolsó három évben, a korábbi időszak dinamikusan növekvő trendje 2007 után megszakadt, azaz a piacon tevékenykedő cégeknek egyre kisebb tortán kell osztozniuk. E **kedvezőtlen értékesítési tendenciák** látszódnak az élelmiszerüzletek számának és alapterületének alakulásában is: 2000 és 2011 között elsősorban a boltok száma csökkent, s egy-két év adataitól eltekintve a boltok alapterülete inkább stagnált, ami arra utal, hogy elsősorban a kisebb területű üzletek hagytak fel működésükkel.

Ha a fő élelmiszer-kiskereskedelmi láncok boltszámának alakulását nézzük, következtethetünk arra is, hogy mely cégek mikor adták fel a további terjeszkedést, s melyek terjeszkednek továbbra is. Az utóbbi években egyértelmű tendencia látszik: elsősorban **diszkontláncok nyitottak újabb üzleteket** (Lidl, Aldi, Penny Market), a hipermarketek közül **csak a Tesco terjeszkedett tovább** – bár főleg a kisebb alapterületű boltok nyitására helyezte a hangsúlyt. A **Spar utolsó terjeszkedési kísérlete a Plus hálózatának felvásárlása volt, azóta inkább csak működésének optimalizálására törekszik**. A Metro és a Cora 2003-2005 óta gyakorlatilag nem terjeszkedett, sőt utóbbi üzletlánc ki is vonult a magyar piacról – üzleteit az Auchan vitte tovább. A magyar szupermarket láncok (CBA, COOP, Reál) eddig főleg a független kiskereskedők felfűzésével terjeszkedtek, ezért a boltszám gyakran hektikusan változik évről-évre. A 2012. év fejleménye, hogy a Csemege-Match bolthálózatát a CBA és COOP vásárolta fel oly módon, hogy a vidéki üzleteket a COOP, a fővárosiakat pedig a CBA vette át.

A kiskereskedelmi szektorral foglalkozó kutatók általában véve egyetértenek abban, hogy a – láthatóan elhúzódó – gazdasági válságnak köszönhetően az élelmiszer-forgalom nagyobb arányú fellendülésére nem számíthatunk, azonban a vásárlói preferenciákban jelentős változásra és/vagy átrendeződésre is felhívják a figyelmet. A forgalom visszaesése mérséklődni látszik Európa-szerte: Németországban gyenge növekedésnek lehetünk szemtanúi, Franciaországban a csökkenés megállt, s Olaszországban mérséklődni látszik a forgalom visszaesése. Phil Smith, a Markit közgazdásza szerint a kiskereskedelmi szektor továbbra is gyenge pontja az eurózónás gazdaságnak, le van maradva a növekvő feldolgozóiparhoz és szolgáltató szektorhoz képest. Ennek ellenére úgy tűnik, végre megállt a kiskereskedelmi

forgalom visszaesése, de Phil Smith szerint növekedésre csak akkor lehet számítani, ha újra javulnak a német adatok.

#### **A COOP-ról röviden**

A vállalat alapításakor, 1995-ben 619 üzlet tartozott a **Coop-csoport**hoz, **1999-re azonban már meg is háromszorozta boltjainak számát**. A COOP azóta Magyarország legnagyobb lefedettséggel rendelkező élelmiszerlánc, mindannyiunk „jó szomszédja”. A cég jelmondata kifejezi a hálózat legfontosabb ismérveit: mindenütt jelen van, barátságos, közeli élelmiszerüzlet. Ahogy a cég honlapján olvasható: „elkötelezett a magyar kereskedelmi kultúra színvonalának fejlesztése mellett, különösen a személyes eladás és a vásárlás kulturált körülményeinek biztosításával”.

**Az üzletlánc jelenleg 1650 településen tevékenykedik, s országszerte 3000 üzlettel várja a magyar vásárlókat.** Közel másfél millió ember fordul meg naponta üzleteiben, s bár a városokban nagyobb alapterületű üzletekkel és multinacionális cégekkel száll versenybe, a hálózat a kisebb települések, falvak lakosságának is biztosítja a hozzáférést, s a lélekszámhoz igazodva működteti helyi kisboltjait is.

**A Coop üzletlánc a teljes egészében magyar tulajdonú Coop Gazdasági Csoport része,** amely sokkal bővebb tevékenységi körrel rendelkezik, mintegy 700 kereskedelmi kis- és közép vállalkozás tagja van, melybe beletartozik az élelmiszer kis- és nagykereskedelem, ruházati kis- és nagykereskedelem, iparcikk kis- és nagykereskedelem, ipari, illetve egyéb tevékenység. **A Coop-csoport mintegy 32 000 embert alkalmaz, ezzel a létszámmal az egyik legnagyobb kisteleplési foglalkoztató.** A fokozódó verseny ellenére a **Coop-csoport megőrizte meghatározó piaci pozícióját a magyar élelmiszer-kiskereskedelemben, ahol a részesedése 13 százalék.**

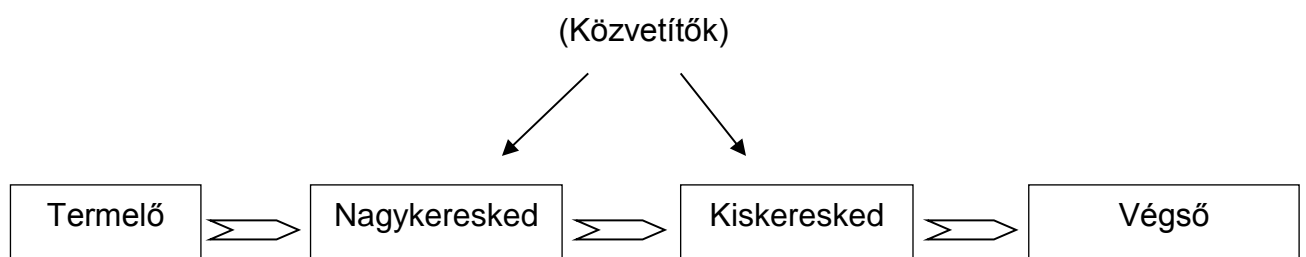
**A Coop üzletlánc számokban:** 100% magyar tulajdon, 440 milliárd Ft árbevétel 2010-ben, 1 650 településen 3 000 bolt, 2 millió vásárló naponta, 32 000 foglalkoztatott, 700 magyar kis-és közép vállalkozás biztos megélhetése, 3 000 magyar beszállító partnere, 90% hazai gyártású cikk forgalmazása, 95 000 magyar termék forgalmazása. A Coop 100% magyar tulajdonú vállalat lévén elkötelezett a minőségi magyar termékek, magyar gyártók támogatása iránt. Nagy hangsúlyt fektet a magyar gyártók termékeinek forgalmazására, és mint a helyi közösségi élet egyik állandó színtere, támogatja a kisközösségi életet, a fiatalok oktatását, a dolgozók továbbképzését és a sportot, valamint az élsportot.

## **ELMÉLETI KERETEK**

Nem lehet anélkül adekvát elemzést lefolytatni, hogy ne kerülnének rögzítésre azok a keretek, amelyek mentén lefolytatható bármilyen analízis. Ennek egyik, ha nem legfontosabb eleme, hogy tisztán lássuk: mely kifejezések alatt mit is értünk pontosan. Milyen definíciókat használunk, azokat milyen értelemben vizsgáljuk. Jelen

írás szempontjából elsősorban a szektort érintő definíciók tisztázása tűnik célszerűnek, ezen belül is mindenekeelőtt a *kereskedelem* fogalmát érdemes meghatározni.

A *kereskedelem* a *termelés* és a *fogyasztás* közé beépülő közvetítés, amely biztosítja, hogy a megtermelt *javak* eljussanak a fogyasztóhoz, illetve a termelő eladhassa eladásra termelt árúját. A kereskedelem tehát tulajdonképpen egy csatorna a *termelő* és a *fogyasztó* között: az előállító a kereskedelem közvetítésével juttatja el termékét a fogyasztóhoz. E folyamatot illusztrálja a 2. ábra.



2. ábra A kereskedelem működési logikája

A tisztánlátáshoz fontos azonban tisztáznunk az említésre került kifejezéseket is: a *termék* olyan fizikai, esztétikai és szimbolikus tulajdonságok összességéként határozható meg, amely a fogyasztói igényeket elégíti ki. Ezek a termékek lehetnek akár *javak*, akár *szolgáltatások* is. A *termelő* az a személy vagy vállalat, amely a terméket előállítja, és a piacon értékesítésre felkínálja.<sup>1</sup> A *végső fogyasztó pedig* az a személy, aki a terméket vagy szolgáltatást a termelési folyamatból kivonva (f)elhasználja.

A *közvetítők* között alapvetően két csoportot kell elkülöníteni: a nagykereskedőket és a kiskereskedőket. A *nagykereskedő* az a kereskedő, aki döntően viszonteladóknak, azaz kiskereskedőknek értékesít. A *kiskereskedőnek* nevezzük velük szemben azt a személyt vagy vállalatot, aki döntően a végső fogyasztóknak értékesít. A kiskereskedelmi üzlet egy helyileg körülhatárolt, tartós használatra épült,

<sup>1</sup> Speciális termékként kezelhető a *szolgáltatás*, mert fizikai megjelenés hiányában nem raktározható, nem tartósítható, és általában időben ingadozó kereslet jellemzi.

rendszeresen (állandó vagy ideiglenes jelleggel) nyitva tartó, döntően a lakosságnak értékesítő hely.

A közgazdaságtanban e termelői és fogyasztói oldalt általában a *kereslet-kínálat* logikája alapján szokás értelmezni.

*Kínálat* alatt a köznyelv valamilyen vállalkozás értékesítésre szánt – vagyis a végső fogyasztó számára *kínált* – termékeinek, illetve szolgáltatásainak összességét érti. A közgazdaságtan valamivel részletesebben határozza meg a definíciót: a *kínálat* egy vagy több *jószág* (az emberi szükségletek kielégítésére alkalmas dolog) azon mennyisége, amellyel a vizsgált személy, vállalat vagy személyek/vállalatok csoportja rendelkezik, és azt adott ár mellett eladni is hajlandó. A közgazdaságtani zsargon azonban különbséget tesz *egyéni/vállalati*, *piaci*, valamint *aggregált kínálat* között. Az *egyéni/vállalati kínálat* egyetlen személy vagy vállalat egy jószágból vett kínálatát jelenti, míg a *piaci kínálat* valamely jószág piacán jelen lévő összes egyéni vagy vállalati kínálatát jelenti az adott jószágból. Az *aggregált kínálat* mindezek összességét jelenti, azaz: a gazdaság összes szereplőjének minden jószágból vett kínálatát.

A kínálati oldallal párhuzamosan a *kereslet* meghatározása is elengedhetetlen a kereskedelmi szektor bemutatásához. A kereslet fogalma alatt a közgazdaságtan tulajdonképpen egy vagy több jószág azon mennyiségét érti, amit a vizsgált személy vagy személyek csoportja különböző árak mellett az adott jószágból megvásárolni képes és hajlandó.<sup>2</sup> Ahogyan a kínálati oldal esetében, úgy a kereslet meghatározásakor különbséget tesz a közgazdaságtan *egyéni*, *piaci*, *aggregált kereslet* között. Az *egyéni kereslet* egyetlen személy egy jószágra vonatkozó keresletét jelenti, míg a *piaci kereslet* alatt általában egy jószág piacán fellelhető potenciális vevők összes keresletét értjük.<sup>3</sup> Az *aggregált kereslet* egy gazdaság valamennyi szereplőjének minden elérhető jószágra vonatkozó összkereslete. A kereslet ily módon megegyezik a köznyelvben használatos szükséglettel, amelyet négy dimenzió szerint lehet csoportosítani: 1.) a szükséglet

---

<sup>2</sup>Egyáltalán nem biztos azonban, hogy a kereslet megegyezik azzal a mennyiséggel, amely végül a piacon gazdára lel.

<sup>3</sup> Ez tulajdonképpen nem más, mint az egyéni keresletek összege.

kielégítésének sorrendje szerint, 2.) a szükséglet-kielégítés tárgya szerint, 3.) a kiváltó ok alapján, valamint 4.) a szükséglet mennyisége szempontjából.

A *kereslet* nagyságát és szerkezetét meghatározó tényezők is ismertek, melyek a következők: 1.) technikai és tudományos fejlődés, 2.) áruk élettartama, 3.) jövedelmi viszonyok, 4.) árak nagysága és arányai (rugalmasság), 5.) demográfiai, történelmi, társadalmi tényezők, 6.) kínálat nagysága, összetétele.

A kereskedelem helyszínét úgy nevezzük, *piac*. Mint meghatározás sokféleképp jelentéssel bír, de a kereskedelem szempontjából érdemes, hogy egyrészt az adásvétel vagy csere *helyszíne*, másrészt szabályzó szervezetei révén a kereskedelem *keretrendszerét* alkotja, és leírja a fogyasztói szükségletekre és igényekre épülő – és fentebb részletesebben tárgyalt – *keresletet* és *kínálatot* is.

\*

**A kereskedelem önmagában számos feladatot lát el, ennek megfelelően funkciói is többfélék.** Legfontosabb mindezek közül az, hogy a kereskedelem a *térbeli különbségek áthidalására* alkalmas, azaz: lehetőséget biztosít arra, hogy egy adott jószág – területi elhelyezkedéstől függetlenül – mindenki számára elérhetővé váljon. Fontos azonban, hogy az *időbeli eltérések áthidalására* is lehetőséget biztosít, hiszen amennyiben egy személy vagy vállalat egy adott termékből hiányt szenved, a kereskedelem lehetőséget biztosít arra, hogy a termék előállítás procedúráját kikerülve, a szóban forgó személy vagy vállalat ezt a hiányát pótolni tudja, kevés időbeli ráfordítással is. Ugyanakkor segítséget nyújt a *termelési és fogyasztási szerkezet összehangolására*, tehát mintegy kiegészítőként funkcionál a termelő és a fogyasztó közötti kooperálásra. Mindezekon túl azonban a kereskedelem megléte biztosítja a fogyasztó (fogyasztóvédelem) és a forgalmazott áru minőségének védelmét (védjegy, szabadalom stb.) is. A kereskedelem azonban a *fogyasztás befolyásolására* alkalmas térként is felfogható, amely reklámokkal, akciókkal stb. serkenti a fogyasztást, illetve formálja a fogyasztói, vásárlói attitűdöket is. A kereskedelem *finanszírozási és hitelfunkciója* is hasonlóan fontos, hiszen teret enged a terméken alapuló finanszírozási és hitelezési formák számára is, amely végső soron összefügg a kereskedelem *transzformációs tevékenységével*, amely egy adott termék átalakításaként is értelmezendő (például cserekereskedelem). Végül pedig elengedhetetlen megemlíteni a kereskedelem *árukezelési funkcióját*.

### ... a két világháború közötti Magyarországon

A magyar kereskedelem fejlődésében tetten érhető a gazdaság és a társadalom viszonylagos fejletlensége, amely az ipari termelés kisipari jellegében, a mezőgazdaságból élő lakossági arány magas voltában, az urbanizáció és az iparosodás lassúságában is megmutatkozott. Ennek érdekes mutatószámaként szolgálhat, hogy 1940-ben az országban mindössze nyolc áruház működött. A 20. század elején a kereskedelem legfőbb jellemzője az elaprózottság volt. A kiskereskedők száma a két világháború között fokozatosan nőtt, és 1920-hoz viszonyítva 1940-re megkétszereződött. Budapest kereskedelmi túlsúlya egyértelmű még akkor is, ha az üzletek száma vidéken közel háromszorosa a fővárosinak – forgalomkülönbséget tekintve azonban a főváros dominál. A válsággazdasági válság utáni években azonban a magyar kiskereskedelemben is megindult a tőkekoncentráció, melynek köszönhetően az üzletek száma 1930 és 1940 között 49 ezerről 78 ezerre nőtt, az alkalmazottak száma 78 ezerről 115 ezerre emelkedett.

### ... a szocializmus idején

A rendszerváltás előtti évtizedek gazdaságpolitikája a szocialista gazdaságfilozófia alapeszméjére, a „gondoskodó állam” mítoszára épült. Gyakorlatilag a piac és a verseny szerepét próbálták kiiktatni, helyettük az állami irányítást és a központi szabályozást képzelték el. Már az 1950-es években kiderült, hogy ez a tervgazdasági rendszer nem működőképes, s ettől kezdve a hiánygazdálkodás jellemezte a hazai kereskedelmi kínálatot, a vásárlók igényeinek egy részét nem tudták kielégíteni. Az állami szabályozás adminisztratív úton a legkisebb részleteket is a kezében tartva próbált érvényesülni. A termelő és kereskedelmi egységek nagy többsége állami tulajdonban volt, a termékpálya szigorúan kötött volt, ettől eltérni nem lehetett. Az árak is központi előírás szerint kerültek kialakításra. Az esetleges árváltozás nem gazdasági, hanem politikai kérdés volt, így a döntés elsősorban a politikai vezetéstől függött.

A termelésben a legfontosabb politika az volt, hogy az állami tulajdonban lévő élelmiszer-ipari termelő vállalatok centralizált vezetés alatt álltak, egy-egy ágazat vállalatait egy-egy tröszt irányította. Az élelmiszeripar elsődleges feladata a KGST (a

korábbi szocialista országok gazdasági szervezete) export-igényeinek kielégítése volt, a hazai piac ellátása csak másodlagos szerepet játszott. Ebben a helyzetben piackutatásra, a vásárlói igények felmérésére, marketing munkára, innovációra nem volt szükség, mert az elvárás az olcsó tömegáruk előállítása volt, ehhez a piac is biztosított volt. A gazdaságosság másodlagos kérdéssé vált, az irreálisan alacsony export-árakat az állami támogatás egészítette ki, a belföldi szabályozás is ehhez igazodott. A '70-es és '80-as években kissé lazult a központi irányítás: a trösztök fokozatosan megszűntek, a termelőszövetkezetek jelentősége nőtt, azonban alapvető változás nem következett be. A generális értelemben vett élelmiszer-*nagykereskedelem* két csatornán keresztül folyt: 1.) létezett egy kizárólag nagykereskedelemmel foglalkozó szervezet, a *fűszért*, melynek regionális vállalatai voltak, s elsősorban tartós élelmiszerekkel és vegyi árukkal kereskedtek, 2.) a termékek többsége másik csatornán, a *társvállalati rendszeren* keresztül jutott a kiskereskedőkhöz. Egy-egy ágazatban a tröszt irányítása alatt hasonló tevékenységet végző társvállalatok termékeit egymás között kicserélték, s így juthatott el egy-egy vállalata terméke az ország minden egyes pontjára. A rendszer több évtizedig így működött, és a versenynek még az esélye sem állt fenn, hiszen a potenciális vetélytársak központi utasítás alapján egymás termékeit forgalmazták. A *kiskereskedelem* nagyobb részét, elsősorban a nagyobb településeken, állami tulajdonban lévő regionális vállalatok bonyolították, kisebb részt, főként a falvakban, a szövetkezeti tulajdonban lévő *áfészek*. A valóságban nem kereskedelemmel foglalkoztak, hanem inkább „ellátó-elosztó” feladatot láttak el. A napjainkban *versenyként* aposztrofált tevékenység egyik területen sem volt: az egyes vállalatok, egységek regionális monopóliumként működhettek, s ezért a szolgáltatás minősége rendkívül alacsony színvonalú volt. A hiánygazdálkodást jól jellemezte a közismert „pult alatti áru” fogalma. Ezt azokra a termékekre alkalmazták, melyekből hiány volt, s csak a jó összeköttetéssel rendelkezők juthattak hozzá. Az állandó hiány, az akadozó ellátás a korrupció melegágya volt, főként az árukészlet felett rendelkező és a beszerzést végző üzletvezetők és az áruszállítók körében merült fel probléma. A fentebbiekből kitűnik, hogy a fogyasztó volt a legelhanyagolhatóbb eleme a termékpályának. Nem azt vette, amire igénye mutatkozott, hanem amit kapott. Az 1980-as évek végén kiderült, hogy valóban sokkal kisebb a kínálat, mint a kereslet.

A kereskedelmi tevékenység Magyarországon – mint a többi szocialista országban – rendkívül szűk keretek közé szorult. Az európai tőkés országok kereskedelmi hálózata az 1970-es évek elején legalább két-háromszor volt sűrűbb, amit a lakossághoz viszonyított adatok egyértelműen bizonyítanak. A következő időszakban az újabb, megerősödő magyarországi gazdasági reformkísérletek eredményeként a javulás a korábbiaknál erőteljesebbé vált. A kereskedelmi hálózat összeszűkülése alapvetően a magánkereskedelem visszaszorításának következménye volt. Erre is rávilágít a bolti kereskedelem tulajdonformák szerinti megoszlása. Az állami kereskedelem az 1952. évi mélypontra minden vonatkozásban a legnagyobb arányú volt, részesedése a bolthálózatból ezt követően folyamatosan csökkent, de megőrizte magas részarányát a forgalomból. Ennek az a magyarázata, hogy az állami kereskedelem forgalmazta kizárólag, vagy legalábbis túlnyomó részt a nagyobb értékű cikkeket (például az iparcikkeket), továbbá, hogy a nagyobb méretű boltok, áruházak legnagyobb hányada állami tulajdonban volt. A szövetkezeti kereskedelem a bolthálózat terén megelőzte, a személyzetnél utolérte az állami kereskedelmet, a forgalomban azonban erősen elmaradt attól.

A magyar kereskedelem 1968-tól a rendszerváltásig, azaz 1989-ig fejlődött a legdinamikusabban. A forgalom volumene 80%-kal, a kiskereskedelmi hálózat alapterülete 45%-kal nőtt. Országosan nagy áruházak épültek. Ebben a két évtizedben kezdődött a vidék és Budapest közötti különbségek csökkenése. A belkereskedelmi hálózat modernizációja a növekvő kereslet jobb kiszolgálását is magával hozta. Az 1960-as években lendült fel az áruházi kereskedelem fejlesztése. Állami áruházak épültek több mint 600 nm-es alapterülettel, többek között Debrecenben, Ózdon, Szegeden, Csepelen és Tatabányán. Az élelmiszerkereskedelemben megjelent az önkiszolgálás. A belkereskedelem üzleti irányítói pozitívnak tartották a forgalomnövekedés volumenét. Az önkiszolgáló élelmiszerboltok számának növekedésével 1970-ben a forgalom 17%-át ezek az üzletek bonyolították. Az 1968-ban elindult gazdasági mechanizmus a belkereskedelmi hálózat korszerűsítésére kedvező hatással volt, elsősorban az önkiszolgálás terjedésével és az üzletek alapterületének növekedésével.

A gazdasági nehézségek 1976 és 1980 között éreztették hatásukat a kereskedelem fejlődésében is: 1983-ban az állami kiskereskedelmi boltok száma kevesebb volt,



mint 1973-ban, míg az alapterület 1 011 00 m<sup>2</sup>-rel lett nagyobb. E tendenciákat hivatott illusztrálni a 2. táblázat.

Megnevezés	1968	1978	Index (1968=100)
Áruházak	186	413	222
Élelmiszerboltok	1115	1708	153
Ruházati boltok	251	307	122
Vegyárú boltok	95	102	107
Vas, műszaki, üvegboltok	274	371	105
Kultúrcikk boltok	263	396	150
Egyéb szakboltok	52	129	248
Vegyesboltok	47	485	103
Boltok összesen	2708	3911	144
Vendéglátóhelyek	2084	2714	130
Kiskereskedelem összesen	4792	6625	138

2. táblázat A kiskereskedelmi üzlethálózat alapterülete (1968-1978)

Nem alakult kedvezően a főváros és a vidéki települések kiskereskedelmi fejlődésének aránya, azaz míg a fővárosi hálózat korszerűbbé vált, addig a kisebb településeken ez a modernizáció elmaradt. Az 1983. évben új kereskedelmi üzemeltetési formák léptek színre, melyek pozitívan befolyásolták a költségek alakulását illetve a vevők kiszolgálását. Ezek voltak az ún. "szocialista típusú" vállalkozási formák, amikor egyes személyek vagy kisebb tömörülések az állam vagy a szövetkezet eszközeivel üzemeltettek boltokat. Előnye az volt, hogy a jövedelem saját teljesítménytől függött. 1983 végén a boltok 8%-a, a vendéglátó üzletek 33%-a működött e formában.

Bolttípus	1982-ben üzletszám	1982-ben %	1983-ban üzletszám	1983-ban %	Index (1982=100)
Élelmiszer	1267	21,5	2100	23,2	165,7
Ruházati	102	1,7	223	2,5	218,6
Vegyes iparcikk	348	5,9	663	7,3	190,5
Vendéglátás	4178	70,9	6073	67	145,4
Összesen	5895	100	9559	100	153,7

3. táblázat A szerződéses üzletek száma (1982-1983)

Mint a fenti táblázatból kiolvasható az 1982. évhez képest az élelmiszert, ruházati termékeket, valamint vegyes iparcikkeket forgalmazó, árusító üzletek száma nagyságrendileg megkétszereződött, azonban a szerződéses üzletek/vendéglátóegységek arányát tekintve kis mértékben növekedett. A legnagyobb mértékű változás a ruházati termékeket forgalmazó boltok esetében figyelhető meg, ez esetben majdhogynem másfélszeres az üzletszám-növekedés a két év összehasonlításában. A vegyes iparcikkek tekintetében a magyarázat a következő lehet: újfajta vásárlói igényként jelentkezett a 80-as években a „lehető legtöbb mindent egy helyről”-elvé, aminek az ilyen típusú boltokat üzemeltetők megpróbáltak maradéktalanul megfelelni. A kiskereskedelemnek ez a formája gyorsan kedveltté vált a kiskereskedők és a vevők körében egyaránt. A verseny, az anyagi érdekeltség a tulajdonosnak is nagyobb bevételt, valamint az állam a növekvő adóbevételektől szintén többet hozott.

### ... a rendszerváltás után

A rendszerváltás utáni első években a kereskedelem fejlődését a gyenge vásárlóerő és az erős konkurenciaharc határozta meg. Az előprivatizáció során sorozatban születtek a kis létszámú vállalkozások, de Magyarország ideális célpontnak bizonyult a kereskedelmi multinacionális vállalkozások számára is. A külföldi tőkebeáramlás két irányból is hatást gyakorolt a belkereskedelemre, az ágazat kiemelt szerepet játszott a magyar gazdaság piacgazdaságra való átállásában. Egyik oldalon az elmaradott üzletláncok felvásárlásával és korszerűsítésével, másik oldalon a bevásárló- és szolgáltató-szórakoztató központok rohamos elterjesztésével élénkítették a befektetők a hazai gazdaságot. Elmondható, hogy a globalizációs hullám a 90-es évek elején a kereskedelem területén keresztül érte el hazánkat.

Országosan az élelmiszer-kereskedelemben bekövetkezett gyors koncentráció volt a legfeltűnőbb, ennek elsődleges vesztesei a kisebb alapterületű boltok lettek. Az 1990-es politikai fordulóév után komoly gazdasági nehézségekkel került szembe Magyarország. A kiskereskedelmi forgalom változása ebben az időszakban is hűen tükrözte a gazdasági döntések közvetlen hatásait. A piacgazdaság megerősödésével párhuzamosan 1998 volt az első év, amikor a bolti eladások volumene növekedésnek indult. Az évek során jelentősen átrendeződött a háztartások fogyasztásának szerkezete, a családok kevesebbet költöttek élelmiszerre.

A globalizáció és a betörő piacgazdaság következtében folyamatosan változott a kereskedelem is. A rendszerváltás után a tendenciák a következők szerint foglalhatók össze: erősödött a verseny és a koncentráció, változott a fogyasztás és a fogyasztói szokások, folyamatosan új technológiák törtek előre. A vállalkozások versenyképessége ma attól is függ, hogy az egyes üzletek mennyiért kínálják az árut a vásárlóiknak. Így annak a nagykereskedelmi hálózatnak nő meg a forgalma, mely olcsón és nagy tömegű áruval képes ellátni a nagy kapacitással bíró kiskereskedelmi egységeket.

A piacgazdaságban nem csupán a gazdasági tényezők, a technikai körülmények, hanem a fogyasztás, a fogyasztói szokások változásának figyelembe vétele is nagyon fontos. A vásárlók igényesebbek lettek, nőtt a fizetőképes kereslet. A fogyasztók nincsenek helyhez kötve, ott vásárolnak, ahol szakszerű eladással, nagyobb árukészlettel, megfelelő árszínvonalal találkoznak.

Magyarországon 1988 és 1998 között lezajlott a kereskedelem társasági formákká történő átalakulása és a privatizáció. Megtörtént mind a vállalatok, mind a hálózati egységek magánosítása, és mára a magántulajdon egyeduralmú a kereskedelemben. A folyamat nem volt problémamentes. Nehezen ment az üzletek piaci értékének meghatározása, a kikiáltási ár sok esetben elszakadt a reálistól. A magyar vállalkozók nem voltak elég tőkeerősek, a hitelezési rendszer pedig későn, akadozva indult be. A privatizáció mellett új magánvállalkozások is indultak gyors ütemben és nagy számban, 1989-1990-ben a 30 ezres kiskereskedői tábor csaknem 60 ezerre duzzadt.

A rendszerváltást követően megnyíltak a lehetőségek a hátrány behozására, elsősorban a jogi szabályozás liberalizálódásának köszönhetően. A 90-es évek

elejétől a bolti kiskereskedelem területén egymással párhuzamosan futott a kisméretű kereskedelmi egységek önállósulása, és a kínálat koncentrált megjelenése nagyobb, egyre nagyobb áruházak és üzleti központok megnyitásával. Ugyanez a trend erősödött fel az évtized közepétől a hipermarketek és a bevásárlóközpontok megjelenésével. Úgyszintén a rendszerváltás után indultak fejlődésnek hazánkban a bolt nélküli kiskereskedelmi formák, megnyerve, majd hamar elveszítve a fogyasztók bizalmát. Megjelentek, és még ma is gyarapodnak a minden követelménynek eleget tevő bevásárlóközpontok. A kilencvenes évekbeli kezdetek óta összesen egymillió km<sup>2</sup>-nyi bevásárlóközpont és kisebb-nagyobb kereskedelmi park épült Magyarországon, ezek háromötöde Budapesten. Már nem csak a nagyobb városok iránt érdeklődnek a fejlesztők; ahogy ezek piaca lassan telítődik, a 20-30 ezres települések is sorra kerülnek. Az új formák megjelenésével párhuzamosan bizonyos kereskedelmi formák helyzete megrendült a piacon. A hagyományos áruházak (Skála, Centrum) szinte teljesen eltűntek, az önálló lakásközeli kisboltok pedig csak nagy nehézségek árán veszik fel a versenyt az alacsonyabb árakkal is nyereségesen működő láncokkal. A sűrűbbé vált kiskereskedelmi hálózatban nőtt az aktív keresők száma, ami 1993-ban 574,5 ezer fő volt (az összes keresők 14,9%-a). Az egyéni vállalkozások keresőinek aránya a kereskedelemben 37,2% volt, a gazdaság egésze megfelelő arányának (17,3%) több mint a kétszerese. Ez azt mutatja, hogy az egyéni vállalkozók különösen nagy arányban tevékenykedtek a kiskereskedelemben (alkalmazottaikkal együtt az összes egyéniek 32%-át tették ki). Az egyéni vállalkozók üzleteinek mérete jócskán elmaradt a többi kiskereskedelmi vállalatétól, ami az egyéni boltok és a bennük dolgozó személyek arányának nagy különbségéből is kitűnik.

Budapest kereskedelmi koncentrációja továbbra is erőteljes, bár a korábbiakhoz képest némiképp kisebb méretű volt. Az ország összes kiskereskedelmi vállalatának 19,4%-a, az egyéni boltok 16%-a működött a fővárosban. Az eltérő arányok mutatják, hogy a nagyobb méretű boltok nagyobb arányban voltak jelen a budapesti kiskereskedelemben, mint más településeken. A piacgazdaságra való át-, illetve visszatérés folyamatában már az első években jelentős változások következtek be a kereskedelemben. Ez a bolti kiskereskedelem ágazati szerkezete, tulajdonformák szerinti megoszlása, valamint a lakosság kereskedelemmel való ellátottsága terén egyaránt megmutatkozik. A kereskedelem ágazati megoszlásában rövid idő alatt

nagyarányú változás következett be. Az élelmiszer-kereskedelem részaránya, amely a II. világháború után jelentősen megnőtt, a korábbi szint alá esett vissza. Az iparcikk-kereskedelmi ágazatok aránya viszont minden korábbinál magasabbra nőtt.

Az egyéni vállalkozók üzletei a kiskereskedelmi boltok közel kétharmadát tették ki. E mögött az átlagszám mögött azonban ágazonként jelentős eltérések húzódnak meg. Egyedül az élelmiszer-kereskedelemben azonos az egyéni üzlettulajdonosok aránya az átlaggal. A ruházati csoportban ez az arány jóval magasabb (háromnegyedét kitevő), míg a többi csoportban jóval alacsonyabb. A változás okai eltérőek lehetnek. Az élelmiszer-kereskedelemben a boltok arányának csökkenését a korábbi szinthez képest részben a nagyobb méretű egységek (szupermarketek), valamint a fiókhálózati boltok szaporodása idézte elő. Az áruházak esetében az alacsony arányt viszont a nagy tőkeigény magyarázza.

A kereskedelemmel való ellátottságot a 10 ezer lakosra jutó boltok számával érzékeltetve megállapítható, hogy e téren rendkívüli növekedés következett be. A bolthálózat sűrűsége nem csupán az előző évtizedekét haladta meg többszörösen, de az 1930. évinek is közel a kétszeresére emelkedett. Az aktív keresők 10 ezer lakosra jutó aránya a kereskedelemben 1993-ban az 1930. évinek több mint háromszorosát tette ki. Mindebből arra lehet következtetni, hogy a kereskedelmi hálózat sűrűsége terén a lemaradást rövid néhány év alatt sikerült pótolni, és elérni a piacgazdaságok szintjét. Másrészt viszont ez a gyors bővülés az I. világháborút követő évek hasonló jelenségét idézi fel, amikor a válságos gazdasági helyzetben a megélhetést keresők számára úgy tűnt, a kereskedelem kínál viszonylag könnyen elérhető megoldást. Erre utal az üzletnyitások és megszüntetések gyakorisága is.

A számbeli gyarapodással párhuzamosan lezajlott a kereskedelem privatizációja (így például 1994-re befejeződött Budapest kiterjedt élelmiszer-kiskereskedelmének magánkézbe adása). A kereskedelem privatizációjában a magyar vállalkozók mellett részt vett a külföldi tőke is, részben a korábban már meghonosodott cégek visszatérése, nagyjából újjak megjelenése révén. Az új viszonyok között, a közepes és nagyméretű kereskedelmi magánvállalatok, valamint az újonnan induló egyéni kisvállalkozások tömegének megjelenésével felújult, illetve megerősödött a kereskedelmi kamarai tevékenység, bővült az országos kereskedelmi szövetség működési köre, fokozódott az érdekvédelem lehetősége, fontossá vált a

kereskedelem szakmai színvonalának emelése. A '90-es évek kereskedelmére a következő tendenciák jellemzőek: a már működő cégek fokozatos átalakulása (magánosítás), külföldi tőkebeáramlás (multinacionális vállalatok megjelenése), beszerzési társulások létrejötte, hazai élelmiszerláncok kiépülése, átszerveződések, fogyasztói szokások változása.

### **... az Európai Unió csatlakozás után**

Magyarország 2004 óta tagja az Európai Uniónak. A kereskedelem a gazdaságnak az a területe, ahol a csatlakozás követelményei, a felzárkóztatás szükségessége meghatározó változásokat eredményezett. A globalizáció „begyűrűzésével” alapvető kérdéssé vált, hogy a hazai kereskedelmi vállalkozások képesek lesznek-e behozni lemaradásukat a fejlett országok kereskedelmével szemben, illetve megmarad-e létjogosultságuk az élesedő versenyhelyzetben. A nemzetközi irányzatoknak megfelelően a kereskedelem fejlődésének Magyarországon is jellemző folyamata a piacvezető üzletláncok gyors térhódítása, a kiterjedt alapterületű bevásárlóközpontok elszaporodása. A világgazdasági fejlődés iránya azt mutatja, hogy nő a nagyméretű vállalkozások súlya, terjed a nagyobb versenyerő eléréséért létrejött fúziók működtetése. Nálunk ez a folyamat leglátványosabban az élelmiszerkereskedelemben zajlott le, ahol a kis-közepes méretű cégek hatékonyságjavításának legeredményesebb módja, tőkeerejük megsokszorozásának lehetősége az azonos profilú üzletek láncba szerveződése volt.

A hazai kiskereskedelemben az utóbbi néhány évben három sikeres formáció térnyerése figyelhető meg. Első helyen a hipermarketek állnak, ezek fejlődése 2005-ben ért csúcspontjára. Piaci részesedésük 2006-ban visszaesett, az egy évvel korábbi 34 százalékról 31 százalékra mérséklődött. Helyüket a jövőben fokozatosan átveszik a diszkontok, amelyek népszerűsége alacsony árak miatt a fizetőképes kereslet szűkülésével növekszik.

A 2006-os év a hazai láncok fejlődése szempontjából kiemelkedő évnak számított, a napi fogyasztási cikkek piacának átlag 8,3 százalékos bővülésével szemben 10,9 százalékos fejlődést sikerült elérniük, s szakértői előrejelzések a tendencia folytatódását vetítik előre. A siker magyarázata abban áll, hogy a multinacionális nagyvállalatok egymás „felségterületéről” csak komoly anyagi áldozatok árán tudnak piacot szerezni, számukra a hazai kis- és középvállalatok vevőkörének átcsábítása a

forgalomnövelés járhatóbb útja. A kisebb alapterületű üzleteknek így „túlélési” esélyt a hazai hálózatokhoz való csatlakozás nyújt, s a jelek szerint egyre többen élnek ezekkel a lehetőségekkel. A kisvállalkozások világszerte kiemelt szerepet játszanak a nemzetgazdaságok fejlődésében, a foglalkoztatásban, a szolgáltató szektor működtetésében.

Az elkövetkező évek a kereskedelmi kisvállalkozói szektor számára komoly kihívást jelentenek. Az Európai Unió bővülésével járó piacnyitás lehetőségével csak versenyképességük javítása után tudnak élni. Az Európai Unióban a versenyszféra közvetlen szűk körben lehetséges. A globalizáció előnyei alapvetően a nagyobb teljesítményt kikényszerítő versenyben gyökereznek. Ennek a folyamatnak vesztesei és nyertesei vannak, az önerejükben fejlődésre képtelen vállalkozások hátránya egy idő után behozhatatlanná válik. Önmagában a globalizáció ugyanakkor nem feltétlenül hozza a kereskedelmi kisvállalkozásokat súlyosan veszélyeztetett helyzetbe. Ennek egyik oka, hogy helyi piacon, helyi igényeket elégítenek ki. Számukra lényeges a közvetlen környezet ismerete, a rugalmas alkalmazkodás, a vevőközelség kihasználása. Fejlődésükben, fennmaradásukban meghatározó szerepet játszik a hírnév, az ismertség, a személyre szabott szolgáltatás. A globalizáció révén terjedő „multinacionális kultúra” azonban a helyi fogyasztási szokásokra, így a kiskereskedelmi árucikkek keresletére is rányomja bélyegét. Ha a társadalom nem igyekszik tudatosan megóvni hagyományos nemzeti termékeik, az ezek iránt támasztott igény is visszaesik.

Magyarország uniós csatlakozása a nemzetközi integrálódás fontos állomása volt, egy időben hosszabb folyamat kezdete. Ennek során a hazai vállalkozások, s ezen belül a kereskedelmi vállalkozások egy fejlettebb követelményrendszerhez való alkalmazkodás kényszerhelyzetébe kerültek. Egyik oldalon az Európai Unió a lehetőségek tárházát jelenti számukra, másik oldalon többletterhet okoz a konkrét harmonizációs kötelezettségek miatt (fogyasztóvédelmi előírások, piacfelügyelet, minőségbiztosítás stb.).

### **Fordulópont: a 2008-as gazdasági válságról**

A gazdasági válság fogalmát úgy tudnánk leírni, mint egy olyan gazdasági helyzet, amikor egy ország gazdasága hirtelen visszaesik egy pénzügyi válság következtében. A pénzügyi válság jelentése, hogy a pénzre való kereslet jóval

meghaladja a kínálatot. Ilyenkor a bankok a magas pénzkivonások miatt kénytelenek más befektetéseiket értékesíteni, ha már ez sem megoldás, akkor összeomlanak. Egy ilyen gazdaság nagy valószínűséggel csökkenő GDP-vel kell, hogy számoljon, továbbá, likviditási problémákkal és növekvő/csökkenő árakkal kell szembenéznie az infláció/defláció hatására. Egy ilyen válságnak két formája lehet: recesszió és depresszió. A depressziót magyarul gyakran világválságnak, igazi válságnak szokás fordítani. A gazdasági recesszió jelentése egy általános gazdasági csökkenés, egy olyan periódus, amikor egy gazdaság GDP-je legalább hat hónapig, tehát két negyedéven át csökkenést mutat. Jellemzői a magas munkanélküliség, stagnáló fizetések és a kereskedelmi forgalom csökkenése. Egy gazdasági recesszió általában nem tart tovább egy évnél és sokkal kevésbé káros, mint egy depresszió. Ugyanakkor a kapitalista gazdaságnak egy velejárója a recesszió, a pontos okait nem lehet egyértelműen meghatározni, illetve előre kiszámítani sem.

A 2008–2009-es gazdasági világválság a nagy gazdasági világválság óta a legjelentősebbnek tartott gazdasági válság, mely az ezt megelőző globális pénzügyi válságból alakult ki. Előzménye az amerikai másodlagos jelzáloghitel-válság vagy amerikai jelzáloghitel-válság (ún. subprime-válság) az USA ingatlan- és bankszektorából 2006 végén kiindult, változó intenzitású pénzügyi válság, amely más országokban is érezteti a hatását. A válság során több jelentős cég csődbe ment, vagy kénytelen volt versenytársaival egyesülni. A válság érzékenyen érinti a nyugat-európai bankokat is, és hatása az amerikai gazdaság visszaesésén keresztül az egész világgazdaságban megmutatkozik. Szűk minőségi ingatlankínálat, lanyhuló dinamikájú hozamesés: ezek is a jelzáloghitel-válság hatásai. Az Egyesült Államokban az utóbbi években kialakult gyakorlat alapján a bankok komolyabb hitelbírálat nélkül nyújtottak jelzálogkölcönöket a magánszemélyeknek. A hitelezés bővülése a könnyen megkapható pénznek is köszönhető volt, ugyanis az USA jegybankja alacsonyan tartotta az alapkamatot, ami olcsóvá tette a hiteleket. Az elmúlt évek kiegyensúlyozott gazdasági növekedése miatt nem tartottak attól, hogy az adósok nem tudják majd visszafizetni a hiteleket. Az is ösztönözte a bankokat, hogy az ingatlanok értéke folyamatosan nőtt, erre az alapfeltételezésre épült minden további termék. Ez azt jelenti, hogy a modell csak addig volt működőképes, ameddig az ingatlanok értéke felfelé ment. Ha véletlenül valaki nem tudta visszafizetni a hitelt, a bank akkor is jól járt, hiszen az eredetnél magasabb áron tudta értékesíteni az



ingatlant. Egyre szélesebb rétegek vettek fel hiteleket az Egyesült Államokban. Ezzel párhuzamosan a bankok között is megindult egyfajta hitelezési verseny. A bankok egymással versenyezve egyre kockázatosabb hiteleket folyósítottak, egyre „megbízhatatlanabb” adósoknak adtak pénzt, egyre kockázatosabb beruházásokat finanszíroztak, hiszen csak így lehetett a múlt évi növekedést felülmúlni.

A külső körülmények romlása, az USA gazdaságának lassulása miatt 2006-tól egyre több hitel „dőlt be”, ami az ingatlanárakra is hatással volt, hiszen egyre több eladó lakás jelent meg az egyébként is túltelített piacon. Ekkor kezdtek csődbe menni az ingatlanirodák, és később a bankok, amelyek jelzáloghitelezéssel foglalkoztak. Mindez persze hatással van a bankközi piacokra is, hiszen azok befagytak, és a bankok csak magas kockázati felárral voltak hajlandóak egymásnak hitelt nyújtani. A bankcsődökről érkező folyamatos hírek hatására a bankok bizalma is egyre erőteljesebben megrendült, nem szívesen adnak kölcsön egymásnak, sőt, már magánszemélyeknek sem. A gazdasági növekedést a termelés és a fogyasztás folyamatos növekedése biztosítja. Az utóbbi időben azonban az USA-ban a fogyasztás egyre nagyobb mértékben hitelből folyt. Nem csupán ingatlanokat, de tartós fogyasztási cikkeket (autót, elektronikai cikkeket), gyakorlatilag szinte mindent meg lehetett kapni hitelre. A bankcsődök és az egyre gyakrabban érkező negatív hírek hatására viszont egyre nehezebb lett hitelhez jutni, ami a fogyasztásra is negatív hatással van. Ugyanakkor, ha például kevesebb autót vesznek az emberek (mert nem kapnak rá hitelt), akkor kevesebbet is kell gyártani, vagyis a fogyasztás csökkenése magával hozza a termelés csökkenését is, ami a munkanélküliség növekedéséhez, és a gazdasági növekedés visszaeséséhez vezet.

Magyarország gazdaságát is súlyosan érintette a 2007-ben indult amerikai hitelezési gyakorlat, mely során hitelképességi vizsgálat nélkül nyújtottak ingatlanfedezetes hiteleket, így sorra dőltek be a jelzáloghitelek. A rendszer összeomlott, a jelzáloghitelezésben leginkább érintett amerikai pénzintézetek és hitelbiztosítók szorultak külső segítségre. Mivel az érintett jelzáloglevelekbe európai nyugdíjbiztosítók és bankok is tömegével fektettek be pénzt, így a válság Európában is érezte a hatását. A 2007-2008-ban elindult gazdasági válság valószínűleg a legsúlyosabb krízis a harmincas évek nagy világválsága óta. Az amerikai hitelválság a pénzügyi piacokon keresztül hamar elérte az egész világot, és a reálgazdaságra, ezen keresztül pedig a foglalkoztatásra is jelentős negatív hatást gyakorolt.

A magyar háztartások napi fogyasztási cikkek vásárlásaiban megmutatkozó csökkenő tendencia már azelőtt létezett, hogy a gazdasági válság hatásai elérték volna Magyarországot, de a krízis erőteljesen felerősítette a fogyasztási döntések újragondolását. A fogyasztási szerkezet megváltoztatását elsősorban a munkanélküliségtől való félelem és a családok anyagi helyzetének romlása okozta. A gazdasági válság hatásai 2008 harmadik negyedétől váltak láthatóvá a magyar gazdaság statisztikai adataiban. Ez a belső és külső kereslet jelentős mérséklődésében, az értékesítési problémák miatti termeléscsökkentésben, a külkereskedelmi forgalom megtorpanásában, a stagnáló fogyasztásban, a csökkenő beruházásokban, a munkanélküliség emelkedésében és az infláció mérséklődésében is megnyilvánult. A bruttó hazai termék növekedése már 2008 elején lelassult, a harmadik negyedévben stagnálást mutatott, az év végén pedig a GDP meredeken csökkenni kezdett. A visszaesés üteme 2009-ben fokozódott.

Az ipari termelés sok éve tartó növekedése 2008 közepén tört meg, ezután gyors ütemű visszaesés következett be, melynek oka elsősorban az exportkereslet drasztikus szűkülése volt. A zuhanás 2009 áprilisában érte el eddigi mélypontját: ekkor az ipar teljesítménye közel 30 százalékkal volt alacsonyabb, mint egy évvel korábban. Az ipari termelés volumene 2009 első félévében 22,5 százalékkal volt alacsonyabb, mint az előző év azonos időszakában. A külkereskedelmi termékforgalom – mind a behozatalt, mind a kivitelt tekintve – 2009 januárjától kezdve mutat visszaesést. Az év első négy hónapjában 25-28 százalékos csökkenést mutattak az adatok az előző év azonos időszakához viszonyítva. 2009 májusában az euróban számolt export 24 százalékkal, az import pedig 32 százalékkal volt kevesebb, mint 2008 májusában. A magyar ipari termelés visszaesése jelentősen csökkentette a foglalkoztatottságot több iparágban is. A tömeges elbocsátások az exportban érdekelt cégek mellett a járműipart, az építőipart és a lakásberuházásokat, illetve a híradás-technikai és az elektronikai szektort sújtották legnagyobb mértékben.

A válság általában erőteljesebben érintette a kis- és közepes vállalkozásokat. A kis- és közepes vállalkozások számára a kereslet visszaesése a válság legsúlyosabb következménye. A késedelmes fizetések és a pénzügyi fegyelem lazulása tovább rontja a kis- és közepes vállalatok *működőtőke* helyzetét. A nemzetközi felmérések alapján az innovatív cégeket kevésbé viseli meg a válság, a hazai adatok

elemzéséből ugyanakkor ez nem állapítható meg egyértelműen. Magyarországon a válság hatására megnőtt a finanszírozásban az informális hitelek jelentősége, ezzel a lehetőséggel általában a rosszabb helyzetben lévő cégek próbáltak meg élni. Az NFGM kérdőíves felmérésére válaszoló cégek nagy része tett valamilyen intézkedést a válság hatásai ellen. Ugyanakkor megfigyelhető, hogy a válság több vállalkozást ösztönöz arra, hogy nagyobb cégek közvetítése helyett közvetlenül jusson el fogyasztóihoz, illetve alternatív értékesítési csatornákat próbáljon ki.

A kis- és középvállalkozások központi szerepet játszanak a foglalkoztatásban, fontos a szerepük a jövedelemteremtésben, emellett ők az innováció és a növekedés motorjai. Az OECD országokban a foglalkoztatás több mint felét adják, az EU területén a cégeknek 99%-a a kkv-szegmensbe tartozik, és ennek 92%-a mikroállalkozás.

## **MIT TUDUNK A KISKERESKEDELMI SZFÉRÁRÓL?**

A kiskereskedelem az utolsó előtti tag a kereskedelmi láncban, ami a termelőtől a végső felhasználóig vagy fogyasztóig vezet. A kiskereskedelem lényegi jellemzője az áruk közvetlen disztribúciója a fogyasztóhoz. A kiskereskedelem magában foglalja mindazon tevékenységeket, amelyek egy áru vagy szolgáltatás közvetlen eljuttatását jelentik a végső felhasználóhoz, személyes, nem kereskedelmi felhasználásra.

### **A kereskedelmi koncentrációról**

Közgazdasági fogalomként a koncentráció legáltalánosabb megfogalmazása a gazdasági életben lévő tömörüléseket, összpontosulásokat jelenti. A fogalom a 18. században keletkezett a termelés területén, később azonban szélesedett és áttért a gazdasági és társadalmi valóság különböző szféráira. A hét legjelentősebb terület: 1.) a forgalom (illetve az árbevétel), 2.) az eladófelület (alapterület), 3.) a piac, 4.) a tőke (vagyon), 5.) a létszám (foglalkoztatás), 6.) a jövedelem és 7.) a rendelkezési hatalom.

A kereskedelmi szakirodalom elemzése azt mutatja, hogy a kereskedelmi koncentráción általában az általános közgazdasági koncentráció fogalmához igazodó kereskedelmi fogalmat értik.

E szerint a kereskedelmi koncentráció a kereskedelmi forgalom kevés nagyméretű gazdasági egységre (vállalatra, boltra stb.) való összpontosulását jelenti, azaz a kereskedelmi forgalom nagy hányadát kevés nagyméretű gazdasági egység bonyolítja le. Amennyiben a kereskedelem vállalati és üzleti struktúrájában meghatározó szerepe van a kisvállalkozásoknak és a kis üzleteknek, a kereskedelmi koncentráció fogalmához az is hozzátartozik, hogy sok kisvállalkozás és kis üzlet a viszonylag magas számarányához viszonyítva a forgalomnak csak kis hányadát bonyolítja le.

A kiemelt hét terület koncentrációja között egyrészt kapcsolat van, másrészt szükséges például a forgalmi, a piaci és a hatalmi koncentráció megkülönböztetése is. A forgalom koncentrációjának vizsgálata lehetővé teszi, illetve segíti a piaci és hatalmi koncentráció vizsgálatát is. A kereskedelmi forgalom koncentrációjának ugyanis egyik hatása lehet a piaci és hatalmi koncentráció. A piaci koncentráció a piacszerkezet egyik mutatója, szintje.

Ez hatalmi tömörülést (például kartellek, vállalati érdekközösségek) is jelenthet, ami együtt jár a piacbefolyásolás lehetőségének növekedésével, ezért ellenőrzésre szorul. Erre szolgál mindenekelőtt a kartelljog és versenykorlátozás elleni törvény.

A kereskedelmi forgalom koncentrációját ugyanakkor meg kell különböztetni a piaci és hatalmi koncentrációtól, ami a koncentrációs folyamat hatása szempontjából fontos. A forgalom koncentrációjának ugyanis a piaci és hatalmi koncentráción kívül sok egyéb társadalmi és gazdasági hatása van, például: a műszaki-technikai fejlődés, a méretgazdaságossági tényezők szerepének növekedése, a foglalkoztatási szerkezet átalakulása, környezetvédelmi kérdések, a lakossági fogyasztásra, az urbanizációra és a kistelepülések jövőjére, továbbá a kiskereskedőkre, a termelés és kereskedelem kapcsolatára, azon belül a kistermelőkre gyakorolt hatás. Ugyanígy fontos a forgalom és a létszám (foglalkoztatás) koncentrációjának megkülönböztetése is.

A forgalom koncentrációja általában lényegesen erősebb, mint a létszám koncentrációja, mivel a nagyobb vállalatok egy foglalkoztatottra jutó forgalma jelentősen meghaladja a közepes, illetve kisebb egységekét.

A koncentráció fogalmát megkülönböztetjük a centralizáció fogalmától. Centralizáción a kereskedelmi gazdasági egységek összevonását, felvásárlását, illetve fúzióját értjük. A horizontális centralizáció esetében kereskedelmi vállalatok egyesülnek, vertikális centralizációnál pedig kereskedelmi vállalatok egyesülnek a termelő vállalatokkal, illetve idetartozik a kis- és nagykereskedelem fúziója is.

Az **értékesítési koncentráció** osztályozásakor a koncentráció fogalmában szereplő, a vizsgálat során megfigyelt kereskedelmi gazdasági egységek vizsgálata történt. Ennek alapján az országon belül a fontosabb értékesítési koncentrációtípusok a következők:

- **Bolthálózati koncentráció:** a forgalom kevés, nagyméretű hálózati egységnél való összpontosulás. Itt a kevés, nagyméretű egység nagyobb számú boltot jelent, mint a vállalati koncentrációnál, mivel a bolthálózat sok egységből áll. A bolthálózat szerepét növeli, hogy egyrészt a bolti kiskereskedelmi értékesítés helyhez kötött tevékenység (az egyboltos önálló kiskereskedők kivételével a vállalati központoktól elkülönülő, szétszórt hálózati egységekben folyik), másrészt a vállalatok (és az integrációk, társulások) jelentős részének sok egysége van.
- **Területi koncentráció:** miközben a kereskedelem területi koncentrációja fontos társadalmi, gazdasági jelenségekhez kötődik (például az urbanizáció, a kistelepülések szerepe, jövője), ez a legkevésbé ismert és a legtöbb probléma megoldását igénylő módszertani kérdés. Ennek oka, hogy egyrészt itt sok sajátos koncentrációtípus van, másrészt az egyes típusoknál a koncentrációvizsgálati tényezők is olyan sajátos vonásokkal rendelkeznek, amelyek jelentősen eltérnek más kereskedelmi koncentrációtípusoktól.
- **Tulajdonosi koncentráció:** a kereskedelmi forgalom viszonylag kevés tulajdonosnál (tulajdonosi csoportnál) összpontosul. A globalizáció folyamatában fontos a multinacionális vállalatok szerepe egy-egy ország kereskedelmében.
- **Vállalati koncentráció:** azt jelenti, hogy a forgalom nagy hányada kevés, nagyméretű vállalatnál összpontosul.

## Vizsgálati keretek a koncentráció méréséhez

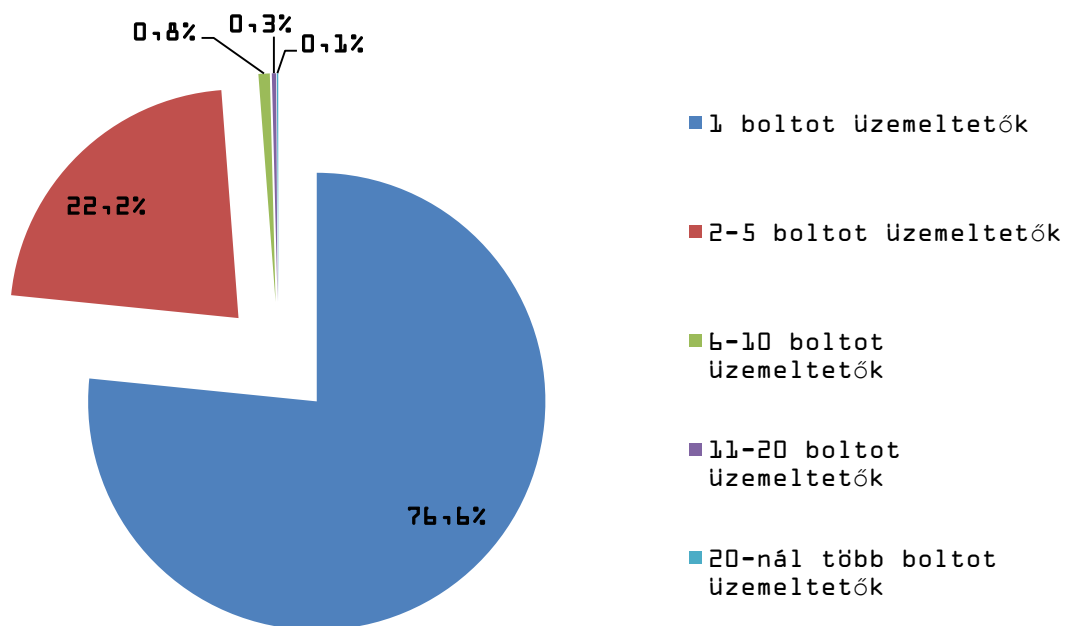
A koncentráció vizsgálatánál négy gazdasági szervezettípust különböztetünk meg: 1.) fiókhálózatos vállalatok, 2.) önálló kiskereskedők (önálló kisvállalkozások), 3.) fiókhálózatos vállalatok kooperációja (társulások, szövetségek), 4.) bolti integrációk, társulások (beszerzési, értékesítési társulás és franchise-rendszer).

A fiókhálózatos vállalat olyan, viszonylag nagy hálózattal rendelkező szervezettípus, ahol a döntések centralizáltak. Ezeket a szervezeteket a vállalati koncentráció vizsgálatánál egy gazdasági egységként célszerű figyelembe venni. A fogalom értelmezése eltér az egyes országokban: Németországban például egy fiókhálózatos vállalkozás legalább öt, egységes vezetés alatt álló értékesítési fiók működését feltételezi különböző telephelyeken. Ez a forma különösen a kiskereskedelemben elterjedt. Tíz és tíznél több fiókkal rendelkező fiókhálózatos vállalat kiskereskedelmi nagyüzemi formának számít.

Az önálló kiskereskedő fogalma is országonként változik. Sok országban egy bolt általában egy vállalat, Németországban viszont a négy boltot üzemeltető vállalkozó is önálló kiskereskedőnek számít. Jellemzőjük, hogy nem csatlakoznak, nem integrálódnak semmilyen társuláshoz, tehát egy önálló kiskereskedő egyben egy önálló kereskedelmi vállalat (vállalkozás) is.

(2006. szeptember 30-án a kereskedelmi gazdasági szervezetek közel 77 százaléka egy boltot, 22 százaléka pedig 2–5 boltot üzemeltetett.)

A gazdasági szervezetek megoszlása az üzemeltetett boltok száma alapján:



3. ábra Gazdasági szervezetek részaránya (2006. szeptember; %)

### Összegző megállapítások

Tehát a hazai kereskedelem vállalati és bolti struktúrájában döntő szerepük van a kisvállalkozásoknak és a kis üzleteknek (még akkor is, ha a 2–5 boltot üzemeltetők között néhány nagyobb vállalat is van). Az önálló kiskereskedőknek tehát nagyon fontos szerepük van a koncentráció vizsgálatánál, ugyanakkor ez jelenti az egyik legnagyobb problémát is. Ennek egyik oka az, hogy a forgalom egyben a legfontosabb tevékenységi és adózási tényező. Ezért ezt a kiskereskedők üzleti titokként kezelik, ami megnehezíti az adatok elemzési célú felhasználását. (A nehézséget tovább növeli, hogy a feketekereskedelem alapját képező, jelentős „nem látható” forgalmat nem lehet a koncentráció vizsgálatánál figyelembe venni.) A másik ok a nagyszámú sokaság. A megoldást általában a mintavételes felmérés jelenti.

### A KERESKEDELMI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK TÍPUSAI

A *kereskedelmi kooperáció* egyre fontosabb szektora az intézményes kereskedelemnek, ezért a koncentráció vizsgálatánál figyelembe kell venni. A

kooperáció következő formái ismertek: 1.) *kereskedelmi testületek*: kereskedelmi szövetségek, kereskedelmi kamarák és a kereskedelem munkaadói szövetségei; 2.) *egyesülés szűkebb értelemben*: a részvénytársaság, a kartellek és konzorciumok „szövetkezett vállalatai”; 3.) *egyesülés tágabb értelemben* (az előzőeknél lazább együttműködés).

A *társulás* a kooperáció egyik formáját jelenti. A német kiskereskedelemben az úgynevezett Verbundgruppen<sup>1</sup> (társulások, szövetségek) potenciálisan a fiókhálózatos kiskereskedelem, illetve az úgynevezett szakpiacok ellenpólusai lehetnek.

#### A szövetségek fokozatai:

1. Beszerzési szövetség, társulás: közös beszerzés, a tárgyalási pozíció erősítése a beszállítóknál. A társulások célja, hogy megteremtsék az optimális keretfeltételeket tagjaik számára. A társuláshoz való tartozáson keresztül kell kiegyenlítődnie a kis- és közepes vállalkozások strukturális hátrányának a nagyüzemekkel szemben. Pótlólagos szolgáltatásként a társulások szolgáltatásokat nyújtanak a tagjaiknak (például tanfolyamok, workshopok és vásárokon való részvétel).

2. Szolgáltatási szövetség, társulás: szolgáltatáskínálat az egész üzletmenetben, méretgazdaságossági előny és közös kompetencia a szolgáltatásoknál.

3. Értékesítési szövetség, társulás: a piaci fellépés és a reklám harmonizálása, a piac és a szállítók profilírozása.

4. Konceptiószövetség, társulás: a kereskedelmi formátumok fejlesztése és optimalizálása, erős versenypozícionálás a fiókhálózatos vállalatokkal szemben.

Ahogy az 1. ponttól a 4. felé haladunk, a társulás szintjén egyre nagyobb lesz az értékteremtés, és egyre inkább fokozódnak a követelmények a társult vállalatokkal, illetve boltokkal szemben.

A társulás gyűjtőfogalom, amely a jogilag és gazdaságilag önálló kereskedelmi üzemek közötti kooperációt jelenti: a beszerzésben, az értékesítésben, a beruházási és pénzügyi területen, valamint az igazgatásban.



Társulás létrehozása általában „hordozó üzemek” alapításával jár együtt (társulási központok, legtöbbször szövetkezet, kft. vagy rt. formájában).

*A bolti integrációk típusai* a kiskereskedelem két alaptevékenységére (beszerzés és értékesítés) leszűkítve a következők: beszerzési társulás, értékesítési társulás, beszerzési és értékesítési társulás, franchise-rendszer.

A bolti társulások általában kisboltokat üzemeltető kiskereskedőket integrálnak egy szervezetbe meghatározott funkciók ellátására. Bár az integrált kiskereskedők önállósága kisebb, mint a láncba nem tartozóké, jogilag és az adózás szempontjából továbbra is önállóak maradnak. A kisebb önállóság a központosított hatáskörökre és tevékenységekre jellemző.

*A beszerzési társulások* csak az árubeszerzésre, illetve a beszerzett áruk egy részére kiterjedően látnak el közös központosított funkciókat (a közös beszerzés forgalmuknak csak egy része), ezért a beszerzési koncentráció vizsgálatánál csak a közös beszerzésben érintett árucsoportokban számítanak egy egységnek, az értékesítési koncentrációban pedig forgalmi részesedésüket önálló piaci szereplőként, külön-külön célszerű számítani.

*Az értékesítési társulások* csak az értékesítést vagy annak egy részét integrálják. A szakirodalom elemzése és a hazai vizsgálatunk azt mutatja, hogy a bolti integrációk a *beszerzési és értékesítési társulás* irányába fejlődnek, mivel egyrészt a közös beszerzés egyre több árucsoportra kiterjed, másrészt az értékesítésre és készletezésre kiterjedő funkciókat is átvesznek. Ennek oka, hogy a csak beszerzésre létrehozott társaságok versenyhátrányban vannak a fiókhálózatos vállalatokkal szemben, mert az értékesítésben hiányzik – vagy kisebb – az egységes fellépés lehetősége. Míg a fiókhálózatos vállalatoknál a kereskedelmi tevékenység és hatáskörök (beszerzés, készletezés, árak, marketing, gazdálkodás stb.) nagymértékű központosítása és egységesítése jellemző, a beszerzési társulásoknál ez jóval kisebb mértékű.

A vállalati koncentrálttság az élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelemben volt a legnagyobb mértékű. Ez az egyetlen, amelynél a koncentrálttság már 1999-ben nagyobb volt az ágazati átlagnál, mégpedig jelentős mértékben. Ide tartozik az olyan vegyes kiskereskedelem, amelyre az áruk széles körének eladása jellemző és ahol a

meghatározó élelmiszer-, ital- és dohányáru mellett még más árucsoportokat is értékesítenek, például háztartási vegyi árut, papírárut, illatszereket, illetve a nagyobb üzletekben ruházati cikkeket, bútort, szerelvényt, fémtömegcikkeket, elektromos háztartási cikkeket. Itt található a napicikk-kiskereskedelemben tevékenykedő, nagy alapterületű hiper- és szupermarketeket üzemeltető multinacionális vállalatok éppúgy, mint a sarki vegyesboltokat üzemeltető kisvállalkozások. Az ágazati átlagnál kisebb volt a vállalati koncentráltóság az élelmiszer-, ital- és dohányáru szak-kiskereskedelemben és a ruházati kiskereskedelemben. Még nagyobb volt a különbség e két szakágazat és az élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem között. Az élelmiszer-, ital- és dohányáru-kiskereskedelembe tartoznak az élelmiszer jellegű szakboltokat (például a halat, a húst, a zöldség-gyümölcsöt, a pékárut, az édességet és italt árusító boltok) üzemeltető vállalatok. A ruházati kiskereskedelembe a ruházati termékeket árusító szakboltokat fenntartó vállalatok tartoznak, kivételt képez a textil-, a lábbeli-, a bőráru- és a rövidáru-kiskereskedelem. Olyan tipikus ruházati cikkek tartoznak ide, mint például a férfi, női, fiú és lányka alsó és felső ruházat, a harisnyafélék, a pulóver és hasonló kötött termékek, a csecsemőruházat és a sportruházat. Az elektromos háztartásicikk-kiskereskedelem koncentráltósága is kisebb volt 1999-ben az ágazati átlagnál, de a különbség nem jelentős. Ebbe a szakágazatba az olyan, nagyobb értékű tartós fogyasztási cikkek értékesítése tartozik, mint például az elektromos háztartási gép és készülék, híradás-technikai készülékek, lemez, hangszalag, hang- és videokazetta, hangszer.

## **ÉLELMISZER-KERESKEDELEM AZ ONLINE TÉRBEN**

A jövő kereskedelmi tevékenységének keretét adhat az úgynevezett online élelmiszerkereskedelem.

### **Trendforduló online módra?**

Az elektronikus kereskedelem lehetőségeinek kihasználásával a gazdasági élet gyakorlatilag valamennyi ágazatában találkozhatunk. A műszaki háttér ma már szinte mindenütt rendelkezésre áll. Egyáltalán nem meglepő, hogy az élelmiszer-kiskereskedelem is az elektronikus kereskedelem eszközeit igénybe véve igyekszik felvenni a versenyt a mindent elnyeléssel fenyegető hatalmas áruházláncokkal.

Ahhoz, hogy az ilyen kezdeményezések eredményesek legyenek, ki kell használni a kiskereskedelem szerkezetéből adódó előnyöket.

A kis boltokat kiszolgáló nagykereskedők is felismerték, csak akkor tudnak talpon maradni, ha ügyfeleiket az elektronikus kereskedelem szervezeti felépítését kihasználva szolgálják ki. Ugyanakkor az Amerikai Egyesült Államokban például a legnagyobb diszkont áruházlánc (legalább is egyelőre) még nem forgalmaz on-line élelmiszert. Az elektronikus kereskedelem fontos szerepet játszhat az új üzleti lehetőségek feltárásában, egyidejűleg kiterjesztheti a termékek és szolgáltatások vevőkörét, segít a rugalmas üzleti kapcsolatok kialakításában, globális vásárlási és eladási források kijelölésében.

### **Előnyök dióhéjban – középpontban az e-vásárlás**

A „sarki boltos kiszolgálás” egyelőre ellenállni látszik az internetes globális terjedésének, illetve a szupermarketek, hipermarketek egyre sűrűbbé váló hálózatának. Fontos azonban, hogy – tekintettel a gyors szállítás követelményeire –, már csak egy-egy városban lehet hatékonyan megvalósítani az ilyen típusú kereskedelmi formát.

Az élelmiszer-kereskedelemben a fogyasztási tömegcikkeken kívül megkülönböztethetők az olcsó márkás termékek, például az üdítőitalok és a különleges termékek, mint amilyenek egy bizonyos évjárat borai. Az elektronikus kereskedelem előnyei közé tartozik, hogy a tömegcikkeket és a márkás termékeket ár, valamint szállítási lehetőségek szempontjából is **könnyen össze lehet hasonlítani**, míg a **különleges termékek megjelentetésére különösen alkalmas** a világháló.

## **A KERESKEDELEM ÚJ ESZKÖZEI**

### **Szektoriális értékesítés-támogatás**

Az értékesítés támogatása összetett megoldásokat tesz szükségessé, melynek két fontos része a regionalizmus és a minőségmenedzsment. Mivel a termelés és a szolgáltatás eredménye a piacon realizálódik, ezért a globális piacok mellett szüksége fenntartani és védeni kell a regionális termékek piacát. A regionalizmus az egyetlen ellenszer, hogy hatékonyan ellensúlyozhatja a globalizmus káros hatásait.

Példának okáért az Országos Kereskedelmi Szövetség állásfoglalásainak kialakításában megkülönböztetett figyelmet fordított a kis- és középvállalkozások érdekeire. Szorosan együttműködik a gazdasági kamarákkal és a kisvállalkozásokat képviselő szakmai szervezetekkel (ÁFEOSZ, KISOSZ).

A szövetség szakmai munkabizottságaiban a kisvállalkozások is képviseltetik magukat, a szakmai állásfoglalások figyelembe veszik a kis- és középvállalkozások érdekeit is, szakmai egyezségekre törekedve.

A szövetség közreműködött a különböző hazai és uniós támogatási lehetőségek felhasználási rendjének kialakításában, együttműködve a társ szakmai szervezetekkel, számos fórumon kezdeményezve a kis- és középvállalkozások fejlesztési célú pénzügyi segítségét. Meghatározott több kereskedelemfejlesztési célt is, így a településfejlesztési projektek között az értékesítőhelyek külső megjelenésének, a kereskedelmi kisvállalkozások közös arculatfejlesztésének, a kereskedelmi logisztika, továbbá az oktatás, szakképzés támogatását is.

A fejlesztési kérdésekkel összefüggésben vizsgálta a szövetség, milyen lehetőségek mellett segíthető a kis- és középvállalkozói kör olyan területek fejlesztésével is, mint például az egyes azonosító rendszerek támogatásával.

A kereskedelmi törvény 2005. évi elfogadásakor elfogadta azt a javaslatot, hogy a háromezer négyzetméternél nagyobb alapterületű értékesítőhelyek engedélyezésekor az önkormányzatok kötelesek véleményt kérni a regionális fejlesztési tanácsoktól (a kisvállalkozások a kamarákon keresztül tagjai a fejlesztési tanácsoknak, így állásfoglalásuk szervezett keretek között eljuthat a döntéshozókhöz).

A környezetvédelmi termékdíj szabályainak kialakításában sikerült elérni a kis üzletek egy részének mentességét (a kereskedelmi csomagolásoknál 50-100 négyzetméter alatt, továbbá a többi csomagolóanyagnál meghatározott mennyiségnél kevesebb felhasználása esetén). Az ágazati bértárgyalásokon a kisvállalkozások bérhelyzete meghatározó volt a szövetség állásfoglalásának kialakításában.

A szövetség fellépésének eredménye az is, hogy a kereskedelmi csomagolások kötelező visszaváltásában 500 négyzetméter lett az értékesítőhelyek alapterületének

alsó határa (az eredeti javaslat a 200 négyzetméternél nagyobb üzletekre vonatkozott).

### **Minőségbiztosítás: a jövő záloga?**

A minőségbiztosítás és egyéb minőségmenedzsment rendszerek pozitív irányban befolyásolhatják a minőséget és az élelmiszerbiztonságot, valamint alkalmas arra is, hogy az élelmiszer-feldolgozók és kereskedők olyan előírásrendszereket kényszerítsenek a beszállítókra, amelyeknek bevezetése sokszor elég drága, és ha ezt a kisebb cégeknek nem áll módjukban megfinanszírozni, kiszorulhatnak a versenyből. Az ismert tanúsítványok esetleg növelik az áru elfogadottságát, de sok esetben alacsony a marketing értékük. Olyan a minőségbiztosítási rendszereket olyan piacra lépési feltételnek kellene tekinteni, melyek megléte extra előnyt nem, de hiánya hátrányt jelent a beszállítóknak.

A kereskedelem bizonyos szereplői felismerték, hogy a regionalitás a fogyasztók számára mind szimpatikusabbá válik, így ráébredtek arra, hogy a centralizációval ellentétben a regionalitást, mint piaci lehetőséget ki kell használniuk.

A regionális termékek bevezetése a piacra kockázatokkal is jár, a fogyasztók magatartása nehezen becsülhető meg előre. A felmérések azt bizonyítják, hogy a regionális termékekért a többség hajlandó valamivel magasabb árat is fizetni. Elvárás az is, hogy ezen termékek a legmagasabb minőségi színvonalat képviseljék és biztonságosabbak legyenek.

Az élelmiszerekre vonatkozó minőségi, élelmiszerbiztonsági, higiéniai követelmények a legszigorúbbak közé tartoznak a világon. Ezeken kívül a gazdáknak a termelés során részletes állatjóléti, környezetvédelmi előírásoknak is meg kell felelniük. Ezeknek a szigorú szabályoknak való megfelelés költséges a gazdák számára, amit azonban az éles világpiaci versenyben gyakran nem tudnak érvényesíteni a termék árában. Ezért szükséges megvizsgálni egy egységes EU minőségi rendszer vagy logó bevezetésének lehetőségeit, hogy a fogyasztók felé hatékonyabban továbbítsuk az üzenetet a magas EU standardokról.

## **Kooperáció és társadalmi párbeszéd**

Az ÁFEOSZ célja, hogy egyfelől aktívan tájékozódjon a szektorát, és tágabb társadalmi környezetét érintő kérdésekről, másfelől pedig alakítója legyen e szférának. Ennek érdekében az ÁFEOSZ folyamatosan részt vesz az ágazati szociális párbeszéd rendszerében a többi országos szakszervezettel és munkáltatói érdekképviseléttel folyamatosan együttműködik és saját kezdeményezéssel és projektekkel támogatja a kereskedelmi szférában való működését. Jelen célt szolgálja a tanulmány, a kereskedelem segítségét, az ágazat felmérésen alapuló bemutatását és az érdekképviselési tevékenység összekapcsolását a Felkészült Érdekvédelem projekt keretében.

Kiemelendő korábbi hasonló kezdeményezésünk a Tudás és Szakértelem elnevezésű projekt. A projekt jellemzői voltak: saját kapacitás erősítése, érdekképviselési tevékenység fejlesztése, érdekképviselési tevékenység fejlesztése, kisebb érdekvédelmi szervezeteknek segítségnyújtás, munkavállalói és munkáltatói érdekképviseléseknek segítségnyújtás a humán kapacitások megerősítésében, érdekvédelem fejlesztése, valós együttműködések kialakítása, hatékony működés kialakítása szervezetfejlesztéssel, szociális párbeszéd kialakítása, kapacitáshiány orvoslásához segítség, frissítés a kommunikációs eszközökben, tapasztalatcserére és együttműködésre alapuló ágazati és civil kapcsolatok.

A kereskedelem bizonyos jellemzőit felfedi a hazai kiskereskedelmi ágazat tanulmányozása. A hagyományos és tájjellegű termékek esetében a kiegészítő hasznosság része a hagyomány, hagyományos termék-előállítás, a tájjellegből adódó előnyök valamint az élelmiszer és a kultúra összefonódásából adódó előnyök.

A fogyasztó termékészlelésére a komplexitás jellemző, nemcsak a mérhető tulajdonságok alapján dönt, hanem az alap és kiegészítő hasznossági tényezőket összevontan értékeli.

Ezeket a hasznossági tényezőket összekapcsolva a fogyasztók egyre növekvő információs igényével és a telített piacon a termék megkülönböztetésétől várt előnyökkel az egyre részletezőbb termékjelölés irányába ható igényt állapít meg.

Magyarország kedvező földrajzi elhelyezkedése miatt kiválóan alkalmas kiemelkedő minőségű és magas hozzáadott értékkel rendelkező termékek előállítására.

A hazai kiváló termőhelyek ismertsége itthon általában széleskörű, ám ahhoz, hogy a termőhelyek imázsát külföldön is kialakítsuk, a termékszerkezet és a technológia átalakításán kívül egyéb tényezők is szerepet játszhatnak. Ilyen egyéb tényező lehet az adott termőhely hangulata, az adott termék előállításához kapcsolódó emberi tudás (know-how), az adott régió történelme, hagyományai. Ezek a tényezők befolyásolják az imázs minőségét, amit tudatos kommunikációval (pl. részvétel regionális kiállításokon és vásárokon) megerősítve pozitívvá lehet alakítani.

Az országimázs jelentősége is kiemelkedő az élelmiszerek esetében, mert az emberek nemcsak az adott termékről alakítanak ki egy sajátos képet magukban, hanem a származási országhoz is pozitív vagy negatív képet társítanak. Az országról kialakított képet nagyban befolyásolják a tapasztalati tényezők, a kommunikáció és a nem élelmiszerekkel kapcsolatos egyéb tényezők (pl. politikai irányelvek, napi események stb.).

Ahogy a márka vagy a vállalat imázsa befolyásolja a fogyasztók döntéseit, illetve a piaci siker lehetőségét növelik, ugyanúgy hat a fogyasztóra a nemzeti vagy országimázs, ahonnan a termék származik.

Egyes szakértők szerint a legjobb reklám a magyar lakosság példamutatása, a vendéglátóhelyeken és háztartásokban jelen lévő mindennapi és ünnepi étkezési szokások hagyománya és minősége.

A termékkel nemcsak egy árucikket, vagy szolgáltatást adunk el, hanem országimázst is. Ezért az olyan termékek keresletnövekedése jellemző, amelyek minőséget képviselnek, valamint a tapasztalat és a hagyomány által speciális hozzáadott értékkel rendelkeznek.

Az Európai Bizottság két kritérium alapján különbözteti meg a regionális termékeket más termékektől. Az egyik a minőség vagy hírnév, ami az adott régiónak tulajdonítható, a másik követelmény, hogy a termék neve a termék eredetével legyen azonosítható. Az EU-ban a régióhoz köthető hagyományos termékek jellemzői kidolgozottak, azok a magyar szabályozási rendszer által is elfogadottak. A regionális termékeknek különbözőnek kell lenniük ugyanazon a piacon jelen lévő standard termékektől. A differenciálás fogalma alapján a megkülönböztetésre abban az esetben van szükség, ha speciális, mérhető tulajdonságokkal rendelkezik és ezt a

fogyasztók észlelik. A regionális termékek (hagyományos és helyhez köthető) elismertségének feltétele, hogy a fogyasztó észlelje a termékben a regionalitást – mint többletértéket – és vásárlásai során keresse e hozzáadott értékkel bíró termékeket. Ennek feltétele, hogy a termék csomagolásán és kommunikációjában is megjelenjen a regionalitás.

### **Nagynak lenni felelősség: a társadalmi felelősségvállalásról**

A Coop kiemelt célja, hogy részt vállaljon olyan projektekben, amelyek erősítik nem csak saját imázsát, de olyan társadalmi haszonnal is bírnak, amelyek széles tömegek számára elérhetőek. E stratégia részeként immár 18 éve, az 1996-os atlantai olimpia óta a Magyar Olimpia Csapat arany fokozatú főtámogatója, kiemelt szponzora továbbá a hazai női kézilabda- és férfi vízilabda-válogatottak. Elhivatottan támogat minden olyan kezdeményezést, amely az egészséges életmód, a tömegsport népszerűsítését célozza.

A Coop-csoport továbbá 2010 decemberében létrehozta a Coop Segély Alapítványt, amelynek célja a hátrányos helyzetű csoportok, személyek társadalmi esélyegyenlőségének elősegítése, valamint az árvizek és egyéb természeti csapások károsultjainak megsegítése. Az alapítvány több ezer „különleges ellátást igénylő” gyermek étkeztetéséhez járult hozzá 2011-ben, akik hazai közintézményekben élnek. Eddigi tevékenysége során közel 80 millió forint támogatást nyújtott a rászorulóknak.

2006-ban került megszervezésre az „I. Coop Rally – a minőségi magyar termékekért” autós vetélkedő. A kezdeményezés sikerességét bizonyítja, hogy már az első évben kiérdemelte az FMCG-szektor és a kormányzat támogatását. 2011-ben már 94 autóval startolt a VI. Coop Rally, napi fogyasztási cikket gyártó vállalatok és a médiatámogatók részvételével. Számos alkalommal került már megrendezésre a Coop-csoport országjáró túrája, amely a magyar élelmiszerek népszerűsítését, marketingjét is szolgálja. A szeptember 13. és 15. között zajló kétnapos túra Kistarcsáról indul és Sárvárig tart, a több mint 460 kilométeres útvonalon a verseny résztvevői a minőségi magyar élelmiszerek gyártói közül többet is felkeresnek. Az eddigi Coop Rallyk sikeresek voltak: a már több mint hét alkalommal megrendezett esemény évről évre folyamatos fejlődésen ment keresztül. Nőtt a résztvevők száma, de nőtt a versenyzők profizmusa és az állomáshelyek lelkesedése is. A növekvő médiaháttér segítette abban, hogy egyre több emberhez jusson el a Rally üzenete:



felhívni a figyelmet a minőségi magyar termékekre. A CO-OP Hungary Zrt. készül a következő Rally megrendezésére is. Az esemény fővédnökségét korábban a Vidékfejlesztési Minisztérium vállalta el. Eredményként a Coop Rally meghozta azt, amit vártak tőle: ekkora plénum és sajtónyilvánosság előtt felhívni a figyelmet a magyar termékekre. Az elsődleges cél, hogy minél több magyar termék kerüljön a hazai és a külföldi boltok polcaira. Jó hír, hogy a minisztérium a jövőben is támogatni kívánja a rendezvényt.

A Coop Rally például 2012-ben tíz helyszínt érintett. A rajt a Szilasfood Kft. kistarcsai üzeménél volt, ezt követően a szakmai roadshow résztvevői a Dreher Sörgyárak Zrt. budapesti telephelyére, majd a Törley Pezsgőpincészet Kft. budafoki gyárába látogattak el. Innen a Kraft Foods Hungária Kft. székesfehérvári gyárában jártak, az első nap utolsó megállója pedig a Pannontej Zrt. veszprémi sajtüzeme volt. A második napot a Pápa Hús 1913 Kft.-nél kezdte a mezőny, majd a Coop Szolnok téti üzletét látogatták meg. A következő állomás az Intersnack Magyarország Kft. győri üzeme volt, innen a Nestlé Hungária Kft. Purina állateledel-gyárába mentek, a cél pedig a Sága Foods Zrt. sárvári gyárában volt.

Az eddig még balesetmentesen lezajló Rallyn 2012-ben a 84 versenyző csapat közül az első helyezést a FrieslandCampina Hungária Zrt. Juhász Kinga és Bornai Róbert alkotta csapata érte el, mögöttük a Demény Design és CO-OP Hungary Zrt., a harmadik helyen pedig a Laurel Kft. és a CO-OP Hungary Zrt. közös csapata végzett. A zárórendezvényen különdíjat vehetett át a Szilasfood Kft., a Sága Foods Zrt., a Pannontej Zrt. kettőse, a CO-OP Hungary Zrt. és a Coop Szolnok Zrt., az Office Depot és a Class FM csapata.

## **NEMZETKÖZI KITEKINTÉS**

### **Lehetőségek és kihívások: az Európai Unió**

Európában a globális változások mellett még mindig a legnagyobb kiskereskedelmi lánc a Carrefour, 2002-ben 4 százalékos növekedés mellett 58,7 milliárd eurós forgalmat ért el. Így 2002-ben Európában a Metro továbbra is csak a második helyet tudta elfoglalni, amelyet a Rewe és a Tesco követett. A legfontosabb vállalkozások rangsorában, noha a koncentrációs folyamat nem állt meg, jelentős változást nem hoztak az elmúlt évek.

Az Európai Unióban az egyes országok modern kiskereskedelmi formákkal telítődő piaca a vállalkozások számának koncentrációjához és az árverseny erősödéséhez vezetett. A növekvő koncentráció az egyesülések és felvásárlások számának további növekedését vetíti előre. Az első ilyen üzleti tranzakciókban gazdag év 1996 volt, azóta számuk rohamosan szaporodik. Az egyes nemzeti piacok esetében a koncentráció akkor kezd csökkenni, ha a legnagyobb 4-5 vállalkozás már jelentősebb részesedést szerzett egyéb európai piacokon (Eurostat [2001]). A német és a francia vállalkozások vezették az anyaországukon kívüli terjeszkedést, míg a brit cégek kisebb mértékben fejlesztettek a kontinensen, egyetlen kivétel talán a Tesco, amely a német és francia cégekkel (Carrefour, Metro, Auchan) szinte azonos ütemben terjeszkedett, főként Kelet-Közép-Európában. Üzletípus szerint vizsgálva, a német cégek főként a diszkont típusúval, míg a franciák a hipermarket formával léptek be az új piacokra. A dél-európai helyi láncok komoly veszteségeket könyvelhettek el az agresszív és olajozottan működő francia és német terjeszkedési törekvések miatt, amelyek főként a helyi hagyományos szupermarket típusú értékesítési forma vásárlóközönségét elhódítva arattak sikereket.

A nemzetközi terjeszkedéshez az európai kiskereskedelmi vállalkozások főként két alapvető stratégiát alkalmaznak. Az egyik a szerves belső fejlődés, amikor teljesen új, saját beruházásként, menedzsment és know-how felhasználásával nyitnak egy piacon. Ez nagyobb ellenőrzési lehetőséget és a jól bevált eszközök egyszerű átültetését kínálja. Hátránya viszont az adott piac reakciójának kiszámíthatatlansága, az adaptáció hiánya, ami például a kilencvenes évek elején a hipermarketekkel terjeszkedő franciákat az Egyesült Államok piacának feladására kényszerítette. A másik lehetőség a felvásárlás, összeolvadás, ami kevesebb önállóságot, viszont nagyobb adminisztrációs, szabályozási és piaci helyismeretet jelenthet.

### **Nyugat vs. kelet: verseny a kiskereskedelemben**

Az első és legfontosabb különbség a jelenlegi fogyasztásicikk-kiskereskedelem értékesítésének nagyságában van. A forgalomban megmutatkozó jelentős különbség okai között a két országcsoport mérete mellett elsősorban a vásárlóerő eltérését emelhetjük ki. A fogyasztási cikkek kiskereskedelmi forgalma a Planet Retail szerint 2003-ban az EU 15 tagállamában meghaladta az ezermilliárd dollárt, míg a 2004-ben csatlakozott nyolc kelet-európai országban (NMS-8) csupán 65 milliárd dollár körül

alakult. Az egyéb európai országok, köztük Svájc, Norvégia, Bulgária, Horvátország, Románia és Ukrajna kiskereskedelmi forgalmi értéke is csupán a két nyugat-európai ország magas szintű fogyasztásicikk-értékesítése miatt közelíti meg a 80 milliárd dollárt.

A jövő azonban a kelet-közép-európai országok számára jóval kiegyenlítettebb arányokat hozhat hosszú, de akár már középtávon is. Ennek okait a kelet-közép-európai országok növekedési potenciáljában (a vásárlóerő várható dinamikus emelkedése), valamint a nyugat-európai országok lassú piactelítődésével magyarázhatjuk. Az egyik legelterjedtebb az élelmiszer-kereskedelmi forgalom koncentrációjának vizsgálata. Itt sem egyszerű azonban a helyzet, mert kérdés, hogy milyen kör kerül be a vizsgálatba. Ha például az üzletek száma, akkor figyelembe kell venni, hogy még az üzlet fogalmának értelmezése sem egységes az egyes adathalmazok/adatszolgáltató cégeknél. Fontos az is, hogy milyen forgalmat viszonyítunk az üzletek számához (nagykereskedelem, kiskereskedelem, csak food vagy non-food is). Ráadásul a nagy- és kiskereskedelem tekintetében a forgalom szétválasztása a mai élelmiszer-kereskedelmi struktúrában nem könnyű feladat, mert a kategóriák sok esetben összemosódnak.

A koncentrációs folyamat később kezdődött el a kereskedelemben, mint az iparban: 1989-re tehető. Ekkor az európai kereskedelemben a top-10 cégek piaci részaránya 20 százalék volt, és csak néhány vállalat (például a Metro vagy az Aldi) tevékenykedett nemzetközi szinten is.

A kisebb északi tagállamoknál, Svédországban, Finnországban, Dániában és Hollandiában ugyancsak magas a koncentráció (gyakran igen magas), és a fejlett kiskereskedelmi módszerek nagy teret nyertek. A cégek azonban többnyire hazai tulajdonban vannak, amelyek a magas belső piaci részesedés ellenére is abszolút értelemben elég kicsik.

A másik két csoport képlékenyebb és kevésbé jól definiálható: a relatíve kis tagországokra, Ausztriára, Belgiumra és bizonyos mértékben Írországra jelentős mértékben hatnak nagy szomszédjaik. Ezek kevésbé elszigetelt piacok, Ausztriában például erős német jelenlét tapasztalható.

A magas koncentrációjú csoportban Magyarország forgalma volt a legnagyobb 2003-ban, azaz hazánk számít a legjelentősebb piacnak. A koncentráció növekedése viszont a két balti államban, de különösen Észtországban volt jelentős az elmúlt öt évben. Azaz, míg hazánkban és Szlovéniában a koncentrációs folyamatok már a kilencvenes évek végéig is erőteljesek voltak, addig a balti államok esetében a nagyarányú változások inkább az utóbbi éveket jellemezték. A közepes koncentrációt mutató országok csoportjában a legnagyobb fogyasztásicikk-piacca Csehország rendelkezett. Bár a koncentráció növekedése erőteljesebb volt, mint hazánké, mégis hasonlóan jellemezhető, mint az előző csoportban Magyarország.

Ez a csoport az előzővel ellentétben nem két, hanem három részre oszlik a koncentráció növekedése szempontjából, hiszen az erőteljesen koncentrálódó Horvátország mellett – ahol a növekedési ütem megegyezik a Litvánia–Észtországvonallal – Lettországé kiemelkedő, az összes kelet-közép-európai ország közül a legnagyobb (+1100 százalék). Ez azt jelenti, hogy 1998-ban Lettországban a legnagyobb öt kereskedelmi vállalkozás részesedése 4 százalék volt, míg 2003-ban már 46 százalék, azaz ha a folyamat az eddigi ütemben zajlik, Lettország pár éven belül felkerül a többi balti állam közé a 65 százalék feletti, koncentrálnak tekinthető kategóriába.

Az alacsony koncentrációt mutató országok között a legnagyobb méretű piaccal Lengyelország rendelkezett 2003-ban, a koncentrálódás üteme viszont itt a legalacsonyabb. Ebben az esetben azonban nem a csekély befektetői érdeklődés (a kiskereskedelem túlnyomó része külföldi tulajdonban van), hanem az ország/ piac mérete, továbbá a magas munkanélküliség és a vidéki, nem mobil lakosság magas aránya lehet az alacsonyabb koncentrációs fok oka. A csoportból Szlovákia és Románia esetében a még mindig alacsony szint az elmúlt öt év erőteljes koncentrációs folyamatai mellett alakult ki. Szlovákia kisebb, míg Románia közepes piacnak számít. Bulgária a legalacsonyabb koncentrációval, kis forgalmi értékkel és csekély növekedési ütemmel zárja a sort a kelet-közép-európai országok között.

A német kereskedelem nemzetközivé válására jellemző, hogy inkább német cégek mennek külföldre, mint fordítva. A külföldi cégek németországi jelenléte gyengének mondható. Ennek oka egyrészt az, hogy a Németországban tevékenykedő külföldi

cégek nem mindig veszik figyelembe a német fogyasztók sajátosságait (erre konkrét példa a Marks & Spencer, amely nem volt sikeres Németországban).

További ok a tőkeerős hazai konkurencia és a tudatos vásárlói magatartás. A kereskedelem e fejlődésének másik következménye a nemzetközi termékek és márkák létrejötte (gyakran a disztribútorok kezdeményezésére). Ezek hozzájárulnak a háztartások fokozatos uniformizálásához. A koncentráció hatására a kis- és nagykereskedelem vertikális integrációja is növekszik. A német kiskereskedelmi cégek döntő része ma konszernek és olyan vállalatcsoportok tagjai, amelyek nagykereskedelemmel is foglalkoznak.

A koncentráció kereskedelmen belüli negatív hatásai között a közvéleményben általában első helyen szerepel a kis- és középvállalkozások (kkv-k) nehéz helyzete, pozícióromlása. Olbrich [1998] ezekkel a negatív nézetekkel szemben ráirányítja a figyelmet a kkv-szektoron belül az innovatív vállalati, szervezeti formák „előrenyomulási”, növekedési potenciáljára, amely a túlélés és alkalmazkodás egyik lehetséges eszköze lehet. Ez megtörténhet annak ellenére, hogy az előrenyomulási potenciál ismét a megszokott disztribúciós elveken (például diszkontelv, a nagy alapterület elve) alapul. Vállalati gyakorlati példák bizonyítják, hogy a jól átgondolt alapterületi és disztribúciós elvek a kisebb vállalatok számára is lehetővé teszik a gyors növekedést, ami eredendően nem a méretfüggő (növelő) költségcsökkentő potenciálon vagy a piaci hatalom előnyén alapul.

Ugyancsak a kkv-k előzőekben ismertetett alkalmazkodási lehetőségét bizonyítja Eggert [2003] szerint a 15 megatrend egyike a kereskedelemben: „kis óriások” (a kis- és közepes méretű fiókhálózatos vállalatok egy része), a rendszerkereskedelem részei, valamint az erre adott reakció – a szakpiac és a közepes láncok előretörése. A koncentrációs folyamatban inkább a közepes méretű szervezetek őrizték meg „karcsúságukat” és rugalmas piaci alkalmazkodóképességüket. Ezen a non-food-kereskedelem fiókhálózatos vállalatait értik 30–70, esetenként 100 egységgel, a franchise-szervezeteket és a koncepcionálisan szigorúan vezetett kereskedelmi egyesüléseket.

A kis üzletek számára lehetőséget jelenthet az előregedő népesség, amely egyre több pénzt ad ki a szolgáltatásokra, tehát azt igényli, amit a diszkontok nem tudnak nyújtani: barátságos törődés a vevővel, profilírozott tanácsadás, márkás termékek,

egyedi szolgáltatásminőség, a „haszon” eladása a termékadás helyett, stílusos környezet. Mindez új generációs szaküzletek létrejöttére nyújthat esélyt.

## **HELYZETKÉP 2014: ZÖLDSÉG- ÉS GYÜMÖLCSTERMELŐK**

A mezőgazdaságban az uniós csatlakozással a szántóföldi növénytermesztés jövedelmezősége nagymértékben növekedett, miközben a jóval kevesebb támogatásban részesülő zöldség- és gyümölcsstermesztés és állattartás a korábbinál nehezebb helyzetbe került. A felkészülési időszakban elkövetett támogatáspolitikai hibák következtében a strukturális alkalmazkodás csak a belépés után kezdődött el. A csatlakozás után az uniós agrártámogatások reálértékben a korábbi szint másfélszeresére emelkedtek.

A mezőgazdasági termelés és az ágazati GDP évről évre erősen ingadozik. A területi és munkatermelékenység alaposan elmarad az EU fejlett tagjainak szintjétől. A termelési szerkezet az utóbbi években alaposan módosult – részben a versenyképességi adottságokat, részben a KAP támogatásainak orientációját követve. Túlsúlyba jutott a szántóföldi növénytermesztés, miközben az állati termékek részesedése a mezőgazdasági kibocsátás feléről a harmadára esett. 2008-ban a mezőgazdaságban képződő jövedelem reálértékben 39 százalékkal haladta meg a 2000. évit. A magyar mezőgazdaság továbbra is munkaerő-kibocsátó. 2008-ban a teljes munkaerő-felhasználás egyharmadával volt kisebb, mint az évtized kezdetén. 2010-ben az agráriumban – átlagos időjárást feltételezve – a tavalyi termelés szinten maradásával számoltak a szakértők.

A zöldség- és gyümölcságazat veszteséges mivolta miatt, ezért több gazda már 2009-ben kivágta a gyümölcsfáit. Árnyalatnyival zárt csak jobb évet tavaly a zöldség-, mint a gyümölcságazat. Az előző évben a gazdák egy része a fejszéhez nyúlt, abbahagyta a termelést, s kivágta fáit. A termőterületek szűkülnek, a fejlesztések leálltak, a tőkehiány pedig veszélyezteti az ideai termést.

Aligha lehet pozitívumot kiemelni a 2009. évről a zöldség- és gyümölcsstermelők, akik szerint az elmúlt években talán csak a 2007-es esztendő hasonlítható a tavalyi tragikus idényhez.

A jég-, majd aszálykárok hatásai és a gazdasági válság együttesen érték hideg zuhanyként a gazdákat. Ráadásul mind a két ágazatot legyengített állapotban érte a

válság. A zöldségféléknél mintegy nyolc–húsz százalékos inputanyagár-emelkedést (vegyszer és egyéb más anyagok, amelyeket az előállításához használnak) hozott a forint gyengülése, miközben a zöldségfélék ára csökkent, a kifizetések eltolódtak. A termelők szinte nullára redukálták a fejlesztéseiket, veszteségeik hónapról hónapra nőttek. A gazdák likviditási nehézségei és a fejlesztések leállítása együttesen veszélyezteti az idei termelés finanszírozását, ezáltal pedig a termést.

2009-ben 893 ezer tonna gyümölcs termett Magyarországon, míg 2008-ban 930 ezer tonna. Almából, amely meghatározó gyümölcs hazánkban, 545 ezer tonna termett, szemben az azt megelőző évi 583 ezerrel és a 2004-es 671 ezerrel. Az ipari alma felvásárlási ára csupán hét–tizenegy forint volt tavaly kilogrammonként, s több ezer tonna rohadt a termelőkre. Az étkezési alma piaca is pangott, így nem csoda, hogy a magukra hagyott gazdák közül sokan – elsősorban a jég sújtotta Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében – a fejszéhez nyúltak és az összes gyümölcsfájukat kivágták. Óriási az árverseny a gyümölcspiacon, a legfőbb vetélytársunk Lengyelország, csakhogy ott húzóágazat az agrárium, és dőlnek a támogatások. Nemcsak a termelés, de a szüret idején is számos probléma jelentkezik. Nincs elegendő munkaerő, a bérszedésre pedig rájárnak a hatóságok. A kontrollok szerint az ellenőrzöttek hetven százaléka nem tartja be a foglalkoztatási szabályokat, s ez azt mutatja, hogy az előírásokkal van baj.

A zöldségtermesztők is számos problémával küzdöttek tavaly. Hetvenötezer hektáron mintegy másfél millió tonna zöldség termett, a termőfelületek ugyanakkor drasztikusan csökkentek, s a termésátlagok sem kedvezőek. A csemegekukorica például évekig sikernövénye volt Magyarországnak. A franciákat megelőzve elsők voltunk Európában. Ma már csak huszonkétezer hektáron termesztünk csemegekukoricát, a kereslet visszaesett, az árak is csökkentek. Egyértelműen technológiafejlesztés szükséges, hogy versenyképesek legyünk, csakhogy tőkeellátottság nincs, a pályázatok utófinanszírozottak, így a pályázatokra hitelt vesznek fel a termelők, már ha tudnak. Ezek kamatai azonban elviselhetetlenek, számos nyertes termelő állt már el a pályázatától. Megfelelő öntözőberendezéseket kevesen tudtak telepíteni.

A szakemberek szerint óriási bajban van a zöldség- és gyümölcságazat, pedig hazánk adottságát egyik uniós tagállam sem tudja megközelíteni. Az ágazatban csak

2009-ben mintegy ötvenmilliárd forintnyi árbevétel esett ki. A négy évvel ezelőtt még mintegy 350 milliárd forintos éves árbevétel háromszázmilliárd forint körül alakult. Évi öt-tíz milliárd forintos szakmaközi büdzsé létrehozását tartja szükségesnek az ágazat számára a Magyar Zöldség-Gyümölcs Szakmaközi Szervezet és Terméktanács (FruitVeB). Meg kellene oldani az ágazati önfinszírozást is, amiből fizethető lenne a szakmai tanácsadás, az oktatás, valamint a kutatási és fejlesztési költségek. Ezt az ágazati adóterhek mérséklésével, azaz az adóforintok helybenhagyásával javasolja megoldani. Magyarország legfontosabb agrárkereskedelmi partnere Németország. 2008-ban a magyar agrárélexport tizenöt százaléka – 858 millió euró – került Németországba, és a magyar import 21,4 százaléka – 819 millió euró – származott Németországból. Hazánk 1972 óta vesz részt Berlinben a Nemzetközi Zöld Héten.

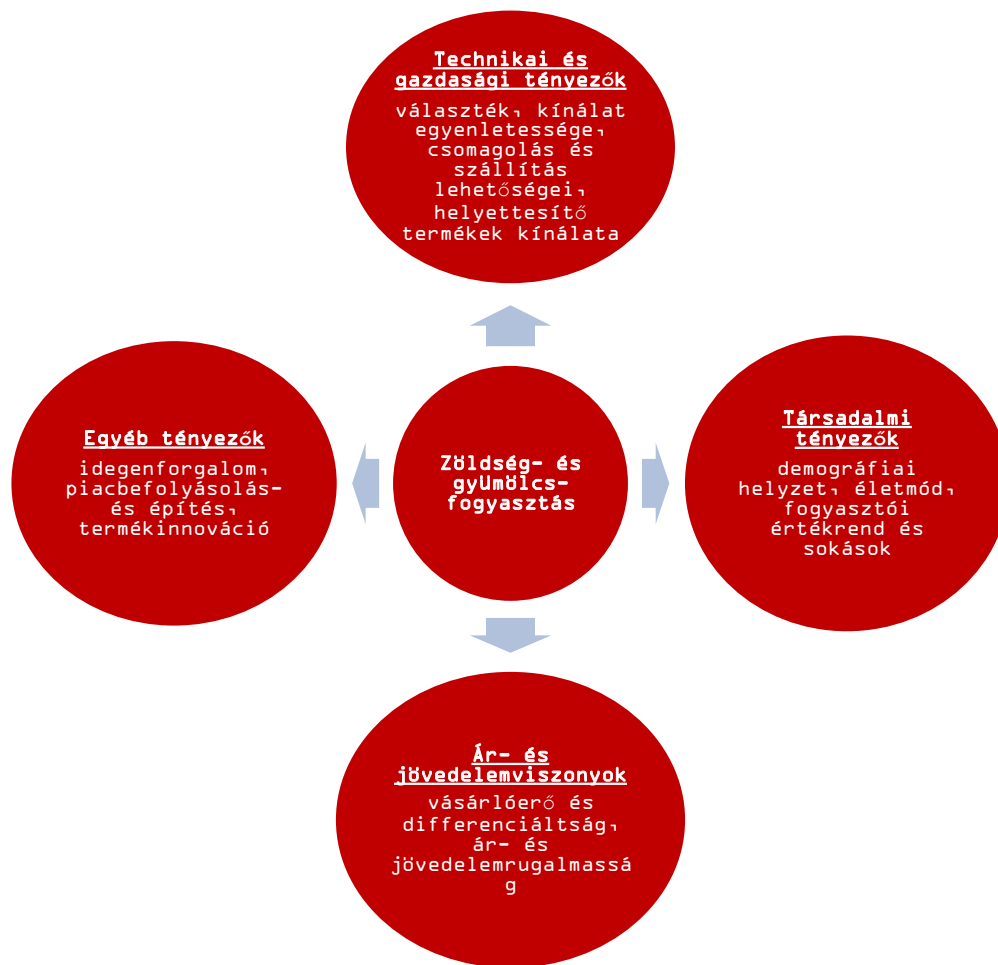
## **BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK A HAZAI ZÖLDSÉG-GYÜMÖLCS FOGYASZTÁSSAL ÖSSZEFÜGGÉSBEN**

A zöldség-gyümölcs szektor termékeinek belföldi piacainak változására egyidejűleg hatnak biológiai és társadalmi tényezők. Az egyes tényezők egymáshoz való viszonyát, a zöldség- és gyümölcsfogyasztásra gyakorolt hatását az alábbi ábra hivatott szemléltetni.

A **technikai és gazdasági tényezők** között a választékot, a kínálat egyenletességét, a csomagolás és szolgáltatás lehetőségeit, illetve a helyettesítő termékek kínálatát szoktuk említeni.

**Társadalmi tényezők** között a demográfia jellemzők, életmód, a fogyasztó értékrend és szokások emelhetőek ki. Hasonló relevanciával bírnak a zöldség- és gyümölcsfogyasztásra az **ár- és jövedelemviszonyok** (vásárlóerő és differenciáltsága, ár- és jövedelemrugalmasság). Egyéb tényezők is bírhatnak befolyással a fogyasztásra – erre jó példa az idegenforgalom, a piabefolyásolás és – építés, illetve a termékinnováció.





## VÁLSÁG, HATÁS, KÜLKERESKEDELEM: KÖZÉPPONTBAN A MAGYAR ÉLELMISZERIPAR

Magyarország alapvetően a gazdasági válság vesztesei közé sorolható, elsősorban a húspiac, tej- és tejtermék, valamint a gyümölcs- és zöldségpiaci csökkenő nemzetközi versenyképessége miatt. Míg az elmúlt 20 évben gyakorlatilag alig történt változás az élelmiszer-gazdaság világpiaci áraiban, addig 2007-ben valóságos árrobbanás következett be a mezőgazdasági termékek árait tekintve, míg 2008 második felében hasonló arányú áresés következett be.

Az Európai Unió külkereskedelmének alakulását a ciklus idején az egyes termékek globális és uniós szintű piaci viszonyai erőteljesen befolyásolták. A 2007 előtt az élelmiszer-gazdasági ágazat piaci viszonyait a mezőgazdasági nyerstermékek erőteljes kínálatával szemben álló merev kereslet jellemezte. A 2007. év mind a keresleti, mind a kínálati oldalon jelentős változást hozott. A kereslet növekedett, a

kínálat kissé visszaesett, stagnált, így eléggé elmaradt az erősödő fogyasztói igények mögött. A keresleti oldal markáns növekedése különösen szembetűnő volt a gabonafélék és az olajos magvak tekintetében.

Az EU-s országok élelmiszer-gazdasági külkereskedelmi egyenlegében a magas mezőgazdasági nyersanyagárak a behozatalban nagymértékben növelték az importkiadásokat.

Az Európai Unió egésze jelenleg is nettó élelmiszer-gazdasági importőr, sőt negatív egyenlege 2008-ban már meghaladta a 15 milliárd eurót. Az EU-ban vannak azonban olyan országok, melyek jellemzően nettó élelmiszer-gazdasági exportőr vagy nettó élelmiszer-gazdasági importőr pozícióban vannak.

Ország	Aktíva
Hollandia	24,6 Mrd euró
Franciaország	11 Mrd euró
Dánia	5 Mrd euró
Írország	2,3 Mrd euró
Belgium	2,3 Mrd euró

4. táblázat A nettó exportőrök listája

Ország	Aktíva
Egyesült Királyság	-24,1 Mrd euró
Németország	-11,8 Mrd euró
Olaszország	-7,1 Mrd euró

5. táblázat Nettó importőrök listája

A magyar élelmiszer-gazdasági külkereskedelem lényegében négy lábon áll: a hús, a gabona, az olajos magvak és a zöldség-gyümölcs. A zöldség-gyümölcs szektor termékeinek előállításánál Magyarország kedvező agroökológiai adottságaiból és gazdaságföldrajzi elhelyezkedéséből adódóan komparatív előnyökkel rendelkezik.

Ezen előnyök kiaknázása azonban sem a múltban, sem a jelenben nem valósult meg a lehetséges mértékben.

A szektor vizsgálata során megkülönböztetett jelentősége van a gazdaságtörténeti kitekintésnek, mert itt különösen igaz, hogy mind a technológiai folyamat, mind pedig az egyes gazdasági szereplők termelési kultúrájának változása hosszabb időszakot vesz igénybe. A szektor fejlődéstörténetét elemezve figyelemre méltó tanulság, hogy jelentős sikereit akkor érte el, amikor mód nyílt a nagy- és kisüzemi termelés nyújtotta lehetőségek optimális kombinációjának, célszerű szimbiózisának megvalósítására. A nagy- és kisüzemi gazdálkodás nem ellentéte egymásnak, hanem a kettő hatékony működése csakis egységben, egymást kiegészítve valósulhat meg.

A fejlődéssel kapcsolatban a következő példák emelhetők ki:

- Fokozódó együttműködések a kertészeti üzemek között. Cél: a versenyképesség növelése, eszközei pedig a különböző országok eltérő hagyományaiból és birtokszerkezetéből következően a szövetkezetek, a különböző társas vállalkozások és a marketing szervezetek. Ezek tevékenységét a fejlett országok aktívan támogatják. Erőteljesen fejlődik a zöldség- és gyümölcsstermesztés technológiája és mind a termesztésben, mind a termékek árúvá készítésében egyre jelentősebb szerepet kap a csúcstechnológia alkalmazása. A kertészeti termesztés egyidejűleg válik a mezőgazdaság legmunkaigényesebb és legtőkeigényesebb főágazat - csoportjává.
- A feldolgozottsági fok növekedése a termék-előállítás egyik fontos jellemzője. Mindez azt jelenti, hogy az igényes piacokon csakis gondosan csomagolt, válogatott, egyöntetű minőségű, friss termékekkel és minél inkább konyhakészebb, jelentős többletinformációt és szolgáltatást hordozó termékekkel lehetünk versenyképesek. A továbbfeldolgozásra szánt termékeknél kiemelkedő jelentőségű a megbízhatóság és a megrendelő által támasztott követelmények teljes körű kielégítése.
- A magyar termékek külpiazi pozícióit tekintve a magyar termékek piaci részaránya még a legjelentősebb piacainkon is igen alacsony és ebből

következően – elsősorban a piaci rések kiaknázásával – reális lehetőség van ezen részarányunk növelésére. A zöldség-gyümölcs szektor adottságai lehetővé, a nemzetgazdaság helyzete pedig szükségessé teszi, hogy továbbra is viszonylag jelentős maradjon a szektor exportja.

- A konkurencia elemzése alapján megállapítható, hogy jelenleg még meglévő versenyelőnyeink gyorsan csökkennek. Ennek oka részben az, hogy az Európai Unió déli tagállamai kedvező természeti adottságaikat és piaci lehetőségeiket kihasználva, erőteljesen növelik termelésüket, közép- és hosszú távon nem lehet reális stratégia az alacsony értékesítési árak alkalmazása. Ezekkel a versenytársainkkal nem leszünk képesek felvenni az árversenyt, ezért a differenciáló, termékeink megkülönböztetésére irányuló stratégia lehet csak hatékony. Ezen stratégia fontos alappillére az agroökológiai adottságokat messzemenően figyelembe vevő, a piaci igények által determinált faj- és fajtaszerkezettel megvalósított, környezetkímélő kertészeti termesztés.

A megteendő szükséges lépések a következőképpen foglalhatók össze a versenyképesség növelése érdekében:

- 1) Versenyképesség fokozásában megkülönböztetett szerepe van az ország-, termőhely- és termékimázs kialakításának, folyamatos fejlesztésének. Ezt részben a jelenleginél sokkal céltudatosabb PR munkával és imázsépítéssel, részben pedig a minőségellenőrzési rendszerek fejlesztésével érhetjük el.
- 2) A versenyképes zöldség-gyümölcs szektor kialakításának elemi feltétele. Átgondolt, következetes agrár- és iparpolitika alkalmazása.
- 3) A magyar agrárfejlődés hagyományait figyelembe véve sürgető feladat a kertészeti termelő tevékenységet folytató gazdálkodók fokozottabb és érdemibb támogatása gazdasági alkupozíciójuk kedvezőbbé tételére. Ennek érdekében a mezőgazdasági szabályozórendszer átalakítására van szükség.
- 4) A szektor munkaerő ellátottsága megfelelő, de különösen fontos a különböző szinteken dolgozók ismereteinek folyamatos bővítése, korszerűsítése.

## 5) Innováció.

### Az EU SZABÁLYOZÁSI KÖRNYEZETÉRŐL DIÓHÉJBAN

Az Európai Unió szabályozása az agrártermékek gyakorlatilag teljes körét átfogja és kiterjed a zöldség- és gyümölcs piacokra is. Lényeges különbség azonban a többi agrártermékhez képest, hogy ezen termékkörnél viszonylag rugalmas a szabályozórendszer, amit magyaráz a zöldség- és gyümölcsfélék:

- széles választéka
- szezonálitása
- romlandóságuk és korlátozott tárolhatóságuk
- az egyes tagállamok eltérő természeti feltételei

A gyümölcs- és zöldségfélék importszabályozása idény szerint változó referencia árak segítségével történik. Ha az importált termék vám nélkül számított ára meghatározott időszakon át a referencia ár alá kerül, akkor az exportáló országból származó behozatalra az egész EU területén kiegyenlítő adót vetnek ki.

Az Európai Unió agrárszabályozásának rendszere általában nem terjed ki a feldolgozott termékekre, ez alól azonban több tartósítóiipari termék kivételt képez, mert az EU ezen termékek előállítóit úgynevezett feldolgozási támogatásban is részesíti. Ennek lényege, hogy a közös költségvetésből támogatják például a mediterrán országokban működő paradicsom feldolgozókat, akik ezen támogatás adott hányadát kötelesek visszatéríteni a mezőgazdasági termelőknek.

### Szektorspecifikus trendek

Az alábbiakban összeszedtük, mely jellemzői, mely fejlődési irányvonalai, trendjei emelendők ki az ágazatnak. A szektorális változások irányai a következők:

- Az innováció felgyorsul, ebből adódóan pedig nagy valószínűséggel növekszik a zöldség-gyümölcs termelő gazdaságok átlagos mérete.

- A fenti folyamatból adódóan egyre jobban felgyorsul a tőkekoncentráció folyamata.
- Egyre nagyobb arányban fordul a jóléti államok fogyasztóinak figyelme a különleges termékek felé.
- Átalakuló termékutak és árupályák a gyümölcsök és a zöldségfélék értékesítési folyamatában.
- Nő a hipermarketek, szupermarketek szerepe, a hagyományos piaci vásárlás visszaszorul – ebből is adódóan egyre nagyobb figyelmet kapnak az infrastrukturális fejlesztések.
- Az integrált termelési formák egyre szélesebb körben terjednek el.
- Fokozódik azon technológiák alkalmazása, amelyek képesek a termék eredeti beltartalmi jellemzőinek megőrzésére.

\*

A gazdasági fejlettség alacsonyabb szintjén álló országokban az élelmiszer-termelés alapvető feladata a lakosság mennyiségi élelmiszer igényének kielégítése, mely általában a táplálékkal bevitt energia mennyiségével fejezhető ki. Az életszínvonal növekedésével mindinkább előtérbe kerülnek az élelmiszerfogyasztás minőségi szempontjai, ami azt jelenti, hogy a fogyasztók növekvő szerepet tulajdonítanak a változatos, biztonságos, az egészség megőrzését szolgáló élelmiszerek fogyasztásának. Az egy főre jutó energiafogyasztás a fejlődés során stagnál, majd csökken, ugyanakkor nő a kiegyenlített étrendet lehetővé tevő élelmiszerek fogyasztása és ezen belül emelkedik a zöldség- és gyümölcsfogyasztás.

Az Agrárgazdasági Kutató Intézet (AKI) előzetes adatai szerint a mezőgazdasági termelők közül az egyéni gazdaságok (egyéni mezőgazdasági vállalkozók és őstermelők) egy hektárra jutó jövedelme 2011-ben az előző évhez képest 47%-kal nőtt, ami elsősorban a gabonaárak emelkedésével függ össze. A gazdák jövedelme a tesztüzemi rendszer adatai szerint az EU-csatlakozás óta csaknem folyamatosan növekedett, ami részben az évről évre emelkedő közvetlen támogatásoknak köszönhető. A 2009-es visszaesés után 2011-ben folytatódott a jövedelem növekedése. A 2011-es év azonban nem volt egyformán kedvező az összes

gazdaság számára. Az év nyertesei a szántóföldi növénytermesztők voltak, náluk a jól szervezett termékpálya a gabonaárak növekedésével és emelkedő hozamokkal párosult. A zöldségtermesztők jelentős veszteségeket szenvedtek el az előző évhez képest, ami főként az árak csökkenésével magyarázható, míg a szőlészeteknél és a gyümölcsstermesztőknél nőtt a jövedelem. Az állati termékek árai 2010-hez képest mintegy 20 %-kal emelkedtek, ez a jövedelem növekedésében is megjelent, annak ellenére, hogy a takarmányköltségek is nőttek. Annak ellenére, hogy az egyéni gazdaságok 2011-ben az előző évhez képest csaknem 80%-kal növelték az egy hektárra jutó bruttó beruházásaikat, a hosszú távú tendencia aggodalomra ad okot. A jövedelmek 2003 óta szinte folyamatosan nőttek, az egyéni gazdaságok 2011-ben több mint négyszer annyi jövedelmet értek el, mint 2003-ban. Azonban a beruházások 2011-ben sem érték el a csatlakozás előtti szintet! Márpedig a beruházások, a termelési technológia folyamatos korszerűsítése elengedhetetlen feltétele a versenyképesség javításának. Elgondolkodtató, hogy a csatlakozás utáni években az egyéni gazdaságok nettó beruházása negatív volt, vagyis a beruházások összege az amortizációt sem haladta meg, a gazdálkodók az elhasználódott eszközeiket sem tudták pótolni.

A KSH nyers (a valós, semmiféle szezonálisan és naptárhatásokkal nem kiigazított) adatai szerint 2012. első két hónapját követően márciusban sem csökkent a kereskedelmi fogyasztás. Ez azt jelenti, hogy mennyiségben (darabban, kilóban, literben) mérve összességében ugyanannyit cipekedtek haza a háziasszonyok bevásárláskor, mint egy évvel korábban. (A szezonálisan és naptárhatásokkal kiigazított, így nem a tényleges értékesítést mutató statisztikai adatok ettől az irányzattól ugyan eltérnek, de ezek az említett statisztikai módszerek miatt a valós teljesítményt mutatják.) Korábban 2012. első félévére a forgalom zsugorodását vetítették előre a kereskedők, így ennek, továbbá a GDP, valamint a reálkeresetek csökkenésének tükrében, meglepetés a KSH adatsora. 2012. első három hónapjában élelmiszerekre 821 milliárd forintot költöttünk (egy évvel korábban csak 753 milliárdot, 68 milliárddal kevesebbet), a teljes kiskereskedelmet tekintve pedig 1 759 milliárd forintot hagytak a vásárlók az áruházak pénztáraiban, szemben az előző évi 1 631 milliárd forinttal szemben, a különbség 128 milliárd forint.

A kereskedelmi fogyasztás megkapaszkodásának oka lehet egyebek mellett, hogy a devizahitelek körében erősödhetett a fogyasztói bizalom (a vásárlásokat lehúzó törlesztő részletek vagy megszűntek, vagy kiszámíthatóbbak lehetnek).

Feltehetően a kisebb keresetűek a kevesebb költségek miatt még jobban keresik az olcsóbb árucikkeket, amihez hozzátartozik, hogy a kereskedők tapasztalatai szerint továbbra is döntő szempont a vásárlásban az ár a fogyasztók teljes körében. A vásárlási szokások alaposan megváltoztak a válság korábbi éveiben, így sok esetben a drágább fogyasztási javak megvételét elhalasztják a családok, vagy teljesen le is mondanak róla (lakhatás, autó, nagy értékű bútor, műszaki termék), a kevesebb pénzüket pedig sokkal olcsóbb cikkekre költik. Az elemzők vélekedésével szemben a személyi jövedelemadó változása nyomán a zsebekben maradt pénz legalább egy részét előbb-utóbb feltehetően az áruházakban költik el a családok (nyilván azok, akiknek több maradt). Az 5-6% közötti első negyedévi infláció mellett is szinten maradt a fogyasztás, az élelmiszerek mellett pedig elsősorban a kisebb értékű iparcikkvásárlás (úgynevezett vegyesiparcikkek), valamint a számítástechnikai termékek értékesítése húzta felfelé a mérleget. A nagyértékű tartós cikkek (bútor, műszaki cikk) forgalma csökkent.

A kilátásokat a gazdasági környezet határozza meg. Előreláthatóan kisebb-nagyobb hullámok, hullámvölgyek jellemzik majd a kereskedelmi fogyasztást. A döntő kérdések közé tartozik a kereskedelem számára is a nemzetközi környezet, egyebek mellett az árfolyamváltozás (az erősebb forint nem csak a benzin, hanem a banán árát is lefelé húzza), továbbá a sikeres nemzetközi hitel megállapodás, ami az egész gazdaság teljesítményére hatással lesz.

## **KERESKEDELEM A KÉPZÉSI RENDSZERBEN**

Ahhoz, hogy hosszabb távon biztosítható maradjon a kereskedelemben dolgozó munkaerő szakképzettsége, szükséges, hogy nagy hangsúlyt fektessen mind az oktatási, mind pedig a kereskedelmi szakma a képzésre, szakképzésre. A Nemzeti Alaptanterv a következőképpen határozza meg az általános képzést: „Az alapvető műveltségi javak iskolai közvetítése, az ezekhez tartozó kompetenciák optimális fejlesztése”. A „szakképzés” mint gyűjtőfogalom használatos, mely sok különböző típusú oktatási és képzési lehetőséget foglal magába, melyek közös célja, hogy a



résztevőket egy bizonyos foglalkozásban vagy szakmák egy csoportjában történő elhelyezkedéshez szükséges gyakorlati készségek és ismeretek és tudás megszerzésére, fejlesztésére vagy frissítésére készítik fel.

1990 után Magyarországon teljes ágazatok szűntek meg, töredékére sorvadt a feldolgozóipar. Az itt foglalkoztatottak létszáma 1990 és 2009 között 1 623 000 főről 705 000-re csökkent. A munkaerő-piaci kínálati viszonyok átalakulása lenyomta a bérszintet, ami - kapcsolódva a foglalkoztatottak számának csökkenéséhez – a piaci kereslet és a belső fogyasztás visszaszorításához vezetett.

1989 után Magyarországon elvált egymástól a GDP és a foglalkoztatás növekedése. 1993-ig a GDP 18,3%-kal esett vissza, míg a foglalkoztatottak száma közel egyharmadával csökkent. Az első években nagyvonalú munkanélküli segélyek és átképzési támogatások biztosításával kezelték a konfliktusokat. 1993 után ugyan elindult a gazdaság növekedése, de ez nem járt együtt a foglalkoztatás bővülésével. A munkaerőpiac átalakulása a kevésbé rugalmas végzettséggel rendelkező szakmunkásokat és a szakképzetlenekeket sújtotta legerősebben. Több százezer képzett szakmunkás volt a piacon és a pályakezdők sem tudtak elhelyezkedni.

A szakmunkásképzés és a középfokú szakképzés leértékelődését erősítette, hogy a munkaerő túlkínálata miatt átalakult a bérrendszer, s ma az OECD tagállamai között Magyarországon a legalacsonyabb a középfokú szakképzettséggel rendelkezők bérszintje a felsőfokú végzettségűekkel összehasonlítva. A pályakezdők helyzetét tovább rontja a foglalkoztatási biztonság alacsony szintje. Magyarországon 1993 és 2008 között alig változott a foglalkoztatás szintje, ugyanakkor a GDP az időszak végén megközelítette az 1990. évi szint 140%-át. 1995 után dinamikusan növekedett az export. Különösen érdekesek a 2002 és 2008 közötti folyamatok: 2002 és 2008 között az export nominális értéken megkétszereződött, a GDP közel 50%-kal emelkedett.

Demográfiai szempontból mindenképpen fontos megemlíteni: az elmúlt két évtizedben Magyarországon folyamatosan csökkent a születésszám. A háttérben elsősorban a létbiztonság elvesztésétől való félelem, a foglalkoztatási feltételek általános romlása, fogyasztási szokások átalakulása, az értékrendszer változása áll. Minden valószínűség szerint a demográfiai mutatók javulása csak a foglalkoztatási

szint jelentős növekedése és a foglalkoztatás biztonságának helyreállítása után várható.

### **Fejlesztéspolitikai célkitűzések a szakképzés terén**

A rendszerváltás után jelentősen átstrukturálódott a magyar gazdaság: csökkent az acélgyártás, elsovadt a textilipar, a cipőgyártás, a vasúti járműgyártás, az autóbuszgyártás és az élelmiszer-, a cukor-, a hús- és a konzervipar. Megszűntek a fővárosi nagyüzemek vidéki leányvállalatai, telephelyei. Az ipari munkahelyek megszűnésével párhuzamosan leépültek az alapanyagokat, nyersanyagokat, félkész termékeket, mezőgazdasági termékeket előállító ágazatok, s így további több százezer munkahely szűnt meg.

Az 1990 óta eltelt több mint két évtized exportorientált fejlesztéspolitikája sajátosan torzult gazdaságot hozott létre, amelyre stagnáló foglalkoztatás, mérsékelt gazdasági növekedés – 1998 és 2006 között – és dinamikusan növekedő exporthelyettesítés jellemző. Hét-nyolc évvel ezelőtt ez a modell gyakorlatilag összeomlott. Az adott foglalkoztatási szint mellett nem tarthatók fenn a nagy ellátó rendszerek, nem biztosítható a költségvetés egyensúlya, nem finanszírozható a nyugdíjrendszer, az egészségügy, a tömegközlekedés fenntartása és korszerűsítése, illetve az államadósság sem kezelhető. A mezőgazdaságban foglalkoztatottak száma minden posztindusztriális gazdaságban csökken, ugyanakkor az önellátó mezőgazdaság fenntartása az EU fejlett államaiban is hozzájárul a falusi régiók fennmaradásához, a kultúrkörnyezet megőrzéséhez, a társadalom működéséhez. A mezőgazdaság akkor válhat jelentős foglalkoztatóvá, ha kapcsolódik a feldolgozóiparhoz, az élelmiszerkereskedelemben és a vendéglátó szolgáltatásokhoz.

Az EU tagállamainak költségvetési, demográfiai, foglalkoztatási gondjai, valamint a régi és az új államok régiói közötti különbségek állandósulása, illetve növekedése arra figyelmeztetnek, hogy a felsorolt problémák nem csak magyar gondok, és csak egy olyan új európai gazdaságpolitikai térben kezelhetők, amely lehetővé teszi a nemzeti érdekek érvényesítését, a hazai nyersanyagokat felhasználó feldolgozóipar, illetve a hazai igényeket kiszolgáló ágazatok támogatását is. A magyar nemzeti érdekek érvényesítésének lehetősége természetesen a partnerek érdekvérvényesítésének erősödésével is jár. Ez élezi a versenyt, melyben csak az igényes képzéssel lehet helytállni.

A szakképzés kulcsszerepe megkerülhetetlen: egyfelől a gazdaság fenntarthatósága miatt nem mindegy, mi történik e téren, másfelől pedig az oktatásra költött adóforintok felhasználását illetően bír relevanciával a szakképzés. A hagyományos elképzelések szerint a szakképzés a közoktatás és a munkaerőpiac között helyezkedik el. A valóságban a szakképzés a közoktatási rendszerbe, a foglalkoztatási rendszerbe és a gazdaságba ágyazódva működik. Tevékenységét meghatározzák az általános képzésből kilépő tanulók képességei, készségei, tudásszintje, szocializációja, viselkedése, tapasztalatai, motivációja. Az iskolai rendszerű szakképzést folytató intézmények a közoktatási rendszer részei. A szakképzés-politika általában az ifjúsági szakképzés fejlesztését helyezi előtérbe. Tudomásul kell venni azonban, hogy az ifjúsági képzés modernizációja, átalakítása hosszú időt vesz igénybe. Ha ma elhatározás születik, hogy a tanulószereződés keretében folyó képzés fejlesztéséről, az első tanulók 4-5 év múlva végeznek. A szakiskolai képzés létszámadatainak ismeretében feltételezhető, hogy évente a 3,8 millió foglalkoztatott alig 0,3-0,5%-a, néhány évvel később esetleg 0,8-1%-a rendelkezik majd az új végzettséggel. Ez az új munkaerő a következő nyolc-tíz évben nem válhat a gazdasági fejlődés mozgatójává. Ezért a gazdasági növekedés és a foglalkoztatás bővítése rövid és középtávon nem az ifjúsági képzés átalakulására, hanem a felnőttképzés fejlesztésére épülhet.

A gazdaságpolitika kiemelt célja az elkövetkező években az egymillió munkahely megteremtése. Az Európai Unió szakképzési intézete (CEDEFOP) az elmúlt években számos kiadványt készített a szakképzés- és foglalkoztatáspolitikai mozgásterét meghatározó feltételekről. Ezek közül kiemelhetőek a lisszaboni célkitűzések teljesítésére, a szakmai végzettségekkel szemben támasztott munkaerő-piaci követelményekre, a régiók közötti különbségek csökkentésére, a szegénység visszaszorítására, a társadalmi kohézióra és a demográfiai feltételekre vonatkozó megállapítások. Az elemzések arra hívják fel a figyelmet, hogy Magyarország az alacsony foglalkoztatási mutatók mellett a felnőttképzésben résztvevők, a műszaki-természettudományos képzettséget szerzők, a felsőfokon szakképzettséget szerzők és a 25 évnél fiatalabbak foglalkoztatási arányának tekintetében az Európai Unió leggyengébben teljesítő tagállamai közé tartozik. A következő évtizedben az EU munkaerőpiacán növekedni fog a középfokú

végzettséget igénylő munkahelyek száma és aránya, s tovább szűkül a szakképzettséget nem igénylő munkahelyek aránya. 2020-ban a munkahelyek 31,5%-a vár felsőfokú és 50%-a középfokú végzettséget.

Az Európai Bizottság több dokumentumban is megfogalmazta a következő évtized feladatait, célkitűzéseit.

*Az alábbiak vonatkoznak az oktatásra és a foglalkoztatásra:*

- A foglalkoztatás jelenlegi 69%-os szintjét legalább 75%-ra kell növelni a 20–64 évesek körében.
- Az országos szegénységi küszöbök alatt élő európaiak számát 25%-kal kell csökkenteni, 20 millió embert emelve ki a szegénységből.
- Az iskolából kimaradók jelenlegi 15%-os arányát 10%-ra kell csökkenteni, illetve a felsőoktatási végzettséggel rendelkezők arányát 31%-ról legalább 40%-ra kell növelni 2020-ig, a 30–34 éves korosztály körében.

A 2010-ben elindított kezdeményezés része az Európa 2020 elnevezésű, átfogó uniós stratégiának, mely az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedést hivatott támogatni az elkövetkezendő 10 évben és a későbbiekben is. A menetrend hozzájárul az EU azon célkitűzéseinek eléréséhez is, hogy 10% alá csökkenjen az iskolai lemorzsolódás mértéke, és emelkedjen a felsőoktatásban, illetve az annak megfelelő szintű szakképzésben részesülő fiatalok száma (legalább 40%-ra). A célkitűzések közé tartozik továbbá, hogy legalább 20 millióval csökkenjen azok száma, akik szegénységben és társadalmi kirekesztettségben élnek, illetve akiket az elszegényedés fenyeget. Az első célkitűzés megvalósításához elvben 635 000 új munkahelyet kell létrehozni. A meglévő munkahelyek mellett létrehozott új munkahelyeken kívül további több százezer mai munkahely megszűnésére kell felkészülni, illetve az ott alkalmazott berendezések, technológiák teljes cseréjére is szükség lesz. A foglalkoztatás szintjének és hatékonyságának növelése a régiók közötti különbségek csökkentését és a szegénység visszaszorítását is segítheti.

Az iskolai rendszerű szakképzés mozgásterét meghatározza a tanulólétszám csökkenése. A következő években előreláthatólag a jelenlegi 475 000 főről 388 000 főre csökken a 15-18 éves korosztályok létszáma. A demográfiai változások két feladatot fogalmaznak meg az oktatás- és szakképzés-politika számára:

- Ha csökken a munkavállaló korúak száma, akkor minden képezhető személyt végzettséghez kell juttatnunk, ha biztosítani akarjuk a munkaerő utánpótlását.
- A tanulólétszám csökkenése elvben képző kapacitások felszabadulásával jár együtt.

Az általános vélekedés szerint ma hatalmas felesleges kapacitás van a középfokú szakképző rendszerben. A közoktatás teljesítménye viszonylag jól mérhető a 19 éves korosztály képzettségszerkezetével, hiszen a tanulók többsége ebben az életkorban érettségizik, illetve szerzi meg első OKJ-képesítését. A közoktatásból 18-19 éves korban kilépők ötöde nem rendelkezik középiskolai végzettséggel vagy szakképzettséggel. A szakiskola a 2009-ben nem érettségiző 45 000 tizenkilenc éves fiatalnak alig több mint 40%-át juttatta végzettséghez. A középiskolás korosztály létszámának és a képző kapacitások nagyságának összevetésekor tehát abból kell kiindulni, hogy a felszabaduló kapacitásokkal szemben évfáratonként 25 000 fő, s további 100-120 000 alacsonyan képzett 19-24 éves fiatal képzési igénye állítható szembe. Az elmúlt évtizedben ezeket a tömegeket a piaci felnőttképző-rendszer nem tudta sikeresen visszavezetni a munkaerőpiacra. A 24 évesnél fiatalabb korosztályok foglalkoztatása terén hazánk ma is a sereghajtó az Európai Unióban. A feladat ma egy olyan képzési eszközrendszer létrehozása, amely alkalmas az adott ifjúsági csoportok visszavezetésére a képző rendszerbe.

Annak érdekében, hogy a nyolcadik évfolyam után a diákok szakképzésbe léphessenek, szükséges, hogy bizonyos előfeltételek teljesüljenek. Nemzetközi tapasztalatok alapján a következők emelhetők ki ezek közül:

- **Reform az általános iskolai oktatás terén** – újra kell fogalmazni a követelményeket, célokat és az eszközöket, figyelembe véve a gyerekek életkori sajátosságait. Növelni kell a készségtárgyak – a rajz, az ének és a testnevelés – súlyát, időkeretét, a gyakorlatias technikaoktatást, valamint a kötelező közoktatás záró szakaszában bővítenünk kell a pályaorientáció kereteit.
- **Szükséges az egyes szakmák imázsának javítása, vonzerejének növelése.** Amíg a feketegazdaság és a minimálbér várja a pályakezdő fiatalokat, illetve amíg a felmérések szerint a végzést követő kilenc hónapban a szakiskolát végzettek alig egyharmada tud elhelyezkedni, amíg Magyarországon a

legalacsonyabb az ifjúsági foglalkoztatás mutatója az Európai Unióban, addig nem várható el, hogy tehetséges gyerekek tóduljanak a szakiskolába.

- **Több és jobb pályorientációt, felzárkóztató programot** azok számára, akik formálisan teljesítik a nyolcadikos követelményeket, de nem érettek a pályaválasztásra vagy a szakmatanulásra. Gyakorlatorientált, a pályaválasztást segítő, az adott szakmával kapcsolatos tapasztalatszerzést biztosító programokra van szükség. **A termelésbe integrált szakképzés pedagógiai modelljének kialakítása.** Alternatív iskolai képzési kínálat biztosítása a duális szakképzési hagyományokkal nem rendelkező ágazatokban, illetve a hátrányos helyzetű tanulók ellátására.
- **Átfogóbb, rugalmas, a munkaerő-piaci viszonyokra is reflektáló szabályozást a szakképzésbe lépésre vonatkozóan.** A nyolcadik osztály befejezésekor olyan tudás- és kompetenciamérés bevezetése szükséges, amely alapján eldönthető, hogy javasolható-e a tanulónak a továbblépés a középiskolába vagy a szakiskolába, illetve egy felzárkóztató, szakmai alapozó programba érdemes küldeni inkább.
- **Szélesebb együttműködést az egyetemi világ, a kamarák és a szakmai szervezetek között.** A mesterképzés eszközrendszerén keresztül együttműködés szakmai szervezetekkel, kamarákkal a mesterképzés intézményi, szakmai és pénzügyi feltételeinek bővítésében.
- **A szakmunkások szakközépiskolája.** A szakmunkásvizsga után a fiatalok a szakmai végzettség beszámításával, az érettségi tárgyakra s néhány szabadon választott tantárgyra korlátozott programban készülhetnek az érettségire.

## TÖRVÉNYI VÁLTOZÁSOK A SZAKKÉPZÉS TERÉN

A változások értelmében a szakiskolai képzésben a gyakorlati képzésre lehetővé válik már a kilencedik évfolyamtól a tanulószerveződés megkötése, amivel a duális képzés további kiterjesztése valósulhat meg. A kilencedik évfolyamon a szakmai gyakorlati képzést – az összefüggő szakmai gyakorlat kivételével – szakképző iskolában vagy a gyakorlati képzés folytatására jogosult szervezet kizárólag gyakorlati képzési célt szolgáló tanműhelyében kell megszervezni. A módosítások értelmében a tanulószerveződés megkötésének már nem feltétele a szintvizsga

letétele. A területileg illetékes gazdasági kamara a szakképző iskolával együttműködve ellátja a szintvizsga szervezését, továbbá a honlapján közzéteszi a szintvizsga feladatbankot. A szakképesítésért felelős miniszter az e törvény szerint meghatározott tartalmú szakmai és vizsgakövetelményeket, továbbá a szakképzésért és felnőttképzésért felelős miniszter az e törvény szerint meghatározott szakképzési kerettanterveket legkésőbb 2012. december 31-ig adja ki. A változtatások többsége 2012. szeptember 1-jén lép hatályba.

\*

A szakképzésről szóló törvény előkészítéséhez, megalkotásához alapvetően a rendszerváltást követő új gazdasági törekvések szolgáltak alapul, a kidolgozáshoz 1990-ben a Munkaügyi Minisztérium kapott megbízást. Magyarországon a szakképzésnek az a szerepe, melyet a végbemenő gazdasági változások elősegítésében betölthet, szükségessé tette az önálló szakképzés törvényi szabályozására. Ennek szellemében készült a szakképzési törvény. Az elkészült tervezetet 1991-92-ben véleményezésre megkapták a szakképző iskolák, valamennyi ágazati minisztérium és szakszervezet, működő kamara, szakmai pedagógusképzést folytató felsőoktatási intézmény.

Az akkori gazdasági-társadalmi átalakulás folyamatában értelemszerű, hogy a szak- és átképzés törvényi szabályozásának igazodnia kellett a gazdasági átalakulás fő áramlataihoz, a privatizációs folyamatokhoz, a kis-és középvállalatok szerepének növekedéséhez, illetve a szerkezetváltáshoz és – az új technológiákhoz alkalmazkodni képes – kvalifikált munkaerő felértékelődéséhez. E törvény főbb jellegzetességei a következők voltak:

orientálja és gyorsítja az átalakulási folyamatokat

új típusú működést és társadalmi-gazdasági részvételt tesz lehetővé

a középtávon megoldandó feladatokat helyezi a középpontba

A szakképzési rendszer formálódásának első évtizedeiben a szakoktatás szabályozása a közoktatástól elszakítva az ipartörvény keretei között történt. A szakképzést kizárólag gazdasági kérdésnek tekintették, és a tényleges szakoktatás a tanulót foglalkoztató munkáltatók feladata volt. Az iskola csak minimális általános művelést folytatott, a szakképzésre érdemi befolyása nem volt és iskolai végzettséget sem adott, így nem is volt az iskolarendszer szerves részének tekinthető.

1945 után felemás helyzet alakult ki a szakképzés szabályozási rendszerében. A középiskolai végzettséget is adó szakképzés elszakadva a gazdaságtól kizárólag a közoktatás részévé vált. Szabályozásáról az iskolarendszer keretei között a közoktatás gondoskodott. Ebben az időszakban számos törekvés indult meg a felemás szabályozási helyzet olyan módon való feloldására, hogy a szakmunkásképző iskola is szerves részévé váljon a közoktatás iskolarendszerének, és mindenfajta szakképzés szabályozására a közoktatás keretei között kerüljön sor. Ez fejeződött ki a 1985. évi I. törvényben, amely Magyarországon első ízben valósította meg az oktatási nagyrendszer egységes szabályozását. A törvény az iskolarendszerű szakképzésben mind a szakmai elméleti, mind a gyakorlati képzésről való gondoskodást állami feladatként deklarálta. Egyfelől a szakképző iskolának változatlan képzési idő alatt eleget kellett tennie a tankötelezettség teljesítéséből fakadó általánosan művelő és a gazdaság igényeit követni hivatott szakképzési feladatoknak.

Másfelől a gazdálkodó szervezetek egyre több anyagi terhet vállalva csak hatáskör nélküli együttműködőként vehettek részt a gyakorlati képzésben, miközben az állam, illetőleg az iskolák a gyakorlati képzés feltételeinek csak kis hányadáról voltak képesek gondoskodni.

### *Hagyomány és modernizáció*

A magyar szakképzés jelenlegi rendszerét az 1990-es években meghozott szakpolitikai intézkedések alakították, így a szakképzési törvény, az egységes Országos Képzési Jegyzék (OKJ) kialakítása, a felsőfokú szakképzés elindítása, valamint egy alapvető oktatási reform, amely a tanulási útvonalak közti választás minél későbbre halasztását és a további tanulmányok kellő megalapozását célozta. Jelenleg (felső) középfokú szinten csupán egyetlen képzési út készít fel közvetlenül a munkaerőpiacra. A piacgazdaságra történő átmenet után az iskolarendszerű szakképzés elsődleges színtere egyre inkább az iskola lett. A 2000-es évek elején azonban megfordult a trend, és a szakképzés egyre növekvő arányban folyik vállalatoknál.



## ***A szakképzés rendszere, az OKJ***

Az Országos Képzési Jegyzék (OKJ) tartalmazza az összes államilag elismert szakképesítést. Legtöbbjük megszerezhető iskolarendszeren belül és azon kívül is. A szakképesítések a szakmai és vizsgakövetelményeikben (SZVK) meghatározott foglalkozások gyakorlására jogosítanak fel, de önmagukban nem nyújtanak továbblépési lehetőséget az oktatási rendszerben. Az SZVK-k szabályozzák a képzésbe történő belépés feltételeit és a vizsgákat, jelzik az értékelési követelményeket, és minden modul esetében felsorolják a munkakör részét alkotó feladatokat és a tanulási eredményeket. Az OKJ-vel együtt nagyban segítik a magyarországi Országos Képesítési Keretrendszer kialakításának munkáját. A 2004 és 2006 között, foglalkozás-elemzések alapján megreformált OKJ szerkezete moduláris, kompetencia alapú. Ezáltal könnyebben adaptálható a munkaerő-piaci igényekhez és segíti a tanulási utak tervezését. A gazdaság képviselői az 1990-es évek óta helyet kapnak a különféle országos tanácsadó testületekben, és növekvő mértékben a szakképzéssel kapcsolatos döntéshozási folyamatokban is. A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara minden korábbinál jelentősebb szerepet játszik a szakképzés munkaerő-piaci relevanciájának, illetve a gyakorlati képzés szerepének növelésében.

A vállalatok növekvő mértékben nyújtanak gyakorlati képzést. A szakképzés-politika pénzügyi ösztönzőkkel igyekszik elősegíteni a tanulószerveződéses képzést. 2001 óta a tanulószerveződések száma megnégyszereződött. A tanulószerveződéses diákok túlnyomó többsége azonban a 10 leggyakoribb szakmai programban tanul. Az iskolarendszerű szakképzés korábban szélsőségesen elaprózódott intézményi rendszeréből adódó minőségi és hatékonysági problémákat térségi integrált szakképző központok (tiszk-ek) létrehozásának ösztönzésével igyekeztek orvosolni. A tiszk-eknek képzési programjaik kialakításánál figyelembe kell venniük a regionális fejlesztési és képzési bizottságok döntéseit, melyeket a munkaerőhiányról szerzett információik alapján hoznak meg. A tiszk-eket ösztönzik a hiányszakmákban történő

képzésre, a hiányszakmákban tanulók pedig juttatásokra jogosultak. A szakképzés finanszírozásának az 1970-es évek óta kiemelkedően jelentős forrása a vállalatokra kivetett képzési adó. A vállalatok többé-kevésbé szabadon dönthetik el, mire költik szakképzési hozzájárulásukat: iskolarendszerű szakképzésben tanulók képzésére, iskolarendszerű szakképzést nyújtó intézmények támogatására, saját munkavállalóik képzésére.

Ma a magas ifjúsági munkanélküliség és a munkaerőhiány egyszerre jellemzik a magyar munkaerőpiacot. A gazdaság szereplői szerint a képzés minősége és relevanciája nem kevés kívánnivalót hagy maga után. Ezért a jelenlegi szakpolitikai prioritások az alábbiak:

- a készség-szükségletek előrejelzése és a képzési kínálat közelítése a munkaerőpiac igényeihez különféle ösztönzők révén
- együttműködés erősítése a gazdasággal
- a lemorzsolódás arányának csökkentése a szakiskolákban
- a szakképzés minőségének javítása

A kereskedelmi és iparkamarák a kormánnyal és a Nemzetgazdasági Minisztériummal együttműködve, az érdekképviseltek, így az ÁFEOSZ-COOP Szövetség támogatásával az elmúlt két évben jelentős sikereket értek el a duális szakképzési rendszer magyarországi megteremtésében.

A szakképzési törvény néhány pontjának módosítására beterveztett előterjesztés a kamara javaslataira alapozott, olyan intézkedési-beavatkozási intézkedéseket fogalmazott meg, amelyek útját állhatják azoknak a visszarendeződéseknek, amelyek a duális képzés kiteljesedését veszélyeztetik, így a kereskedelmi és iparkamarák üdvözlik a szakképzési törvény módosítását.

A kamarák által is támogatott javaslat főbb elemei a következők:

1. Annak érdekében, hogy a kormány duális szakképzéssel kapcsolatos célkitűzései mentén egy olyan szakmunkásképzési rendszer alakuljon ki, amely a vállalatoknál folyó munkával egybekötött szakmatanulást helyezi a középpontba, indokolt volt felülvizsgálni a 2011. évi CLXXXVII. törvény a szakképzésről 8. § 2. bekezdését, amely előírja, hogy a „szakiskolában évfolyamonként kötelező tanórai foglalkozások megtartásához rendelkezésre álló időkeret legalább 33%-a a Nemzeti Alaptantervben meghatározottak átadásához álljon rendelkezésre”. Az MKIK javaslata az volt, hogy a törvény úgy kerüljön módosításra, hogy a „legalább” szó helyett a „legfeljebb” kifejezés szerepeljen, így a közismereti ismerettartalmak 33%-os aránya nem minimumként, hanem maximumként kerüljön meghatározásra. Az előrehozott szakképzés az a képzési forma, amelyben a fő hangsúly a szakmai ismeretek elméletének és gyakorlatának készségszintű elsajátításán van. A gazdaság véleménye az, hogy a közismereti tárgyak továbbra is fontosak, de a szakiskolai képzésben már azok szakmai alkalmazását kell oktatni (szakszámtan, vállalkozási-állampolgári ismeretek, szakmai idegen nyelv, kommunikációs technikák stb.).

2. Öröndetes a módosításban a tanulószereződéses gyakorlati képzés lehetőségének visszaállítása a szakképzés kezdő évfolyamától. A duális képzés szempontjából nehezen volt értelmezhető a vállalatok számára, hogy az év elején életbe lépett törvényi szabályozás nem tette lehetővé, hogy a 9. szakképző évfolyamon a tanulók tanulószereződés keretei között vállalati-gyakorlati képzésen vehessenek részt.

Ezzel kapcsolatosan több nagyvállalat is kezdeményezte, hogy a törvényi szabályozás tegye lehetővé, hogy már a 9. évfolyamon, 15 éves életkorban is a csúcstechnológiával felszerelt vállalati tanműhelyekben legyen a tanulók gyakorlati képzése. Ezért a kamarák kezdeményezték, hogy módosítsák a törvényt úgy, hogy az iskolai tanműhelyi képzés prioritása mellett váljon lehetővé a kamara által akkreditált, gyakorlati képzés céljára létrehozott vállalati tanműhelyekben is a 9. évfolyamon történő teljes idejű gyakorlati képzés.

A változtatás több ok miatt is indokolt, melyben a legfontosabb, hogy amennyiben adott térségben és szakmában van működő vállalati tanműhely, idáig is az volt a

gyakorlat, hogy ez a tanműhely végezte együttműködési megállapodás vagy tanulószerveződés keretében a tanulók gyakorlati képzését, mert csak itt álltak rendelkezésre a képzés feltételei. Amennyiben ezt a tevékenységet ez a vállalati tanműhely az 1. évben nem, vagy csak korlátozottan (10%) folytathatta volna, a tanműhely nem tudott volna teljes körű képzést folytatni és teljes kihasználtsággal működni. Ez gondot okozhatott volna az adott vállalatnak mind az oktatók foglalkoztatásában, mind az anyagköltség és működési költségek fedezetében, a másik oldalon, az iskola részéről pedig egy olyan fölösleges és párhuzamos személyi-tárgyi fejlesztést, beruházást igényelt volna a feltételek újbóli kialakítása, mely a jelen forráshiányos helyzetben különösen nehezen lett volna finanszírozható.

A fenti célok érdekében módosult a szintvizsga megszervezésére vonatkozó előírás is, amelynek következtében a tanulószerveződés megkötésének a jövőben már nem feltétele a szintvizsga letétele, a szintvizsgák időpontját továbbra is a szakmai és vizsgakövetelményekben fogják meghatározni, várhatóan a képzési idő felénél az elsajátított gyakorlati készségek szintjének mérését hivatott jelezni a felkészítők számára.

A fiatalok szakképzésével is foglalkozó magyarországi multinacionális vállalatok örülnek a szakképzés reformjának, és kikérik maguknak azt a felvetést, hogy csak betanított munkára képeznek a tanoncaikat. A szakképzési reform kritikusaiknak nem is velük van bajuk, sokkal inkább attól tartanak, hogy a legtöbb magyar vállalat képtelen lesz a multikkal versenyképes képzési feltételeket teremteni. Magyarországon több nagy nemzetközi cég lázasan készül, hogy kihasználja a szakképzési reform nyújtotta lehetőségeket. A duális képzés nagyobb súlyt helyez a gyakorlatra, a törvénymódosítás szerint már 9. osztályosokkal lehet majd tanulói szerződést kötni, viszont az iskolákban maximálisan 33 százalék lesz a közismereti tárgyak aránya – eddig a törvény minimálisan határozta meg ennyiben a közismereti tárgyak súlyát.

Több vállalat most építi ki az oktatási infrastruktúráját, hogy már 2012 őszétől fogadni tudja a gyakorlati képzésre érkező diákokat. Az egyik nemzetközi nagyvállalat miskolci telephelyén például már elkészültek a tanműhelyek, ahol az első évfolyamban 24 szakiskolást fognak képezni gyártósori gépbeállítónak. Szakközépiskolások közül 24 fővel kötnek tanulószerveződést, hogy érettségi után

mechatronikai technikusnak képezze tovább őket. A cég hatvani telephelyén már korábban épült tanműhely. Van, ahol már beindult a duális képzés, például az egyik gépkocsigyártó cég győri gyárában (itt idén 148-an végeznek, de ősszel már 240 diákot vesznek fel) vagy egy másik, azonos profilú cég kecskeméti üzemében (itt 2011 őszén indult a duális képzés első évfolyama 34 tanonccal).

Ha Magyarországon ma a szakképzésről esik szó, akkor a legtöbb embernek még mindig a klasszikus gyári dolgozó jut eszébe. A műszaki-szakiskolai képzés ma sok diáknak nem tűnik túl attraktívnak. Az a kép él, hogy kalapáccsal és nyakig olajosan végzik a munkájukat. Pedig sok esetben egész nap számítógéppel vezérelnek egy gépsort. Egyes vélemények szerint ma egy CNC-forgácsológépnak sokkal jobb elhelyezkedési lehetőségei vannak, mint a legtöbb „divatszakmában”. És a nemzetközi cégeknél ehhez megfelelő fizetés is jár. Sok nagy cég képviselője reméli, hogy a duális képzés bevezetésével javul a szakmunkás szakok imázsa is, és sikerül minél több jó képességű diákot is erre a pályára vonzani. A cégek már most beszámolnak az első sikerekről: Miskolcon például az Andrassy Gyula Szakközépiskolába, amely a korábban említett multinacionális vállalattal együtt indít 2012 őszén duális képzést gyártósori gépbeállító szakon, 24 helyre 109-en jelentkeztek. A képzés koordinátora arról számolt be, hogy nagyon jó képességű diákok jelentkeztek hozzájuk Miskolcra és környékéről. Németországban a magyar reform mintájaként szolgáló duális képzés annyira attraktív, hogy a tanoncok 20 százaléka érettségi után dönt a szakképzés mellett.

Jelentősen csökken a 2013 januárjától elérhető szakképzések száma – derül ki az Országos Képzési Jegyzék (OKJ) módosult formájából, amely 2013-tól érvényes. Az OKJ-rendszer átalakítása jól illeszkedik a kormányzat szakképzést megváltoztató eddigi politikájához. A változás annál is inkább fontos, mert a közeljövőben az érettségi után elérhető szakképzések felé fordulhat a felsőoktatásból annak átalakítása miatt kimaradt csaknem 30 ezer diák.

Magyarországon több ezer magáncég foglalkozik szakképzéssel és felnőttképzéssel, számukra hosszabb távon még a most szigorodó rendszer is új esélyeket teremthet. Az OKJ-s képzési rendszer átalakításának legfőbb célja, hogy létrejöjjön egy egyszerűbb, átláthatóbb szisztéma, amelynek előnyeit részben a cégek élvezik majd, hiszen így a képzés jobban használható számukra. Fontos része az átalakításnak az

is, hogy az új OKJ-s rendszert egységes szerkezetbe vonják a felnőttképzési rendszerre. Így elkerülhető, hogy adott esetben egy három éves szakképzést ki lehessen váltani egy 180 órás felnőttképzéssel, és a végén egyenértékű papírt lehessen szerezni.

## SZERKEZETI JELLEMZŐK ÉS KIHÍVÁSOK

**Ifjúsági szakképzés:** a tanulók 14 éves korukban dönthetnek arról, hogy részt vesznek-e szakképzésben, és ha igen, akkor milyen jellegűben. A 2009-2010-es tanévben a 14 évesek kétharmada választott valamilyen szakképesítést nyújtó képzési utat, körülbelül egyharmaduk közvetlenül a munkaerőpiacra felkészítő képzést. Általában a felsőoktatásra felkészítő középiskolai programok népszerűbbek. A szakképzési utak kezdetben csupán közismereti és szakmai alapozó oktatást nyújtanak. A következő szakaszban, legkorábban 16 éves kortól indul a szakképesítés megszerzésére felkészítő oktatás. Ezt követően a felső-középfokú szint végén választható ismét a szakképzés.

A szakiskolai képzés ISCED 3C szintű OKJ-s szakképesítés megszerzésére irányul. A felsőoktatásba való belépésre nem jogosít. 2010 szeptemberében indították el a hároméves, ún. előrehozott szakképzést, amelyben a szakmai képzés a program elején azonnal megkezdődik. A szakközépiskolai képzés a (felső) középfokú és posztszekunder szinteken átívelően zajlik. Az általános és szakmai alapozó rész az érettségi bizonyítvány megszerzéséhez vezet. Ezt követően a tanulók folytathatják tanulmányaikat a felsőoktatásban vagy maradhatnak a szakképző évfolyamokon, ahol ISCED 4C szintű OKJ-s szakképesítést szerezhetnek. Ezek a képzési programok bárki számára nyitva állnak, aki érettségi bizonyítvánnyal rendelkezik. A képzés átlagos hossza 2 év.

A munkahelyi gyakorlaton alapuló képzési programok nem alkotnak külön képzési utat. Az, hogy a gyakorlati képzést vállalatoknál vagy iskolai tanműhelyben szervezik-e meg, a gyakorlati helyek elérhetőségétől, valamint a tanulók és az iskola döntésétől függ. A négy féléves ISCED 5B szintű szakképesítést nyújtó felsőfokú szakképzés megkezdésének előfeltétele az érettségi bizonyítvány.

**Felnőttek bevonása: szakképzés felnőtt fejjel.** A formális felnőttoktatás keretében a felnőttek ugyanolyan képzési programokon vehetnek részt, mint a fiatalok. A

formális iskolarendszeren kívüli felnőttképzés az alábbi képzési programokat foglalja magába: OKJ-s képesítés megszerzésére felkészítő szakképzési programok; mestervizsgára felkészítő, a gazdasági kamarák által szervezett képzési programok; nemzetközileg vagy itthon elismert képesítést vagy jogosítványt nyújtó képzések; egyéb képzések.

**Kihívások.** A szakmunkásképzés presztízse és vonzereje nagyon alacsony, mivel a magasabb szintű képesítések magasabb egyéni megtérülést hoznak. Ennek és a továbblépési út hiányának köszönhetően a szakiskolába maradékelv alapján kerülnek a gyenge előképzettségű, alacsony motivációjú és/vagy hátrányos helyzetű diákok. Ez minőségi problémákhoz és magas lemorzsolódási arányokhoz vezet. E problémákra a szakképzés-politika felzárkóztató programok, illetve újabban az előrehozott szakképzés bevezetésével és a munka-alapú tanulás hangsúlyosabbá tételével válaszolt. A felnőttek tanulási aktivitása rendkívül alacsony, miközben a foglalkoztatási rátánk az egyik legalacsonyabb az EU-ban. A hosszú képzési programok és a nagyon kevés lehetőség a nem-informális/formális tanulás és munkatapasztalat elismerésére fontos visszatartó tényezőknek látszanak. A kormány azonban a részvételt a 2009. évi 2,7%-ról 8%-ra szándékozik növelni 2013-ig (az EU referenciaérték 2010-re 12,5%, 2020-ra 15% volt).

## A KERESKEDŐ MINT SZAKMA ...

### ... a II. világháború után közvetlenül

A kereskedelmi szakmai nehezen indult újra a II. világháborút követő időszakban. A gazdasági sokk (hiperinfláció, jóvátételek fizetése stb.) nem segítették, hogy helyreálljon a második világhégés előtti helyzet a kereskedelem terén. Jelentős változás ebben akkor állt be, amikor a magyar gazdaság átállt a szövetkezeti rendszerre. Az 1945 utáni időszakban 4087 szövetkezet működött hazánkban. Döntő többségük 1945-48/49 között egyesülés útján átalakult, illetve megszűnt. Dinamikus ütemben jöttek létre a földműves-szövetkezetek (fmsz-ek). Mindössze három év alatt számuk 2439-re nőtt. Két évvel későbbre a számukat tekintve az „egy falu – egy szövetkezet” mottó jegyében egyeduralkodókká váltak. Számuk ekkor már 3356 volt. Amelyek megmaradtak 1968-ban fogyasztási és értékesítési szövetkezetekké (áfész-ek) alakultak. Az fmsz-ek működését a földet szerzők gazdasági tevékenységének

beindítása és kibontakoztatása határozta meg, az önerő minimális volt, ugyanis a tagok nagyrészt a szegény parasztság köréből került ki. Leginkább termények összeadásával alapozták meg az indulást. A tevékenységet az állam által juttatott vagyon mennyisége és minősége határozta meg. 1945 és 1947 között az fmsz-ek elsősorban saját tagjaik termelő munkájának segítésére koncentrálták erejüket. Áruforgalmuk csak saját tagjaik termelési és háztartási szükségleteinek részleges kielégítésére szorítkozott. Nyílt árusítású üzlettel ekkor még nem rendelkeztek. A tőke hiánya a kereskedelem terén nem tett lehetővé gyors fejlődést. Az évtized végén a kereskedelem szövetkezeti szintre egy-két, legjobb esetben is néhány szatócsboltra, és főleg a mezőgazdálkodással összefüggő szervezőmunkára korlátozódott.

Az 50-es évek végére világossá vált, hogy az „egy falu – egy szövetkezet” elv nem életképes: az fmsz-ek közvetlen mezőgazdasági tevékenysége megszűnt, működési területük lényegesen leszűkült. Irányváltás történt, a magánszférából boltokat vettek át, a városokból kivonultak. Vidéken áruelosztó tevékenységet folytattak, boltjaik nagyrészt vegyeskereskedésként működött. Az fmsz-hálózat áruforgalmi munkájának alakulását az 50-es évek második felében három fő tényező szabályozta: az életszínvonal-politika, az élelmiszerkészlet gyűjtésének módja, valamint a mezőgazdaság átszervezése. Ebben az időszakban az fmsz-ek gazdasági tevékenységükben a legkiegyensúlyozottabb fejlődést a fogyasztási üzletágban érték el.

Az 1960-as évek elejére az fmsz-ek korszakváltáshoz érkeztek, a mennyiségi növekedés mellett már a minőségi kereskedést is célul tűzték ki, a fogyasztási üzletág egyértelműen sikeressé vált, fellendült az ipari és szolgáltató tevékenység. Kiemelésre került a bolti kiskereskedelmi hálózat átfogó fejlesztése, illetve a bolti propaganda, a kulturált szórakozás lehetőségeinek kibővítése is. A mennyiségi igények kielégítése mellett a minőségi szempontok érvényesítése is egyre inkább hangsúlyossá vált. Ezzel összhangban határozott fordulat következett be az önkiszolgálói forma fejlesztése, a boltok és vendéglátó egységek korszerűsítése és szakosítása irányában.



## Új szövetkezeti formák

Az 1960-as években új szövetkezeti formák alakultak, a gazdaság politikai irányítása (ld. Új Gazdasági Mechanizmus) is más irányt vett. A napi fogyasztási cikkeket értékesítő üzlettípusokat a fogyasztók lakóközében működtették. Az fmsz-kereskedelem minőségi és mennyiségi változása, struktúrájának módosulása a 60-as évek második felében a mezőgazdasági termelőszövetkezetek megerősödésével és szükségleteik növekedésével kapcsolódott össze. Az új szövetkezeti forma tömeges elterjedése ugyanis fogyasztói keresletet generált. Az iparcikkek kínálatának növekedése a hálózat bővítését, vele együtt a tőke koncentrációját igényelte. Ezen igények minőségileg megváltozott körülményeket teremtettek. Az érdek és a gazdasági racionalitás is hatni kezdett, előtérbe lépett a jövedelmező működés, leépítésre került a centralizált irányítás. 1968-ban bevezették az új gazdaságirányítási rendszert, eltörölték a tervmutatókat, ágazati verseny is kibontakozott. Az fmsz-ek 1968-ban általános fogyasztási és értékesítési szövetkezetekké (áfész-ek) alakultak. Ezen keretek között 567 áfész kezdte meg működését. A névváltozás nem csupán formai volt, a szélesedő tevékenységi struktúráját és a növekvő vállalkozási szabadságot fejezte ki.

## Következő állomás: fejlesztések

A '70-es évek elején az együttműködés, a teljesítőképesség növelése új szakaszba lépett. Súlyponti kérdéssé vált a kereskedelmi hálózat városi bővítése. Elsősorban a lakótelepeken, az ipari üzemek közelében, a városok kereskedelmileg még nem ellátott területein létesítettek üzleteket. A szövetkezeti bolti kiskereskedelmi egységek alapterülete a városokban lényegesen nagyobb ütemben nőtt, mint a községekben. A jelentős fejlesztések eredményeként az összes kiskereskedelem városi forgalmából 1975-ben az áfész-ek már 15%-kal részesedtek. A városokban a vendéglátás bevételeinek 17%-át realizálták.

A szövetkezeti kiskereskedelem dinamikus fejlődést mutatott. A megalakulást követő időszakban az árbevétel több, mint négyszeresére emelkedett. A legnagyobb fejlődést a kiskereskedelemben és a vendéglátásban érték el. Az adott időszakban a kiskereskedelmi forgalom üteme jelentősen meghaladta az állami kereskedelem növekedési arányát. A hálózat állandóan bővült, tovább szakosodott, folyamatosan

korszerűsödött. A boltok alapterülete 1 millió m<sup>2</sup>-rel, a vendéglátóhelyek területe pedig 500 ezer m<sup>2</sup>-rel növekedett. A tagsági igényeket a szövetkezeti szakáruházak, ABC-áruházak, szaküzletek, korszerű éttermek, kisvendéglők jól szolgálták.

Az 1980-as évekre jelentős mértékű átalakulásnak lehettünk tanúi: 1984 végére az ország 153 áruházából 94, 988 ABC-áruházából pedig több mint 600 áfész-keretek között üzemelt. Ebben az évben a hazai bolti kiskereskedelem forgalmából 33%-os, a vendéglátásból pedig 36%-os a szövetkezeti szervezetek részesedése országos szinten. Megvalósult a szövetkezeti kereskedelempolitika kettős célkitűzése: színvonalas lett a napicikk-ellátás, valamint a tartós javak és választékigényes iparcikkeknek a városokban történő koncentrációja megtörtént. Az évtized második felében folyamatosan bővült a napi cikkek kínálata és választéka. Az alapellátás egyre magasabb színvonalon valósult meg, területileg pedig kiegyenlítetté vált. A szövetkezeti kereskedelem, jelentős eredményeket ért el a táplálkozási és fogyasztási cikkek korszerűsítésében, a háztartási munka könnyítését szolgáló cikkek forgalmazásában. Az üzletek modernizálódtak, új boltokat, vendéglátó egységeket létesítettek, mozgó ABC-eket üzemeltettek. Ez a kereskedelmi forma az igényesebb ruházati és vegyesiparcikk-ellátásban is növekvő szerepet töltött be.

Az új helyzetbe a vállalkozások szabadsága és bővülése, az érdekeltség megjelenése, az anyagi erőforrások, a tőke iránti igény manifesztálódott. Az új ismeretek, a szaktudás és a készség is felértékelődött. A vezetés megújulása elkerülhetetlenné vált, és módosult a munkamegosztás. Ösztönzésre orientált szervezeti egységek jöttek létre, a szövetkezeti önkormányzati szervek, az igazgatóságok és a felügyelő bizottságok, valamint a helyi intézőbizottságok és az egyéb szakbizottságok felelőssége megnőtt. Minden tekintetben új helyzet alakult ki, elkerülhetetlenné vált az anyagi és szellemi erőforrások koncentrációja. A fejlődési vágy erőegyesítést, a kölcsönös összefogás előnyeinek hasznosítását igényelte. Egyesülések történtek: javuló anyagi lehetőségeikkel és mozgási szabadságukkal élve létrehozták a közös megyei illetve országos vállalataikat.

Visszatekintve a 70-es évek elejére a tőke-és forrásigény erőteljesen fokozódott, a hálózat korszerűsítése, a bővítés minden korábbinál fokozottabb anyagi és szellemi koncentrációt igényelt. A nagy szövetkezetek a lehetőségeikkel jól éltek: húzó hatást

gyakoroltak, ugyanakkor ők maguk is a fejlődés kényszere alá kerültek. Ezen időszak jellemzői:

- fokozódó verseny
- monopóliumok oldódása
- állami (kereskedelmi) konkurencia megjelenése
- városokban maradás igénye
- piac törvényeinek erősödő hatása

1980-ra számuk 43%-kal csökkent, 282-nél állt meg. A folyamat eredményeként a méretek számottevően növekedtek, és versenyképesebb tevékenységi struktúra alakult ki. Erősödtek a szellemi feltételek azzal, hogy az új vezetői pozíciókba kiváló szövetkezők kerültek. Ez a struktúra 10 éven keresztül lényegében változatlan maradt, mindössze 6 áfész szűnt meg (2%). Az összefogás sok régióban és országosan méretben is előnyösen mutatkozott meg. Fokozódott a versenyképességük, az állami ágazatokkal szemben lépéselőnyre tettek szert. Az áfész-ek az ellátó központok gazdáivá váltak falun, emellett a kis- és középvárosokban szintén uralkodó pozícióba jutottak.

Az egyesülések felülről szervezettek voltak, és politikai szándékot is tükröztek, jórészt antidemokratikus módon fuzionáltak, ezért helyi ellenállásba ütköztek. A tapasztalatok azonban meggyőzőnek bizonyultak és a struktúra hosszú időre tartósnak bizonyult. Fejlődött a szövetkezeti demokrácia. Olyan szervezeti és működési keretek alakultak ki, amelyek biztosították a dinamikus növekedést, a versenyképességet, illetve a tagság sokoldalú szolgálatát. Ez a helyzet jellemző maradt a 80-as évtized végéig: akkor 276 áfész működött, az általuk képviselt taglétszám 1 millió 349 ezer volt.

A működés egésze ellensúlyozta a veszteséget hozó kisforgalmú boltok fenntartását, a tanyavilág ellátását, lehetővé tette a kultúra és a sport támogatását, szociális feladatok felvállalását, községfejlesztési teendők végzését, iskolaszövetkezetek működtetését. Az áfész-ek és érdekeltségeik körzetükben nemcsak gazdálkodó, szolgáltató szervezetek, hanem társadalmi fórumok, a demokrácia iskolái, a közjó szolgálói is voltak a rendszerváltás fordulóján.

## RENDSZERVÁLTÁS: KÉSŐBB JELENTKEZŐ ANOMÁLIÁK

Az 1990-es évek elejének gazdasági-politikai fordulata nem viselte meg rögtön a szövetkezeti rendszert. Az első szabad választás (1990) után összeülő első parlament jogalkotási programjában csak később jelent meg a szövetkezeti rendszer újrastrukturálása, így a rendszerváltás új politikai, társadalmi-gazdasági viszonyai az áfész-ek összetételében azonnali direkt hatást nem eredményeztek; a fordulat évében számuk mindösszesen hárommal csökkent. A változatlanság elsősorban a helyi gazdálkodó szervezetekhez kötődő érderendszerhez fűződött. A lokális érdekeket a feltételrendszer felülbírálta, s összhatásában az komoly működési zavarokat, rossz kilátásokat eredményezett. A változásokhoz való igazodás is sokszínű volt. A kivárás, a reagálás, és a kettő keveréke egyformán jellemezte a közösséget. A teljesítőképesség, a teljesítmény, a jövedelemtermelés, a fejlesztési esély megcsappant. Eredmény: a korábbi differenciálódás megmaradt, sőt tovább fokozódott, a kisebb egységek relatíve kisebbek, a nagyobbak viszonylag nagyobbak, a gyengék gyengébbek, míg az erősek erősebbé váltak. A rendszerváltás előtti időszakban meglévő üzlethálózatukat a tulajdonosaik még tartották. Jellemző a széles profil, a differenciáltság és a decentralizáltság. A kisboltok többsége, a nagy alapterületű egységek alacsonyabb száma, általában a koncentráltág hiánya viszont hátrányosan mutatkozott meg. Elvesztek, kiestek azok a tartalékok, amelyekkel a kis forgalmú egységeiket fenntarthaták. Az árbevételi mutatók azonban a hálózat egészében közel azonos szinten maradtak. Az árbevételben a bolti kiskereskedelem dominált: a forgalomnak az egész árbevétel 76%-a zajlott. A közel 229 milliárd Ft árbevétel tevékenység és „súly” szerinti megoszlása többé-kevésbé azonos volt. Az ágazatonként kialakult szerkezet elmozdulni látszott, a piac részéről impulzusok érkeztek. A külső és belső motivációk a következőképpen alakultak:

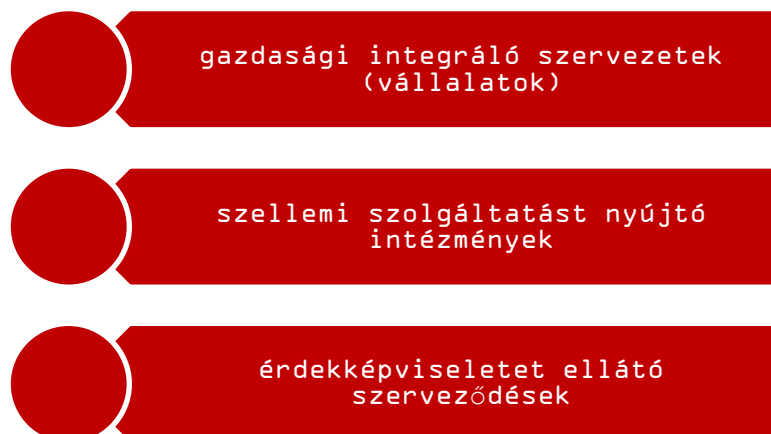
- ipari, építőipari aktivitás visszaesése,
- kismértékű növekedés a bolti kiskereskedelemben,
- elmozdulás a nagykereskedelem részéről az egyes nagy szövetkezetek bázisáról a magasabb szinten (több szervezet által) alakított integrációs szervezetekbe,
- anomáliák a felvásárlási folyamatokban,

- a szerződésalapú üzemeltetés szerepe nő, csökken viszont a hagyományos forma szerepe a vendéglátás terén.

Az egyes egységek számított nyereségtermelő képessége az átlag körül, azaz kevéssel az alatt vagy felett alakult. Csak kis részük sorolható a két szélső tartományba, vagyis a gyenge, illetve az erőteljes jövedelemtermelő csoportba. A differenciálódás azonban idővel felgyorsult. Elsősorban ennek a folyamatnak a mentén alakultak ki felbomló, stagnáló és fejlődő csoportok. Mindent egybevetve az alábbi kedvezőtlen jelenségek fordultak elő a működésben: A) az érdekeltség és a kötődés meglazulása; B) formális részvétel az ügyek eldöntésében; C) a helyi problémák az egész közösség érdekei fölé emelése; D) az érdemi javaslat figyelmen kívül hagyása, elsikkadása; E) a hozzáértés, az átláthatóság hiánya okozta bizalmatlanság vagy a túlzott bizalom megnyilvánulása.

Mindezeken túl a következő, gazdasági dimenziót érintő jelenségeket is célszerű kiemelni: A) a vagyoni hozzájárulás alacsony volta következtében a kockázat hiánya, magasabb szintje miatt viszont a tagcsökkenés; B) az „egy tag – egy szavazat” elv és gyakorlat azonos demokratikus jogokat biztosított, fékezte viszont az üzleti alapú tőke bevonását; C) az osztalék és a vásárlási visszatérítés egyeztetése sok helyen nehézségekbe ütközött; D) a választott tisztségviselők tagság előtti beszámolásának rendszertelensége vagy elmaradása.

A szövetkezetek érdekeltségébe tartozó szervezetek három, jól elhatárolható csoportba sorolhatók:



Az áfész-ek országos érdekképviseleti szerve 1990-ben 21 vállalatot illetve intézményt működtetett. Az áfész-eknek, a takarékszövetkezeteknek, illetve a lakásszövetkezeteknek közös megyei érdekképviseleti szervezetük volt. Megyei szövetségeiket (meszöv-ök) együttes akarattal, demokratikus módon választották és tartották fenn. Valamennyi megyében és Budapesten az adott közigazgatási egység területén fellelhető fogyasztási szövetkezetek száma, főleg tőkeereje szerinti nagyságú megyei szövetségek működtek. Az alábbi tevékenységeket végezték:

- Az egyes szövetkezeti ágazatok és csoportok tevékenységének összehangolását támogatták;
- Területi érdekképviseletet láttak el;
- Kapcsolattartás az országos érdekképviseleti szervezetekkel;
- Koordinációs funkció az egyes fogyasztási szövetkezeti csoportok, az áfész-ek, a takaré- , illetve a lakásszövetkezetek körében;
- Közvetlen segítségnyújtás a kishozzáértékesítő szervezetek számára;
- Képzésszervezés a szövetkezeti formában dolgozó szakemberek számára.

Legfőbb testületi szervük a megyei küldöttgyűlés volt, benne a megye valamennyi fogyasztási szövetkezete arányosan képviseltette magát. A döntéseket az „egy tag – egy szavazat” alapján hozták meg. A küldöttgyűlés áfész-, takarékszövetkezeti, illetve lakásszövetkezeti választmányra tagolódott. E keretek között tárgyaltak az ágazatok sajátos problémáit és feladatait, s hoztak állásfoglalásokat, határozatokat.

A küldöttgyűlés, annak választmányai az arányosság alapján megválasztották a meszöv elnökségét és felügyelő bizottságát. A megyei küldöttgyűlés tagjait a fogyasztási szövetkezetek delegálták. Mind a megyei közgyűlés, mind az elnökség és a felügyelő bizottság tagjait meghatározott időre választották. Általában öt év volt a ciklus ideje. A megyei szövetségek számára meghatározott feladatoknak megfelelően alakult az ügyintéző szervezet, annak belső differenciálódása és személyi összetétele: az általános alapelv és gyakorlat a három ágazat szerinti tagolódás, vagyis a megyék döntő többségében áfész-, takarékszövetkezeti-, illetve lakásszövetkezeti titkárság működött.

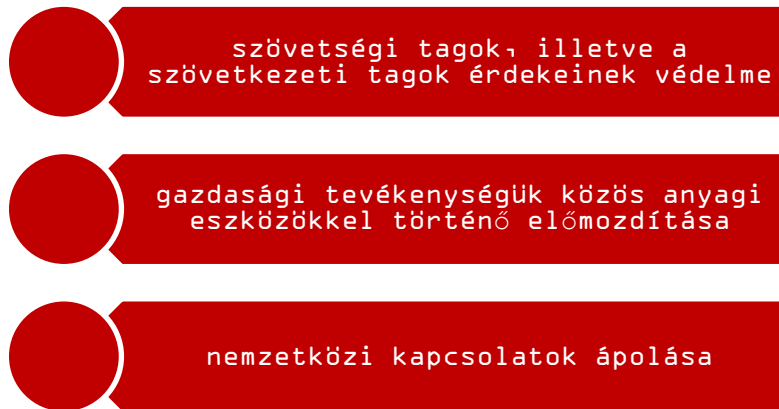
A megyei szövetségek a szövetkezeti mozgalomban és a megyékben is elismert szervezetek voltak. Eredményesen képviselték a szövetkezeti érdekeket, és színvonalasan tettek eleget a megbízóikkal szembeni kötelezettségeiknek. A rendszerváltást követően az őket létrehozó és fenntartó szövetkezetekkel együtt a megyei szövetségek szerepköre és létjogosultsága megingott. A fenntartók önállósulási törekvése kereteiket feszegette. A fentről és az alulról kibontakozó törekvések összekapcsolódtak, így a megyei fogyasztási szövetkezeti szövetsége létjogosultsága megkérdőjeleződött.

Az önállósulási, önkifejezési vágyak, az arányos teherviselés megvalósítása a megyei szövetség lebontása irányába mutatott. A megyei szövetségek egy ideig még egyben maradtak, azonban falai már repedezni kezdtek, megkezdődtek a szétválások. A lényeg: megtorpanás, elbizonytalanodás, összezsugorodás.

Kezdetben az áfész-ek, a takarékszövetkezetek és a lakásszövetkezetek közös érdekképviselői szerve a Fogyasztási Szövetkezetek Országos Szövetsége (SZÖVOSZ) volt. A szövetségben a hegemon szerepet a fogyasztási és értékesítő szövetkezeti ágazat játszotta. A megyei és az országos szövetkezeti választott testületek, az ügyintéző szervezetek egymásra épültséget mutattak. A közvetlen alá- és fölérendeltség a SZÖVOSZ és a meszöv-ök viszonyában közvetlenül nem jelent meg, noha a megyei szövetségek kötelesek voltak megtárgyalni és területükre adaptálni a SZÖVOSZ, vagyis annak szervei: az Országos Tanács, az Elnökség, illetve a Felügyelő Bizottság állásfoglalásait és határozatait.

A lezajlott politikai és a megkezdődött gazdasági rendszerváltás új követelményeihez a szövetkezetek a leggyorsabban érdekképviselőt igazitották. Az áfész-elnökök országos értekezlete már a rendszerváltást megelőzően állást foglalt az önálló országos szövetség létrehozása mellett. Vagyis megfogalmazták az áfész-, a lakás- és a takarékszövetkezeti ágazatokat átfogó közös országos érdekképviselő feloszlásának igényét. Döntés született a vagyonkezelő központ létrehozásáról. Ha jogilag nem is, a gyakorlatban azonban megszűnt a SZÖVOSZ, és a helyére lépett a három önálló érdekképviselői szövetség. A kongresszusoknak feladata volt még kijelölni a kornak megfelelő szövetkezés fő irányait, melyek lehetőséget teremtenek arra, hogy a szövetkezetek helytálljanak a rendszerváltás utáni piacgazdaság teremtette új helyzetben.

A kongresszus 1990. áprilisában elfogadta az előkészítő bizottság jelentését, az Általános Fogyasztási Szövetkezetek Országos Szövetsége (ÁFEOSZ) Alapszabályát. A szövetségen belül megalakult az Országos Tanács, benne a tagszervezetek egy-egy küldöttel (az elnökükkel) képviseltették magukat, az elnökségbe a megyék (Budapest) 1-1 személyt delegáltak. A szövetség célját és feladatát az alapítók részletesen körülhatárolták:



Az Országos Tanács 1990. október 30-án tartotta meg első ülését. Állásfoglalásában a tulajdonreformra és a vállalkozások fejlesztésére fogadott el célokat. A testület abból indult ki, hogy a gazdasági rendszerváltást követően a nemzetgazdaság a magántulajdon alapján áll, folyamatosan bontják le az állami tulajdont, azaz privatizálnak. Kialakult és erősödött a verseny, a vállalkozások számára tág tér nyílt.

A rendszerváltás fordulópontján nem várt korlátok támadtak, s bizonytalan perspektívák mutatkoztak. A tét nagy volt. Mindenben új helyzet alakult ki. Az ehhez való igazodás, az átállás, a folyamatosság biztosítása, sőt a megmaradás esélyeinek magalapozása, a létért való küzdelem társadalmi, gazdasági jellegű helytállást, és emberi, közösségi erőpróbát kívánt meg az egyes szövetkezetekben és szervezeteikben, az általános fogyasztási szövetkezeti mozgalom minden területén és szintjén egyaránt. Ez az igény nem csupán a módosult társadalmi, részben gazdasági körülményekből, hanem magából az érintettek belső viszonyaiból, kialakult kapcsolatrendszeréből is adódott.

Ez a korábbiakhoz képest lazább hálózat sokkal fejlettebb önszerveződést alkotott, mint a kor hazánkban fellelhető bármelyik társadalmi, gazdasági alakulata. Ez abból a tényből is adódott, hogy a szövetkezeti rendszer mindig is rugalmasabbnak, kreatívabbnak, önállóbbnak bizonyult, mint az állami szervek, az állami tulajdonú



vállalatok és intézmények. Ugyanakkor centrális elemek is munkáltak. Az állami, a politikai irányító szervek részéről érkeztek a hatások, formális és informális jogosultság alapján.

Az átalakulás kényszerét és érdekét emellett még az alábbi társadalmi méretű, széles körben ható események váltották ki: politikai rendszerváltás történt, módosultak a tulajdonviszonyok, e kettő folyamányaként pedig a társadalmi struktúra is átalakult. Összeomlott a korábbi piac, leredukálódtak a kelet-európai üzleti kapcsolatok, időlegesen pedig fél-piaci viszonyok jöttek létre. És megjelentek ugyan a külföldi cégek, de velük szemben (is) bizalmi válság alakult ki a gazdaságban. A kormányzati politika szintjén szövetkezet-ellenesség alakult ki – mindez azért is volt fájó az 1990-es évek elején, mert a munkanélküliség új és tömeges jelenség lett, miközben a szociális háló nem épült ki, gyöngye volt a társadalmi szolidaritás, a globalizáció hatásai viszont már jelentkezni kezdtek.

A szövetkezetek és érdekeltségeik klasszikusnak számító működési területén: szűkebben a tagság, tágabban a lakosság, általában a fogyasztói közösségben nehezen feloldható ellentmondásokat eredményezett. Magyarul: krízishelyzet alakult ki. A területi, a települési, a demográfiai, a foglalkoztatási, illetve a szociális viszonyok az alábbiakban összegezhetők: a népesség közel 40%-a községekben élt, közülük mezőgazdasági tevékenységet 1,9 millióan végeztek. Több százezer ember vált munkanélkülivé; a legalacsonyabb jövedelműek többsége elsősorban vidéken élt, jövedelmük 40-60%-a társadalmi juttatás volt. A fiatalok és a nők esélyei bizonyultak a legrosszabbnak a falvakban. A mezőgazdaságban a nemzetgazdasággal ellentétes tendenciák érvényesültek, a termelés visszaesése jelentős mértéket mutatott, a beruházásból való mezőgazdasági részesedés folyamatosan csökkent, évi átlagban 10 ezer munkahely szűnt meg az ágazatban. Jellemzővé vált a paraszti jövedelmek leszakadása az egyébként sem magas nemzeti átlagtól, és részben ebből is adódóan az ország egyes részei között igen nagy fejlettségbeli különbségek alakultak ki. Ehhez hozzátartozik, hogy csak korlátozottan voltak kihasználva a város és vidéke, a vidék és város kínálta esélyek és lehetőségek. A szövetkezetek működési területén élők, vagyis tagságuk, illetve alkalmazottaik, általában a fogyasztók jelentős része a társadalom, a gazdaság peremén helyezkedett el.

A szövetkezetek mozgásterét a külső és belső feltételrendszer, különös szimbiózisban, együtt határozta meg. A kialakult viszonyokban számos pozitív és negatív jelenség fejeződött ki: egyfelől demokratikus állami berendezkedés alakult ki, visszautasításra került az adminisztratív beavatkozás kísérlete. Megerősödött a szövetkezeti autonómia, felerősödtek a lokális, a helyi érdekek, a sajátosságok előnyöket és hátrányokat egyformán kínáltak. Szaporodtak az egyes közösségek magukra maradottságából adódó veszélyek, a sikeres szereplés és a bukás helyi jellege megnőtt. Az akkumuláció tekintetében jelentős különbségek alakultak ki, a tőkeszegénység általánosnak volt tekinthető. Az agresszív piaci környezetben a magyar fogyasztási szövetkezeti mozgalom még soha nem működött – részben ennek is köszönhetően a piac szereplői között – sok tekintetben – egyenlőtlen verseny bontakozott ki, a kereskedelmi partnerek korszerűek és jól szervezettek, kitartásra, diktálásra, illetve kockázatvállalásra voltak képesek. Esély mutatkozott a külföldi befektetők érdekérvényesítésének túlsúlyára az ország egészének ügyeiben, gyengült a kormányzati ellenőrzésük lehetősége. A családi összefogásra szorító kistermelésben bizonytalanság, szervezetlenség alakult ki, a termelési, értékesítési és beszerzési összefogás gyengeségei vagy kialakulatlansága dezorganizált és kilátástalanságot szült.

A szövetkezés gyakorlatában a legszembetűnőbb ellentmondások és feszültségek a sikeres működés feltételeinek megteremtésében halmozódtak fel. A legfontosabb feladatok: a tulajdonviszonyok és a gazdasági szerkezet átalakítása, a piacgazdasághoz való alkalmazkodás, a versenyképesség feltételeinek megteremtése, illetve az autonóm, demokratikus vezetési-működési rendszer kiépítése.

Aki azt gondolja, hogy a kereskedő feladata csak abból áll, hogy valamit olcsón megvenni, majd drágábban eladni valakinek, távol áll a kereskedő szakma lényegétől. Az csak egy véletlenszerű egyszeri alkalomra szól. Azonban jól és jól eladni, egészen mást jelent: egy minőségi folyamatot, melynek során a kereskedő üzlethelyiséget alakít ki és üzemeltet, reklámtevékenységet folytat, megrendel, tárol, elrendez, ajánl, népszerűsít, mindezt udvariasan, türelmesen, megfelelően kezelve a jó és (a nem is ritka) rossz vevőket. A szakma előnye a sokszínűség és a változatosság. Alázat, szolgálatelvűség, becsületesség, tisztelet, szavahihetőség és magabiztosság az igazi kereskedő ismérvei.

A jó, piacképes szakmák között a kereskedő kiemelt helyen áll, hiszen szakszerű munkájára mindig szükség van és lesz. Hosszú távú munkalehetőség, erkölcsi, valamint nem utolsósorban anyagi megbecsülés vívható ki a kereskedelemben. A képzés során elsajátított készségek és ismeretek akár alkalmazottként is hasznosíthatók, de a saját vállalkozás indításához szükséges jogi és szakmai ismeretek is elsajátíthatók egy kereskedő-képzés során.

A kereskedő feladata a kereskedelmi egység szabályszerű és célszerű működésének biztosítása. Irányít, szervez és elemz – a bolt, az üzlet érdekeit szem előtt tartva. A kereskedő biztosítja a működéshez szükséges személyi- és tárgyi feltételeket. Akár a bolthálózat arculatának kialakításában is részt vehet, alakíthatja a választékot. Folyamatosan figyelemmel kíséri és elemzi az aktuális piaci helyzetet, hogy gyorsan megfelelő választ tudjon adni a változásokra.

A jó kereskedő ért a különböző marketingtevékenységekhez, képes megfelelő dolgozókat alkalmazni. Feladatai közé tartozik a beszerzés lebonyolítása, a raktározás megszervezése, a készletek nyilvántartása. A készletgazdálkodás mellett az értékesítési tevékenység megszervezése is a feladatköréhez tartozik. A kereskedelmi egység működtetése nagyon sokrétű feladat: a kereskedő végzi az árukészlet megrendelését, így figyelnie kell annak sokszínűségére is. Mindezek miatt kiemelten fontos, hogy mind a szakképzésre, mind pedig a munkaerő-piaci folyamatokra nagy figyelmet fordítson nem csak az ÁFEOSZ-COOP Szövetség, hanem a teljes ágazat.

## **A SZAKMA ÉS HUMÁNERŐFORRÁS BÁZISA**

### **Boltvezető**

Amennyiben a bolt vezetője egy személyben tulajdonos is, mindenekelőtt a vállalkozást kell megalapítani és beindítani. Ha a boltvezető a tulajdonos, saját vállalkozást indít, ám az is megeshet, hogy felkér valakit a bolt vezetésére. A forgalmazott termékek sajátosságaitól függ, hogy milyen hatósági előírásoknak kell megfelelni, valamint milyen engedélyek beszerzését kell elvégezniük.

A boltvezető célja, hogy a jövőben minél több elégedett vevő térjen vissza hozzá vásárolni. Nagyon fontos eszköz ilyen szempontból a marketingeszközök használata.

Az ügyfélközpontú hozzáállás elengedhetetlen egy bolt sikeressé tételében. Egy bolt vezetése szaktudást és sokrétű kapcsolattartást igényel.

Régebben egyszerűbb volt boltot nyitni, az Európai Unióhoz való csatlakozást követően azonban megnőtt a dokumentációs teher. Manapság már nem megy ritkaságszámba az interneten üzemeltetett üzlet sem, ezekben az esetekben azonban a személyes törődés esélye is kisebb.

### A boltvezető feladatai:

Irányítja, szervezi és ellenőrzi a bolt működését,

Árucikkeket szerez be és értékesít,

A szabályszerű üzemeltetéssel kapcsolatos feladatokat ellátja (adminisztráció, dokumentáció)

Felméri a társadalmi és gazdasági környezetet – megbecsüli az igényeket, szükségleteket

Felméri a fizetőképes keresletet, beszerzési forrásokat és a versenytársak kínálatát

Megszervezi és menedzseli az árubeszerzést

Meghatározza az árakat (előírásoknak megfelelően a csomagoláson feltüntetve)

Gondoskodik a megfelelő tárolásról, raktározásról

Figyeli a készletek alakulását

Nyilvántartást vezet a készletekről

Ügyintézői feladatokat lát el: kapcsolattartás a beszállítókkal, bizonylatok kezelése, könyvelés, információk gyűjtése

### *Munkavégzés*

A munkavégzés során legtöbbször az árucikkkel kell dolgozni. Manapság már alapkövetelmény a technikai felszereltség, értve itt a számítógépet, a nyomtatót, a telefont. Az árucikk jellegétől is függ, hogy milyen eszközök, berendezések szükségesek. A boltvezető munkáját főként belső helyszínen végzi, néha azonban beszerzési tevékenységet is végez.

Az információ szóbeli átadása és az elektronikus kommunikáció is fontos szerepet játszik ezen a munkaterületen. Megterhelést jelent az ülőmunka a számítógép előtt vagy állás a pénztárgépnél. A munkavégzés állandó, fokozott figyelmet igényel, mivel fontos része a pénzkezelés. Feladatuk része az ügyfelek kiszolgálása, a reklamációk

intézése is, ezért nagyon lényeges a jó beszédképesség, választékos megfogalmazás, az udvarias viselkedés, a nyíltság, valamint az odafigyelés.

A kapcsolattartás a vevőkkel, beszállítókkal jó kapcsolatteremtő készséget, biztos fellépést kíván. Elsősorban annak ajánlott ez a szakma, aki jó szervező- és kommunikációs képességekkel rendelkezik.

### **ABC eladó**

Az ABC eladók a kereskedelem és vendéglátó-ipari jellegű foglalkozások körébe, azon belül az eladó, árus, felvásárló foglalkozási szakmacsoportba tartoznak. 2005-ben az eladóként dolgozók száma 270 ezer fő körül mozgott.

A kiskereskedelmi üzlethelyiségek különböző méretűek lehetnek, és ez a tény meghatározza, hogy hányan dolgoznak az adott üzletben. A kisebb boltokban kevesebb az alkalmazott, univerzális munkakörök léteznek. A pénztárgép kezelését, az áruátvételt, polcok feltöltését és karbantartását, a bolt takarítását, a raktározást az üzlet alkalmazottai végzik. A hierarchia a bolt méretéhez igazodik, általában egy boltvezető van, ő felel a bolt zavartalan működéséért. Intézi a dolgozók felvételét, a szerződések megkötését és az árrendelést. Az alkalmazottak egy szinten mozognak a boltvezető alatt, munkakörük és beosztásuk azonos. Az ABC-ben dolgozók száma általában nem haladja meg a 10 főt. Az eladók munkájukat zárt térben végzik. Az élelmiszerek eladása megkívánja a tiszta, higiénikus körülményeket. A kereskedelem, vendéglátóipar területén dolgozók közel kétharmada eladóként végzi munkáját.

### *Munkarend, bérezés*

Az üzletekben a műszakok függnak a bolt nyitva tartásától, 2 műszak, 8 órás leosztásokban a leggyakoribb. A heti 40 óra a jellemző, de sokak az üzlet gazdaságos működéséért tovább, illetve hétvégeken is nyitva tartanak, gyakori a 18, illetve a 20, sőt 22 órás zárás, illetve éjjel-nappali boltok esetében a folyamatos nyitva tartás. A 2006-os hivatalos bruttó béradatok szerint a szakmában pályakezdőként 62 ezer forint körül, átlagosan 67 ezer forint körül lehetett keresni.

### *A szakma iránti kereslet*

A szakma iránti igényt és a foglalkoztatottak számának alakulását nagyban meghatározza a fizetőképes kereslet alakulása és az üzletek közötti gazdasági verseny. Amennyiben a lakosság úgy érzi, hogy egy bolt drága vagy nem éri meg ott vásárolni, akkor máshova fog menni. Ezen felül a hipermarketek és a nagyobb bolthálózatok megjelenése sok kisebb bolttól csábította el a vásárlók nagy részét. Ezekben az esetekben a boltok megpróbálnak minél kisebb létszámmal, illetve különféle kedvezményekkel működni, hogy ezzel a működésükhöz szükséges vevők egy részét megtartsák, illetve a költségeik egy részét leszorítsák.

A szakmában jelenleg dolgozók főként a fiatalok köréből kerülnek ki. Ez köszönhető annak, hogy a rendszerváltás után ebbe a szakmába könnyen be tudtak kerülni az akkor munkanélkülivé váló középkorúak, majd őket követték a fiatal szakképzettek. Vonzó a pályakezdő fiatalok számára, hogy tiszta, higiénikus környezetben, akár részmunkaidőben dolgozhatnak. Erre a területre belépni kívánókból azonban sosincs hiány, így a munkáltatók nem kényszerülnek a fizetések emelésére. A munkahely kreatív, ügyes higiénikus, kulturált viselkedésű, szakvégzettséggel rendelkező embereket kíván meg, akik jó kommunikációs készséggel és lehetőleg kereskedői vénával is rendelkeznek.

## **A SZÖVETKEZETEK MA MAGYARORSZÁGON**

A szövetkezetek, mint speciális vállalkozási formák, globális szinten nagy szerepet kapnak a gazdaságban – ugyanakkor Magyarországon a korábbinál kisebb a jelentőségük. Pedig szövetkezetet egyszerű alapítani, nagy összegű törzstőke nélkül, amelyben a tagok a tulajdonosok, és ellenállóbbak a válságokkal szemben. A magyar szövetkezeti alapú kiskereskedelem például már 1881-ben elindult. Magyarországon ma viszonylag kevés figyelmet kapnak a szövetkezetek, azonban globális szinten széles társadalmi és gazdasági beágyazottsággal rendelkeznek. Az ENSZ Közgyűlése a 2012-es évet a Szövetkezetek Nemzetközi Évének nyilvánította, mellyel arra kívánja felhívni a figyelmet, hogy a szövetkezetekben óriási gazdasági potenciál rejlik, és a rendszer fejlesztése lehet a válságból való kilábalás egyik eszköze.

A szövetkezetek globális jelentőségét jól mutatja, hogy világszerte mintegy 1 milliárd ember tagja valamilyen szövetkezetnek, illetve például az Egyesült Királyság

legnagyobb szövetkezete 13 milliárd eurós árbevételt ér el éves szinten. Magyarországon a korábban virágzó szövetkezetek többsége nehezebb körülmények között működik, azonban számos kezdeményezés célozza a szövetkezeti rendszer újbóli megerősítését.

Világszerte összesen mintegy 3 milliárd ember biztosítja a megélhetését valamilyen szövetkezet keretében, de Nyugat-Európában is számos példa van arra, hogy jelentős a szövetkezetek szerepe. Írországban a lakosság 70%-a, Finnországban 60%-a, míg a szomszédos Ausztriában 59%-a tagja valamilyen szövetkezetnek. Magyarországon ez az arány egyébként 8%. Az úgynevezett Global300 (a világ 300 legnagyobb szövetkezete) 2008-ban 1 600 milliárd dollár értékű GDP-t termelt, mely kevéssel marad el Oroszországtól, a világ nyolcadik legjelentősebb gazdaságának, teljesítményétől.

A szövetkezeti rendszerben működő gazdálkodó szervezetek lényege, hogy a szövetkezet tagjai a tulajdonosok. A tagok a vállalkozás különböző érdekcsoportjaiból tevődnek össze: a fogyasztókból, termelőkből, illetve a dolgozókból, ez jelenti a legfőbb előnyt is a „hagyományos” vállalkozói formákkal szemben. Hiszen nem egy viszonylag szűk tulajdonosi csoport élvezi elsősorban a megtermelt profitot, hanem minden érdekcsoport, akik természetesen ezáltal sokkal inkább érdekeltek a sikeres működésben.

Szövetkezetet viszonylag egyszerűen lehet alapítani, mindössze 7-10 fő társulása szükséges hozzá, nincs szükség viszont többszázresztős tőzsdére, a tagok az alapszabályban meghatározott összegű részjeggyel tudnak hozzájárulni az induláshoz.

Hazánkban jelenleg összesen 2 959 szövetkezet működik. A külföldön is példaértékűnek tartott magyar szövetkezeti alapú kiskereskedelem 1881-ben indult. Ma az egyik legsikeresebb szövetkezeti alapú kereskedelmi lánc a Coop-csoport, mely az ország egyik legnagyobb kisteleplési foglalkoztatója, alkalmazottainak száma meghaladja a 30 000 főt, éves forgalma pedig eléri az 510 milliárd forintot.

Az ENSZ által meghirdetett Szövetkezetek Nemzetközi Éve legfőbb célkitűzése, hogy hangsúlyozza a szövetkezetek jelentőségét, illetve felhívja a figyelmet arra, hogy a szövetkezeti rendszer fejlesztése megoldást jelenthet a világválságból való

kitörésre. Ezt támasztja alá az a globális szintű megállapítás, hogy a szövetkezetenként működő vállalkozások (főként a fogyasztási, ipari és szolgáltató szövetkezetek) általánosságban ellenállóbbak a válsággal szemben, köszönhetően demokratikus döntési folyamatuknak, rugalmasságuknak, illetve a tagok egymás iránt tanúsított szolidaritásának.

A Szövetkezetek Nemzetközi Évéhez Magyarország is csatlakozott, ennek keretében a szövetkezetek legjelentősebb érdekképviselői szervezete, az Országos Szövetkezeti Tanács célja, hogy a kormánnyal kötött stratégiai együttműködési megállapodás keretében, azt tovább erősítve konkrét programokkal új alapokra helyezze és felvirágoztassa a szövetkezeti rendszert, melynek integrációs tevékenysége az elmúlt években nem kapott kellő politikai támogatást, ösztönzést.

A szövetkezetekkel összefüggő állami aktivitás növelésére, világos célmeghatározásra ma különleges szükség mutatkozik, hiszen a szövetkezetek – főleg a mezőgazdaságra, iparra, kereskedelemre, pénzügyi és a szociális szektorra alapozottan – nagymértékben elősegíthetik a munkahelyteremtést, ezáltal a válságból való kilábalás egyik eszközét is jelenthetik. A helyi közösségekre és a helyi gazdaságra épülő szövetkezetek hálózati rendszere a vidéki települések kohézióját erősíti, új minőségű együttműködést alapoz meg. Éppen ezért az Országos Szövetkezeti Tanács, kihasználva az ENSZ kezdeményezését, arra törekszik, hogy konkrét cselekvési programokat valósítson meg, melyhez nagy szükség lenne az állam erőteljesebb szerepvállalására, a működés jogi körülményeinek javítására is, hiszen a kormánynak is célja és érdeke, hogy a hazai gazdasági fellendülés érdekében a szövetkezésben rejlő lehetőségeket a lehető legnagyobb mértékben kiaknázza.

A gazdaság fellendítésében nagyon fontos szerepet játszik a szociálisan hátrányos helyzetű inaktív, illetve tartósan alacsony jövedelmű emberek gazdasági aktivizálása. Ennek egyik módja a vállalkozásalapítás, illetve szociális szövetkezetek létrehozása általuk, melynek elősegítése érdekében a kormány különböző pályázati lehetőségeket biztosít.

Az Általános Fogyasztási Szövetkezetek és Kereskedelmi Társaságok Országos Szövetsége (ÁFEOSZ-COOP Szövetség) látja el a Coop-csoporthoz tartozó több mint 1 300 kis- és középvállalkozás érdekképviselőjét. Nevezhetők kollektívának,



közösségnek, gazdálkodószervezetnek, szövetkezeti társaságnak, egyesületnek, de az egykor virágzó szövetkezetek mára ellehetetlenültek Magyarországon. Számos európai államban viszont ma is jelentős gazdasági tényezők. Ez a forma ugyanis sok téren az egyedüli versenyképes megoldást nyújtja, helyzetbe hozhatja a kistermelőket, és orvosságot jelenthetne a foglalkoztatottság bajaira is.

Magyarországon a szövetkezeti szektor legfeljebb 1-1,5 százalékkal részesedik az ország GDP-jéből, míg Franciaországban a legnagyobb szövetkezetek éves árbevétele eléri az ország árbevételének 28 százalékát. Ma a magyar lakosság 8 százaléka tagja valamilyen szövetkezetnek – az európai átlag 16 százalék –, miután a rendszerváltáskor működő közel 7 000 szövetkezetből mindössze 2 959 maradt: a 3 500 ipari szövetkezetből 2 868, az 1 261 mezőgazdasági és halászati szövetkezetből 945, a 273 fogyasztási szövetkezetből 119 eltűnt húsz év alatt, derül ki az Országos Szövetkezeti Tanács (OSZT) Szövetkezeti Kutatóintézete által 2012-ben készített háttér tanulmányból.

## **ÚJ UTAKON: A CO-OP HUNGARY RT.**

1997-ben az alapítók létrehozták a Co-op Hungary Nagykereskedelmi és Szolgáltató Részvénytársaságot. Ennek eredményeként hatékonyabban lehetett a gazdaságszervező tevékenységet a településeken végezni. Az éles versenyben az első, illetve a második helyet vívta ki magának az áfész-csoport. Az elérendő célok a következők voltak: A) a fogyasztói piac megőrzése, ezzel egyidejűleg pedig a versenyképesség javítása; B) a szövetkezeti tőke koncentrációja, törekvés a szövetkezeti vagyon egyben tartására; C) hálózati irányítási rendszer bevezetése a hatékony, koncentrált működés érdekében; D) a hálózati struktúra újraszabása az optimális logisztikai folyamatok érdekében.

A Co-op Hungary Rt. megalapítása nem volt előzmény nélküli: a rendszerváltást követően a szövetkezeti kereskedelem keserves, válságos időt élt át, legfőképp azért, mert a részben privatizált, részben tönkrement korábbi állami beszállítói háttérét elvesztette. Magántulajdonon alapuló gazdasági viszonyok és struktúrák alakultak ki. Ebben a szakaszban is a privatizáció, a külföldi tőke nagy lendülettel haladt, nem méltányolta a piaci hagyományokat, a lakosság ellátásában több évtizeden át szerzett érdemeiket, tehát az áfész-ek magukra maradtak. Néhány

sarkalatos cél elérése került megfogalmazásra: egyfelől megakadályozni a szövetkezeti kereskedelem széthullását, másfelől elősegíteni a saját közös beszerzés országos megszervezését. Harmadrészt új kitörési pontokat találni, alapvetően az élelmiszer-kerkedelem felé fókuszálni a vagyoni struktúrát, illetve az áfész-ek közti gazdasági együttműködést, az együttes piaci felépítést felgyorsítani.

Hónapok alatt csaknem minden megyében különböző nagyságú és színvonalú beszerzési, szövetkezeti közös vállalatok, bt.-k, kft.-k, rt.-k alakultak. Az összefogás igénye a régiók oldaláról indult, annak szervezését kézbentartását, az Országos Szövetségnek kellett felvállalnia. 1995-96-ra a szövetkezetek szorgos munkájának eredményeképpen a közös élelmiszer-beszerzés már elérte a 42-45%-ot. Jogilag 1997. július 1-jén megalakult a Co-op Hungary Rt., s néhány hónapos előkészítő munka után 1998. január 1-jével megkezdte a vállalatszerű működést. Az Rt. legfontosabb feladatául az alapítók a jelenleg országosan működő közös beszerzés integrációját, fejlesztését, valamint a szintén beindított kiskereskedelmi integráció, a Coop-lánc fejlesztését tűzte ki célul. Az integráció eredményeképp 15-11-9-re szűkülő elosztó központ után 1998-ra kialakult az öt elosztórégió, disztribúciós központ.

## A COOP NAPJAINKBAN

A Coop üzletlánc a családok napi fogyasztási szükségleteinek kielégítését szolgálja úgy, hogy részükre a legoptimálisabb ár/érték/idő arányt kívánja biztosítani.



A Coop olyan magyar élelmiszer- napicikk forgalmazást végző kiskereskedelmi üzletlánc, amely elkötelezett a minőség mellett, kifejezetten kerüli a bizonytalan eredetű termékek forgalmazását. A Coop üzletlánc elkötelezett továbbá a magyar kereskedelmi kultúra színvonalának emelése mellett, különösen a fogyasztók részére történő személyes eladás és a vásárlás kulturált körülményeinek biztosításával.

A Coop az ország legnagyobb lefedettséggel rendelkező, hazai élelmiszerlánc, mindannyiunk „jó szomszédja”. A jelmondat kifejezi a hálózat legfontosabb ismervét:

a Coop szinte mindenütt jelen van, barátságos, közeli élelmiszerüzlet, mindennapi életünk része. Elkötelezett a magyar kereskedelmi kultúra színvonalának fejlesztése mellett, különösen a személyes eladás és a vásárlás kulturált körülményeinek biztosításával. Az elmúlt évek alatta a Coop üzletlánc látványos fejlődésen ment keresztül. Alapításakor, 1995-ben 619 üzlet érezte úgy, hogy szükség van egységes, koncentrált fellépésre, míg 1999-ben már háromszor ennyi bolt a Coop üzletlánc tagja. Napjainkban közel 3 000 COOP üzlet várja vásárlóit 1 650 településen.

A folyamatos újítás a Coop-csoport fejlődésének egyik kulcseleme. A Coop egy hagyományos kiskereskedelmi lánc, amelynek története 40-50 évre tekint vissza, célja azonban, hogy a tradíciók megőrzése mellett a piaci igényeknek megfelelően modernizálja az üzletláncot, hiszen a vevői elvárásoknak csak így lehet megfelelni. A fejlesztések egyszerre több irányban zajlanak ez idáig nagy sikerrel. Üzleteik mintegy kétharmada már átesett a modernizációs folyamaton, amely egyrészt műszaki technikai fejlesztést, átépítéseket, boltrendszer átalakításokat jelent, másrészt az információs technológia korszerűsítését, amely az egységes áruazonosítás, integrált rendszer, közös adattárház kialakítását segíti elő. A Coop üzletlánc magyarországi fejlődése más európai ország számára is példaértékű. A Coop sikerei bizonyítják, hogy a mai nyitott gazdasági viszonyok közt is lehetséges a hazai értékek megőrzése. 2000-ben megalapították a cseh és szlovák szövetkezeti rendszer részvételével a Coop Euro Zrt.-t, ahol közösen elemzik az eddig elért sikereket és kölcsönösen átadják egymásnak a hasznos tapasztalatokat. Naponta mintegy kétmillió ember fordul meg a különböző bolttípusokban.

A falvakban a lélekszámhoz igazodó kisboltok jelentik a lakosságnak a mindennapi élethez szükséges élelmiszer és vegyi áru beszerzési lehetőséget, a községekben és városokban nagyobb alapterületű üzletek versenyeznek a multinacionális láncokkal. A Coop üzletlánc a teljes egészében magyar tulajdonú Coop Gazdasági Csoport része, amely sokkal bővebb tevékenységi körrel rendelkezik, mintegy 700 kereskedelmi kis- és középvállalkozás tagja van, melybe beletartozik az élelmiszer kis- és nagykereskedelem, ruházati kis- és nagykereskedelem, iparcikk kis- és nagykereskedelem, ipari, illetve egyéb tevékenység.

A Coop-csoport mintegy 32 000 embert alkalmaz, ezzel a létszámmal az egyik legnagyobb kistéleplési foglalkoztató. A fokozódó verseny ellenére a Coop-csoport

megőrizte meghatározó piaci pozícióját a magyar élelmiszer-kiskereskedelemben, ahol a részesedése 13 százalék.

A Coop üzletlánc számokban: 100% magyar tulajdon, 440 milliárd Ft árbevétel 2010-ben, 1 650 településen 3 000 bolt, 2 millió vásárló naponta, 32 000 foglalkoztatott, 700 magyar kis- és középvállalkozás biztos megélhetése, 3 000 magyar beszállító partnere, 90% hazai gyártású cikk forgalmazása, 95 000 magyar termék forgalmazása.

A Coop 100% magyar tulajdonú vállalat lévén elkötelezett a minőségi magyar termékek, magyar gyártók támogatása iránt. Nagy hangsúlyt fektet a magyar gyártók termékeinek forgalmazására, és mint a helyi közösségi élet egyik állandó színtere, támogatja a kisközösségi életet, a fiatalok oktatását, a dolgozók továbbképzését és a sportot, valamint az élsportot.

**Logisztika.** Kiskereskedelmi tevékenységgel foglalkozik, melyben az élelmiszer a fő profil. Menet közben a szövetkezeti rendszer teljes átalakuláson ment át és egy központi beszerzői rendszer alakult ki, ami 5 régiót fed le. Nagykereskedelmi tevékenységet végző cégcsoport és egy országos szervezet is kialakult, mely az országos beszerzési és a láncirányítással kapcsolatos feladatokat látja el. Ez a láncirányítás azt jelenti, hogy egy franchise-rendszerben működő Coop üzletlánc létezik, ami nem teljesen ugyanolyan, mint egy multi lánc. Nagyon sok olyan elem van, amit kötelezően be kell mindenkinek tartania, de a Coop lánc annyiban tér el a többiektől, hogy a helyi sajátosságok figyelembevételénél és a helyi választék kialakításánál nagyobb teret enged. A környéken termelő vállalatoktól nagyobb részarányban vásárolhat portékát, mint esetleg egy más lánc. Azok, akik itt termelnek, azok a beszállítói is egyben. Annyiban más, mint a multik, hogy gyorsabban tud reagálni bizonyos helyzetekre. Azzal, hogy itt a helyi szállítókkal jó kapcsolatban van, egy-egy akciót és mindenféle piaci rezdülést nagyon rövid idő alatt le tud reagálni. Tekintve, hogy itt a beszállítói kör jelentős részben helybéli, vagy nincs messze tőle, a kontaktus nagyon jó velük, ami megkönnyíti a piaci rezdülések követését.

**Hálózat.** A Coop az ország legnagyobb lefedettséggel rendelkező, hazai élelmiszerlánc, mindannyiunk „jó szomszédja”. A jelmondat jól kifejezi a hálózat legfontosabb ismervét: a Coop szinte mindenütt jelen van, barátságossága folytán

több mint egy személytelen élelmiszerüzlet, a Coop mindennapi életünk részese. A Coop-hálózat jelen van az ország szinte valamennyi pontján, több mint 1 650 településen 3 000 üzlet várja a vásárlókat. A kiterjedt hálózatban különféle nagyságú boltok működnek, a kistelepüléseken a lélekszámhoz igazodó kisboltok jelentik a lakosságnak a mindennapi élethez szükséges élelmiszer és vegyi áru beszerzési lehetőséget, a vidéki városokban a nagyobb alapterületű üzletek versenyeznek a multinacionális láncokkal. Jelentősen bővült a Coop-csoport hálózata továbbá azzal, hogy a CBA-tól átigazolt három cégcsoport csatlakozott hozzájuk. Időközben lezajlott a vidéki Match-boltok felvásárlása, hálózatba illesztése is. A várható árbevételi adatok alapján jóval több mint 600 milliárd forintra nőhet a Coop csoport szintű árbevétele, ez pedig a Tesco után a második legnagyobb árbevétel lesz Magyarországon. Így több mint kétszáz üzlettel bővül az eddig háromezer bolttal rendelkező Coop üzletlánc. A Coop-csoport árbevételét a csatlakozás éves szinten mintegy 80-90 milliárd forinttal növeli. Az idén az eddig várt mintegy 530 milliárd forintos árbevétel 20-25 milliárd forinttal növekedhet.

**Franchise.** A Coop-cégcsoport folyamatosan fejlődik, amihez az egyik leghatásosabb módszert választja, mégpedig a franchise-rendszer bővítését. Ehhez a rendszerhez való csatlakozás megkönnyítése érdekében honlapján állandóan megtalálható az alábbi felhívás.

**Program a boltok megújításáért.** A Coop üzletlánc 2010 őszén útjára indított egy fejlesztési folyamatot, melynek része az informatikai, logisztikai megújulás, a boltkategóriák átdolgozása, valamint a választék bővítése és korszerűsítése. A megújuló boltokat alapterület, választék és szolgáltatási kör szerint négy különböző kategóriába sorolhatóak: Coop Mini, Coop, Coop Maxi, Coop Szupermarket. A program legfontosabb feladata – a vizuális egység megőrzése mellett – az arculat „személyre szabása” a Coop boltok külső és belső adottságaihoz igazodva. Jelenleg 700 bolt kapcsolódik az egységes, integrált informatikával dolgozó kiskereskedelmi rendszerhez, a tervek szerint 2012-re a csoport 1 300-1 500 üzletére terjeszti ki a rendszert. A folyamatos újítás a Coop-csoport fejlődésének egyik kulcseleme. A Coop egy hagyományos kiskereskedelmi lánc, amelynek története 40-50 évre tekint vissza, célunk azonban, hogy a tradíciók megőrzése mellett a piaci igényeknek megfelelően modernizáljuk a láncot, hiszen a vevői elvárásoknak csak így lehet megfelelni.

**Új irányok.** A Coop üzletlánc 1997-ben indította el **márkatermék-programját**. Cél a fogyasztók számára megbízható, jó minőségű termékeket, jó áron kínálni. Jelenleg vásárlóik 3 termékcsalád 950 féle terméke közül választhatnak. A Coop bevezette továbbá saját **Törzsvásárlói Programját**, amely azért jött létre, hogy egységes törzsvásárlói program működjön országosan minden Coop üzletben. A projekt célja, hogy segítsen a versenyképesség fenntartásában, a piaci pozíció megtartásában, növelésében. A program minden vásárló számára a csatlakozás biztosítása azonos feltételekkel, a jelenlegi törzsvásárlók megtartása, újak szerzése. Csak a Coop Klub emblémás plakáttal és matricával ellátott Coop üzletekben van lehetőség törzsvásárlói kártya igénylésére. A törzsvásárlói kártyát úgynevezett kártyaigénylő lapon lehet kérni. Pontgyűjtés: minden vásárlás után pont jár: 20 Ft = 1 pont, első jutalmazás 5 000 pont elérése után, 5 000 pontonként 500 Ft.

Mindent egybevetve: a program célja egy olyan klub létrehozása, amelyhez minden Coop vásárló szívesen csatlakozik, mert különleges kedvezmények várják minden hónapban. Az elmúlt évben a megújult törzsvásárlói program kialakítása zajlott, melynek eredményeként még több, és változatosabb kedvezményhez juthatnak a törzsvásárlók. Havonta megjelenő szórólapon, tíz különböző árkedvezményt biztosító kupont helyeznek el a már regisztrált vásárlóik részére. Ötezer Coop Klub pontot összegyűjtött vásárlóik exkluzív kuponlevelet kapnak. Az üzletlánc célja, hogy több mint egymillió vásárló csatlakozzon a programhoz.

Mit kínál a szállító partnereknek?

- image és lojalitás erősítést
- új termék bevezetését
- disztribúció fejlesztését
- egy meglévő termék felfuttatását
- vagy éppen az aktuális készletek kiárusítását

A Coop Jót, jó áron termékcsalád indításakor azt a célt tűzték ki maguk elé, hogy azon vásárlóik, akik a mindennapi bevásárlásaik során a legfontosabb termékekhez megbízható módon, jó minőségben szeretnék hozzájutni, de anyagi lehetőségeik nem engedik meg a piaci márkák magasra srófolt árait, ne kényszerüljenek lemondásra, biztosítsanak számukra lehetőséget megbízható, jó minőségű termékek vásárlására elérhető áron. A megnövekedett keresletre válaszolva létrehozták a Coop Prémium termékcsaládot is, amely kiváló minőségű termékeket kínál versenyképes áron.

Emellett bevezették a Coop Jó nekem termékcsaládot is, amely azon vásárlóikat célozza meg, akik számára fontos ön maga és családja egészsége, a testi-lelki erőnlét, a teljes értékű élet, a vitalitás. A csomagolásokon korrekt és hiteles tájékoztatást nyújtanak az egyedi ikonok rendszerével annak érdekében, hogy a vásárló tisztában legyen a termék pontos beltartalmával.

### **Visszajelzések az eddigi munkáról**

A Business Superbrands díj történetében a magyar tulajdonú kereskedelmi hálózatok között elsőként, a Coop üzletlánc kapta meg a **Business Superbrands elismerést**, amely a vállalkozói szféra, a partnerhálózat és a beszállítók felé tanúsított magatartást hivatott elismerni.

## Superbrands<sup>2011</sup>

A díjat kizárólag olyan cégeknek ítélik oda, amelyek szakterületükön kimagasló eredményt képesek felmutatni, tisztességesen és sikeresen működnek, valamint mindig szem előtt tartják fogyasztóik és partnereik érdekeit.

Hagyományteremtő céllal 2006-ban indult el az első „**Coop Rally**”, amelynek legfontosabb célja volt a minőségi magyar termékeket középpontba állítása. Már az első évben kiérdemelte az FMCG szektor és a kormányzat támogatását, idén pedig a

Magyar Public Relations Szövetség által meghirdetett „CSR Best Practice 2010” pályázatán, Mintaértékű CSR Projekt kategóriában jutalmazták.



1. kép: Coop honlapja (www.coop.hu)

A Coop üzletlánc honlapja, a www.coop.hu weboldala hasznos és megbízható információs tartalmával az elvárt felhasználói igényeknek megfelel, elégedettséget garantál. Ennek eredményeképpen idén elnyerte a **Felhasználóbarát honlap** minősítést.

A rendszerváltás után bekövetkezett politikai-gazdasági változások mélyen érintették a magyar szövetkezeteket is. Az ágazat liberalizációja nyomán beáramló multinacionális vállalatok terjeszkedése, s a hazai privatizáció teremtette konkurenciaharc közepette a fogyasztási szövetkezetek a felmorzsolódás, az ellehetetlenülés szélére kerültek. E helyzetben a fogyasztási szövetkezetek gyorsan megszabadultak a korábbi szervezeti, szakmai ballaszttól, s hamarosan sikeres pályamódosítást hajtottak végre.

Az újrakezdéshez, kapaszkodóul természetesen jól szolgáltak a régi szakmai hagyományok is. Gróf Károlyi Sándor nevével fémjelezve már a huszadik század elején jól működő szövetkezeti kereskedelem alakult ki hazánkban. Sajnálatos módon a történelem nem kedvezett e kezdeményezésnek: a következő évtizedekben



többször is újrakezdésre kényszerült a szakma. A legjobb hazai hagyományok mellett, ugyanakkor jelentős szakmai segítségnek bizonyult, hogy sikerült átvenni, meghonosítani a modern nyugat-európai szövetkezetek szakismereteit. A határon túli példák is azt sürgették, hogy a megszűnt állami nagykereskedelem helyébe saját beszerző-elosztó rendszert kell kiépíteni.

A piacgazdaság fortélyainak elsajátítása után, nyitott szemléletmódot követve megszülettek az első eredmények. Az új üzleti filozófia és stratégia, mely az élelmiszer-napicikkek forgalmazását állította középpontba, az áfész-ek szoros együttműködése és egyetértése mentén formálódott. Az 1993-94-es években a szövetkezeti nagykereskedelmi raktárházak az ország teljes területét lefedve működtek. A névválasztást szenvedélyes vita előzte meg: a nemzetközi szövetkezeti kereskedelemben is használatos „Coop” név győzött.

1995-ben bontott zászlót a Coop üzletlánc. Heteken belül tucatjával nőtt a csatlakozók száma. Szövetkezeti vezetők, szorgalmas munkatársak, boltvezetők lelkesedése hajtotta a Coop motorját. A Coop üzletlánc létrehozásával az áfész üzletcsoport elérte azt, amiről mindig is álmodott a szövetkezeti kereskedelem: ez pedig a magyar tőkével működő, az egész országot lefedő, egységes üzletpolitikát folytató, bármelyik konkurencsallal versenyképes, modern üzletlánc. A Coop lánc példaértékű lett a régió országai között, sőt a hazai magánkereskedelem fejlődésére is ösztönzően hatott. Tizenöt év alatt sok minden történt a Coop életében: nőtt a piaca és a szakmaisága, erősödött a csoportérdek, piacvezető lett a lánc, a társaság nagyot lépett előre logisztikában és informatikában is. Ütőképes a marketing-tevékenység is.

Az idő az ÁFEOSZ-COOP csoportot igazolta: a Coop-rendszer, a magyar szövetkezeti alapokon nyugvó kereskedelmi rendszer szerves, beágyazott része annak az egész Európában, tágabb kitekintésben az egész világon működő nemzetközi szövetkezeti kereskedelmi rendszernek, amely szinte minden nyugat-európai országban meghatározó szereplője az élelmiszer-kereskedelemnek.

Az idő azt is igazolta, hogy okos gondolat volt az áfész-ek üzleteit egy üzletláncba szervezni, ezt megelőzően jó döntés volt a saját nagykereskedelmi hálózat kialakítása, és az ezt követő lépés is nagyon fontosnak bizonyult, vagyis a Co-op Hungary Részvénytársaság megalapítása két évvel az üzletlánc után. Mindezek

mellett nagyon lényeges – a rendszernek a legnagyobb erejét ez adja –, hogy a 90-es évek végén, a 2000-es évek elején, részben bizonyos törvényi kényszerek hatására, megindult az átmenet a szövetkezeti tulajdonformából a részvénytársasági formába, és ez egy olyan centralizációs folyamatnak bizonyult, ami biztosítja, hogy a széttagolt rendszer versenyképes tudott maradni a központi irányítással működő multinacionális vállalkozásokkal.

### **Értékörzés**

Nagyon sok szövetkezeti érték van, a tagok és a dolgozók oktatásától kezdve a nyitott tagság elvén át a szolidaritásig terjednek azok az alapvető pozitívumok, amelyek nemzetközi szinten is jellemzik a szövetkezeteket. Ami azonban a legfontosabb, az összefogás, ami ennél a szövetkezetnél egyrészt a személyek, másrészt a cégek, a szövetkezetek szintjén megvalósult, mert e nélkül ez a rendszer nem jöhetett volna létre. Egy másik nagyon fontos dolog, amit talán nem kap elég nagy hangsúlyt: a magyar Coop-rendszer, a mi szövetkezeti alapokon nyugvó kereskedelmi rendszerünk szerves, beágyazott része annak az egész Európában, tágabb kitekintésben az egész világon működő nemzetközi szövetkezeti kereskedelmi rendszernek, amely szinte minden nyugat-európai és különösen észak-európai országban meghatározó szereplője az élelmiszer-kereskedelemnek.

Ennek a nagy európai rendszernek a rendszerváltás után része lehet a szervezet. Ki kell emelni a nemzetközi kapcsolatokat, amelyeknek köszönhetően olyan módszereket, rendszereket, működési modelleket tudott az ÁFEOSZ átvenni, amelyeket egyébként saját magának kellett volna kiszervennie. A rendszerváltást követően rendkívül segítőkészek voltak az észak- és nyugat-európai szövetkezetek, önzetlenül adták át a birtokukban lévő tudást.

Nem tudtak pénzt adni, de nem is az anyagi támogatásról szólt a dolog, módot adtak a szövetkezeti vezetőknek, hogy megismerjék, miként működik a szövetkezeti forma piaccgazdasági körülmények között, mik azok a „trükkök”, amelyeket a magyarok a szocializmusban nem tanulhattak meg, mert más körülmények között éltek.

## Új utakon

Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség a kilencvenes évek végén, a kétezres évek elején kényszerhelyzetbe került: veszélybe sodródott ugyanis az egész szövetkezeti rendszer, a szövetkezeti kereskedelem. Eléggé zűrzavaros helyzet alakult ki, de a lényeg, hogy sikerült megtalálni a kimenekülés útját. A hálózat specialitása, hogy míg a nyugat-, közép- és kelet-európai szövetkezeti kereskedelmek esetében az alapcégek a mai napig is szövetkezeti elv alapján működnek, addig itt olyan különleges helyzet alakult ki, amelyben nem lehetett megtartani csak és kizárólag a szövetkezeti formát, hanem az alap, a kereskedelmi tevékenység szintjén is át kellett térni a részvénytársasági formára, abba átvinni a tevékenységet és a vagyont. A nyugat-európai országok esetében a részvénytársasági forma úgy kapcsolódik csak a szövetkezetekhez, hogy alapszinten a kereskedelem, a fő tevékenység szövetkezeti keretek között zajlik, és csupán a szövetkezetek együttműködési formáját jelentő közös platform gazdasági társaság.

Az ÁFEOSZ 1990 után – kényszerhelyzetben persze – gazdaságszervező, gazdaságirányító, a szövetkezetek gazdasági életét alapvetően befolyásoló funkciókat látott el. Elmondható, hogy ez volt akkor a legfontosabb tevékenysége, hiszen ha a gazdaság kicsúszott volna alóla, akkor hiába folytak volna egyeztetések a jogi és politikai kapcsolatrendszerekben sikeresen. Az elsődleges feladat a nagykereskedelmi rendszer kialakítása, az üzletlánc, majd a Co-op Hungary létrehozása, a kereskedelmi tevékenység nyugat-európai szintű ismereteinek behozatala volt. Az egész rendszer kialakítása az ÁFEOSZ keretei között történt meg. Az üzletláncot épp úgy az ÁFEOSZ alapította, mint a Co-op Hungary Részvénytársaságot, miként azt a szövetkezeti irányítási és tulajdonosi modellt, amely ma is működik, vagyis a szövetkezet és a részvénytársaság párosítását, szintén az ÁFEOSZ dolgozta ki, és vitte végig. A most már 300 ezer vásárlót érintő hűségkártya program a svéd szövetkezeti modelltől szintén az ÁFEOSZ-on keresztül érkezett Magyarországra, miként az a döntés, amelynek alapján ma már mintegy nyolcszáz Coop üzlet része a korszerű számítástechnikai rendszernek, szintén az ÁFEOSZ keretén belül működő testületekben született meg.

Azonban időben rájöttek arra, hogy egy egyesületként működő országos szövetség nem folytathat közvetlen kereskedelmi tevékenységet, ezért jött létre a Co-op

Hungary Részvénytársaság, amelyben csupa olyan vezető dolgozik, akik korábban már az ÁFEOSZ keretei között is a kereskedelemszervező tevékenységet folytattak. A gazdaságszervező tevékenység mellett kellett hihetetlenül intenzív munkát végezni a törvényalkotással kapcsolatos egyeztetési folyamatokban, vagyis abban, hogy a szövetkezeti törvénnyel kapcsolatos huzavonában, amely a működésű jogi kereteit adta, és amelynek módosítása minden kormányváltáskor az elsők között került napirendre. Folyamatos, állandó küzdelmet folytat azért, hogy jogi úton a már kialakított gazdálkodási modellt ne tegyék tönkre.

Mindezek mellett az ÁFEOSZ alapító tagja volt az Országos Érdekegyeztető Tanácsnak (OÉT), ahol a minimálberről döntöttek (többek között) minden évben. jelenleg aktív tagja az NGTT-nek és VKF-nek, amelyek a hazai érdekegyeztetés legfontosabb szinterei. A gazdálkodással, kereskedelemmel, kereskedelemszervezéssel, beszerzéssel kapcsolatos tevékenységeket a Co-op Hungary átvette és végzi. Az ÁFEOSZ-nak megmaradt a politikai egyeztetés, és az, hogy a törvénykezési folyamatban képviseljék a Coop-csoportot, és – ami szintén fontos dolog – a nemzetközi kapcsolatokban való részvétel, mert ez még a mai napig rengeteg új információt szolgáltat.

Aminek még szintén hatalmas jelentősége van, az az oktatás. Az ÁFEOSZ-nak van egyedül a munkáltatói szervezetek közül saját középiskolája, egy az ÁFEOSZ tulajdonában lévő kereskedelmi-közgazdasági szakközépiskola Kecskeméten, amelyben kilencszázan tanulnak, igen színvonalas oktatásban. Az ÁFEOSZ-iskola méltán híres. Még egy dolog, ami a külkapcsolatokhoz fűződik: a magyar szövetkezeti mozgalom nemzetközi elismertségét jelzi, hogy az ÁFEOSZ elnöki székében, Bartus Pál, az ÁFEOSZ előző elnöke, majd őt követve a jelenlegi elnök, Dr. Zs. Szőke Zoltán is fontos funkciót töltött illetve tölt be a Szövetkezetek Nemzetközi Szövetségében, amelyben hazánkat korábban csak Gróf Károlyi Sándor, a magyar szövetkezeti mozgalom atyja képviselte.

### **Lehetőség a párbeszédre**

**A munka világát érintő kérdések egyeztetésére megalakult a versenyszférában a kormány, a munkaadói és a munkavállalói szervezetek képviselőit tömörítő állandó konzultációs fórum Budapesten 2012 februárjában. A Versenyszféra és a Kormány Állandó Konzultációs Fórumának (VKF) létrehozásáról, ügyrendjéről**

szóló megállapodást a kormány képviseletében Czomba Sándor foglalkoztatáspolitikáért felelős államtitkár, a Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége (VOSZ), a Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége (MGYOSZ), az ÁFEOSZ-COOP Szövetség, a Liga Szakszervezetek, a Munkástanácsok Országos Szövetsége és a Magyar Szakszervezetek Országos Szövetsége (MSZOSZ) írta alá.

A versenyszférát érintő megállapodással olyan fórum jött létre, amely teret ad a közös gondolkodásnak a foglalkoztatáspolitikáról, a munka világáról a kormány, a munkaadók és a munkavállalók számára. **A VKF nem csorbítja az Országos Érdekegyeztető Tanács (OÉT) utódjának tekinthető Nemzeti Gazdasági és Társadalmi Tanács (NGTT) feladat- és hatáskörét.** Az aláírók lefedik a versenyszférában a munkaadói és munkavállalói oldal döntő többségét. A VKF legfőbb konzultációs fóruma a testületi ülés, amelyet szükség szerint, de félévente legalább egyszer összehívunk. A testületi ülést a tervek szerint a miniszterelnök vezeti, a fórum a napirendre kerülő ügyekben konzultációt folytat, véleményt nyilvánít, konszenzussal ajánlást fogad el. A testületi ülés munkáját állandó monitoring bizottság segíti, és működtetnek majd eseti bizottságokat is konkrét ügyekre.

Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség elnöke az aláíró munkaadói szervezetek képviseletében azt hangsúlyozta: a sikeres gazdaságfejlesztéshez a munkaadók a mögöttük álló szakértelmükkel kívánnak hozzájárulni. Kiemelte, hogy az ÁFEOSZ-COOP Szövetség tagja a kisvállalkozói munkaadói szervezeteket, így az IPOSZ-t, OKISZ-t és KISOSZ-t is tömörítő KÉSZ szervezetnek, eszerint velük egyeztetve kívánnak a fórum munkájában részt venni.

#### **Röviden a korábbi Országos Érdekegyeztető Tanácsról**

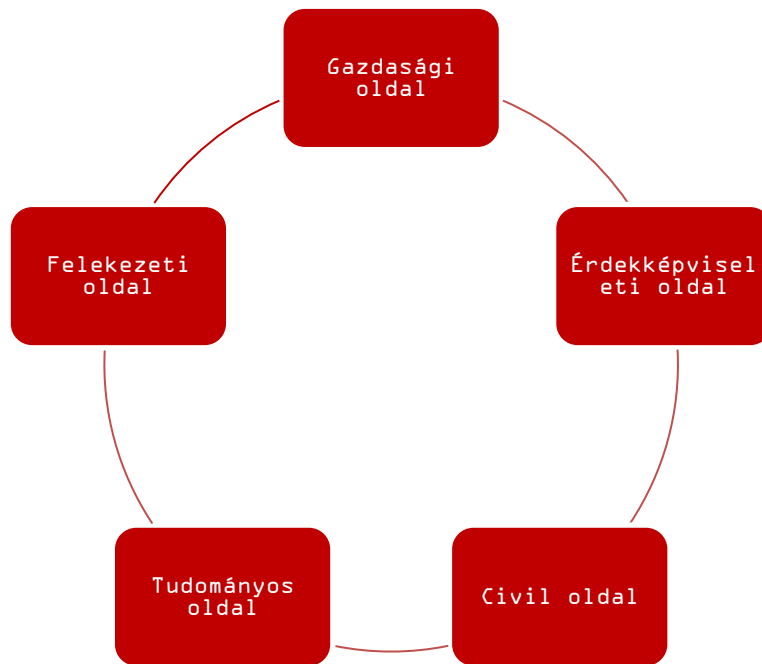
*„Az Országos Érdekegyeztető Tanács (OÉT) az országos szakszervezeti, illetve munkáltatói szövetségek és a kormány közötti makroszintű konzultációk és tárgyalások folyamatosan működő, legátfogóbb, országos, tripartit (háromoldalú) érdekegyeztető fóruma. Célja a munkavállalók, a munkáltatók és a kormány érdekeinek, törekvéseinek feltárása, egyeztetése, megállapodások létrehozása, országos konfliktusok megelőzése, rendezése, információcsere, javaslatok, alternatívák vizsgálata.*

*Tevékenysége kiterjed a munka világával összefüggő valamennyi kérdéskörre, beleértve a gazdaságot, a foglalkoztatást és a jövedelmeket befolyásoló, az adó- és járulékfizetéssel, valamint a költségvetéssel összefüggő témaköröket, jogszabály-tervezeteket is.” - olvasható a [www.szmm.gov.hu](http://www.szmm.gov.hu) címen.*

**A VKF lehetőséget teremt a munkajogi és gazdasági szabályozások, adótörvények egyeztetésére, a minimálbér és garantált bérminimum kialakítására, amelyek a kereskedelmi szférát elsődlegesen érintik.**

A második Orbán-kormány az érdekegyeztetés átalakításának és az OÉT megszüntetésének érdekében, 2011. június 15-én az Országgyűlés napirendjére tűzte az OÉT megszüntetésére vonatkozó előterjesztését, amely alapján a Tanács 2011. július 30-ával megszűnt. **Az OÉT helyét a Nemzeti Gazdasági és Társadalmi Tanács (NGTT) vette át, azonban e szervnek – az OÉT jogkörével ellentétben – már csak javaslattevési lehetőséget biztosított.** Az NGTT célja, hogy olyan, a társadalom egészét érintő, általános gazdaság- és társadalompolitikai kérdéseket megvitató, konzultatív jogkörű tanácsadó testületként működjön, amely segíti a legfontosabb gazdasági és társadalompolitikai döntések meghozatalát.

Jogszabályban meghatározott feladati szerint az NGTT nyomon követi és elemzi az ország társadalmi-gazdasági fejlődését, javaslatokat dolgoz ki az Országgyűlés és a kormány részére az átfogó makrogazdasági és társadalmi problémák megoldására, megvitatja a foglalkoztatáspolitikai, munkaerő-piaci, a jövedelemelosztást és a társadalom széles körét érintő kormányzati stratégiákat, koncepciókat, illetve a gazdasággal, a foglalkoztatással, a jövedelmek alakulásával, a társadalompolitikával összefüggő alapvető kérdéseket. Mindezeket túl véleményt nyilvánít a vállalkozásokat, a foglalkoztatást, illetve a társadalom széles körét közvetlenül érintő tervezett kormányzati intézkedésekről, valamint részt vesz a jogszabályok és egyéb kormányzati döntések hatásainak feltárásában, amelyről tájékoztatja a kormányt. Továbbá konzultációt folytat az Európai Unióval kapcsolatos stratégiai kérdésekről, valamint megtárgyal minden olyan nemzetgazdasági vagy társadalompolitikai kérdést, amelyet a tanács tagjainak kétharmada javaslata alapján a tanács napirendjére tűz.



4. ábra Az NGTT felépítése

**Az NGTT a munkaadói és munkavállalói érdekképviseleti szervezetek, illetve érdekképviseleti szövetségek, az országos gazdasági kamarák, a nemzetpolitika területén tevékenykedő civil szervezetek, a külön törvényben meghatározott történelmi egyházak, valamint a tudomány hazai és határon túli magyar képviselőinek részvételével működik.**

**A Tanács tagjai különböző oldalakat alkotnak, melyek a gazdasági, érdekképviseleti, civil, tudományos, valamint a felekezeti oldalra tagolódnak. A gazdasági oldal tagjai az országos munkáltatói érdekképviseletek, illetve érdekképviseleti szövetségek, az országos gazdasági kamarák elnökei, a Magyarországon működő külföldi és vegyes kamarák közös képviselője, valamint egyéb olyan társadalmi szervezetek elnökei, amelyeknek létesítő okiratában foglalt célja a gazdasággal összefüggő érdekek képviselete, valamint amelyeknek tagjai tevékenységük területén jelentős piaci részesedéssel vagy gazdasági súllyal bírnak. Az érdekképviseleti oldal az országos munkavállalói érdekképviseletek, illetve érdekképviseleti szövetségek elnökeiből tevődik össze. A civil oldal tagjai a civil szervezetek képviselői. A tudományos oldalon a Magyar Tudományos Akadémia elnöke, a Magyar Tudományos Akadémia, a Magyar Rektori Konferencia és a Magyar Közgazdasági Társaság által, szervezetenként delegált gazdaság- és**

társadalom-kutató, a Magyar Tudományos Akadémia által kijelölt, a határon túli magyar tudományos élet képviselője foglalnak helyet. A felekezeti oldal képviselői a kormánnyal átfogó megállapodást kötött egyházak képviselői.

A tanács tagjai az őket delegáló szervezet megbízásából tagjai a tanácsnak, megbízatásuk négy évre szól, munkájukért díjazásban nem részesülnek. A tanács soros elnöke az oldalak képviselői közül kerül ki, a törvényben meghatározott sorrendben, három havonként váltva egymást. A soros elnök ellátja a tanács üléseinek működtetésével, szervezésével, összehívásával, levezetésével és képviselétével kapcsolatos feladatokat.

A tanács a munkáját plenáris üléseken végzi. A plenáris ülést szükség szerint, de évente legalább négy alkalommal össze kell hívni. A tanács munkáját titkárság segíti, amely elkülönült, koordinációs, adminisztratív és információs feladatokat ellátó szervezeti egység, valamint biztosítja a tanács működésének infrastrukturális feltételeit.

A tanács az előző évi tevékenységéről minden év március 31-ig jelentést készít, amelyet a kormány honlapján nyilvánosságra hoz. Véleményeit, állásfoglalásait, javaslatait és ajánlásait a kormány honlapján közzé kell tennie. A felelős miniszter minden év március 31-ig jelentést készít arról, hogyan hasznosultak a megelőző évben a jogszabályalkotásban, illetve a kormány munkájában a tanács véleményei, állásfoglalásai, ajánlásai.

A törvény a kihirdetését követő 8. napon, azaz július 22-én lépett hatályba azzal, hogy a tanács alakuló ülését a törvény hatálybalépését követő harmadik hónap utolsó napjáig a felelős miniszter hívja össze. A 2012-ben módosított Munka Törvénykönyve 153 (1) paragrafusa. 2011-ig az Országos Érdekegyeztető Tanács (OÉT) keretében az országos szintű szociális partnerek egyezsége jutottak a következő évre vonatkozó minimálbért illetően. Ezt követően törvényben rögzítették a minimálbér mértékét. **2011 júliusa után megszűnt az OÉT, és az új testület, a Nemzeti Gazdasági és Társadalmi Tanács (NGTT), csupán javaslattételi joggal élhet.**



### **Röviden a minimálberről**

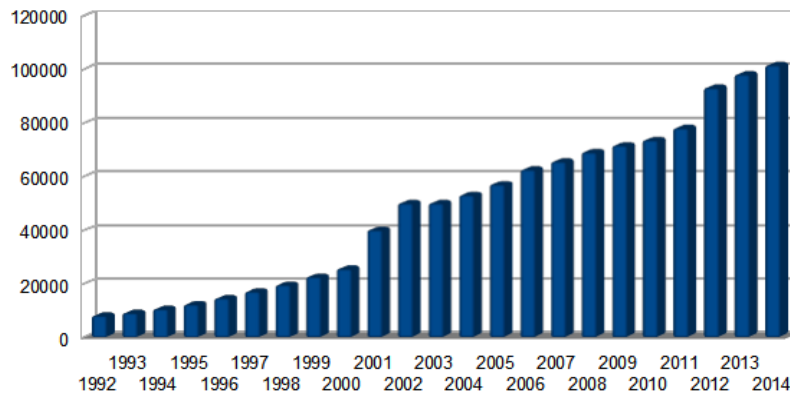
A minimálbér (a magyar jogi szaknyelvben „kötelező legkisebb munkabér”) olyan napi, heti vagy havi munkabér, melyet a munkaadó köteles a munkavállaló számára hivatalosan, legálisan megfizetni munkaviszonya alatt. Azaz a **minimálbér a legalacsonyabb, államilag megkövetelt munkadíj, amelyet egy bejelentett munkavállaló kaphat.**

A 483/2013. (XII. 17.) Kormányrendelet értelmében a teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló részére megállapított alapbér kötelező legkisebb összege, azaz a minimálbér a **teljes munkaidő teljesítése esetén** (2014. január 1-jétől) havi 101 500 Forint. Ebből adódóan az így számolt heti bér 23 360 forint, a napi bér 4 670 forint, órabérként pedig 584 forint számolandó.

<b>Minimálbér összege</b>	
<b>Havi bér</b>	101 500 forint
<b>Heti bér</b>	23 360 forint
<b>Napi bér</b>	4 670 forint
<b>Órabér</b>	584 forint

5. ábra A minimálbér összege (Forrás: NAV)

A minimálbér összege az elmúlt húsz évet tekintve szinte folyamatosan nőtt hazánkban, igaz eltérő mértékben. A legnagyobb összegű emelés 2000 és 2001 között, illetve 2011 és 2012 között történt. Az első Orbán-kormány alatt (2001-ben) a minimálbért 25 500 Ft-ról 40 000 Ft-ra emelték, szinte a duplájára. Ennél szerényebb mértékű emelés történt 2012-ben, de az utóbbi évekhez képest mégis jelentős, mivel szinte 20 százalékkal nőtt a minimálbér összege, 78 000 Ft-ról emelték fel 93 000 Ft-ra.

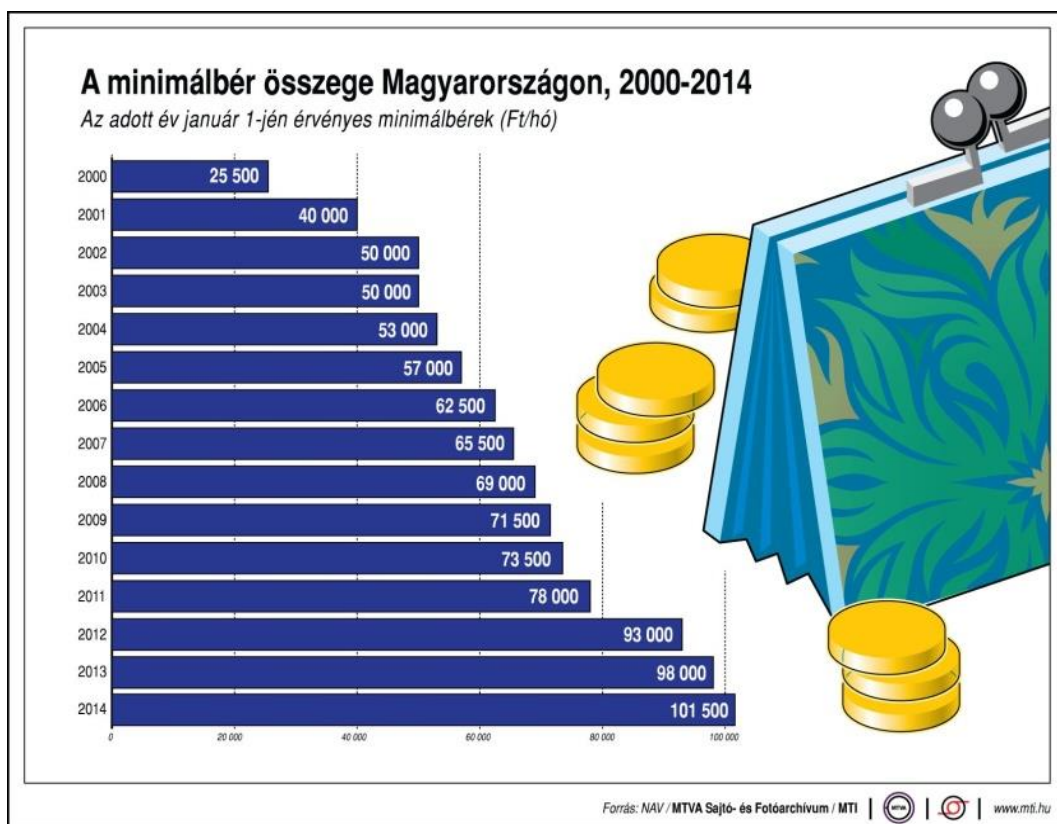


6. ábra A minimálbér összegének alakulása

Forrás:

<http://www.minimalber.info/minimalbermagyarorszagon.html>

Tovább elemezve a minimálbérek összegét, megállapítható, hogy a szinte folyamatos emelkedés mellett 2002 és 2003 között volt egy rendhagyó időszak, amikor 50 ezer forinttal stagnált a bérminimum összege. Majd 2004-től tovább folytatódott ez az emelkedő tendencia, igaz kis összeggel, csupán 3 000 forinttal növelték a bérminimumot.



7. ábra A minimálbér összegének Magyarországon

A minimálbér összegét az átlag keresethez viszonyítva elmondható, hogy különböző mértékű ingadozó tendencia állapítható meg. A **legnagyobb mértékű eltérést a minimálbér összege és az átlagkereset között 1998-as évben regisztráltuk**, míg **2014-re szűkült leginkább össze az olló a két érték között**. 2014-ben az átlagkereset több mint 43 százalékát teszi ki a minimálbér összege. 1999-től kezdve a minimálbér és az átlagkereset értéke közötti olló csökken – megfordul ugyanis az 1992-'98 közötti tendencia, amely során a minimálbér egyre kisebb százalékát tette ki az átlagkeresetnek.

Év	Minimálbér havi összege (Ft)	Minimálbér a bruttó átlagkereset %-ában
1992. január 1.	8 000	35,8
1993. február 1.	9 000	33,1
1994. február 1.	10 500	30,9
1995. március 1.	12 200	31,4
1996. február 1.	14 500	31
1997. január 1.	17 000	29,7
1998. január 1.	19 500	28,8
1999. január 1.	22 500	29,1
2000. január 1.	25 500	29,1
2001. január 1.	40 000	38,6
2002. január 1.	50 000	40,8
2003. január 1.	50 000	36,4
2004. január 1.	53 000	36,4
2005. január 1.	57 000	36
2006. január 1.	62 500	36,5
2007. január 1.	65 500	35,4
2008. január 1.	69 000	34,7
2009. január 1.	71 500	35,8
2010. január 1.	73 500	36,3
2011. január 1.	78 000	36,6
2012. január 1.	93 000	41,7

2013. január 1.	98 000	42,5
2014. január 1.	101500	43,6

8. ábra A minimálbér összege a bruttó átlagkereset százalékában (Forrás: NAV)

Ezt követően 2001-ben közel duplájára emelték a minimálbért, így ez az összeg kitette az akkori átlagkereset 39 százalékát. A 2002-es további emeléssel a minimálbér összege elérte az átlagkereset több mint 40 százalékát is. A következő évben stagnált a minimálbér összege, amíg azonban 2002-ben ez az 50 000 Ft-os minimálbér az átlagkereset 41 százalékát tette ki, addig 2003-ra ugyanez az összeg már csak az átlagkereset 36 százalékát.

Az ezt követő három évben mindvégig maradt a minimálbérnek ez a 36 százalék körüli értéke az átlagkeresethez képest. A gazdasági növekedés 2006 utáni lelassulása a minimálbérre is kihatott. 2007-ben kismértékben ugyan, de csökkent a bérminimum összegének és az átlagkereset összegének aránya (35 százalék), azaz: a minimálbér egyre kevésbé tudott lépést tartani a gazdasági teljesítőképesség növekedésével.

A 2008-as gazdasági világválság idején a bérminimum már csak az átlagbér kevesebb, mint 35 százalékát jelentette. 2009-től kezdődően (köszönhetően a gazdasági válság okozta bérsokknak) a minimálbér arányaiban egyre nagyobb hányadát tette ki az átlagkeresetnek. Ennek oka elsősorban a minimálbér kismértékű (később nagyobb volumenű) emelkedése, illetve az átlagkeresetek stagnálása, csökkenése a gazdasági világválság idején.

A 2000-es években tapasztalt egyik legnagyobb növekedést 2011-'12 során regisztráltuk a minimálbér esetében: 2011-ben az előző évi 73 500 Ft-ról 78 000 Ft-ra, 2012-ben pedig 93 000 Ft-ra emelkedett a bérminimum összege. 2014-re már az átlagkereset 44 százalékát is elérte a minimálbér összege – ezzel az eddigi legkisebbre szűkült az olló az átlagkereset és a minimálbér között.

### ***Röviden a garantált bérminimumról***

A kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról szóló 390/2012. (XII.20.) Korm. rendelet 2. § (2) bekezdésében

foglaltak szerint a legalább középfokú iskolai végzettséget, illetve középfokú szakképzettséget igénylő munkakörben foglalkoztatott munkavállalók jogosultak a garantált bérminimumra. **A jogszabály hatálya kiterjed valamennyi munkáltatóra.** A garantált bérminimum a jogalkotói szándék szerint az **olyan munkakörben dolgozóknak jár, ahol a tevékenység végzéséhez az alapfokú képzettséget érdemben meghaladó, az országos képzési rendszerben beazonosítható, legalább középfokú képesítés szükséges.**

A garantált bérminimum összege

A 483/2013. (XII. 17.) Kormányrendelet értelmében a **garantált bérminimum összege** (2014. január 1-től) **havibér esetén 118 000 Ft.** Ebből adódóan az így számolt heti bér 27 160 forint, a napi bér 5 430 forint, órabéreként 679 forint számolandó.

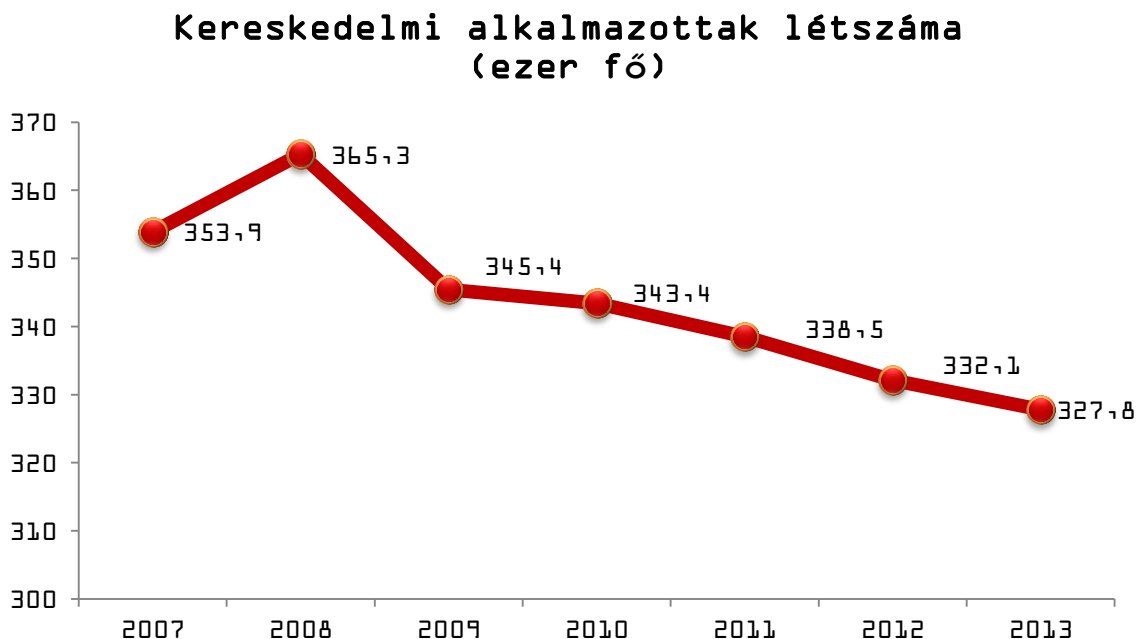
<b>Garantált bérminimum összege (2014)</b>	
<b>Havi bér</b>	118 000 forint
<b>Heti bér</b>	27 160 forint
<b>Napi bér</b>	5 430 forint
<b>Órabér</b>	679 forint

9. ábra A garantált bérminimum összege (Forrás: NAV)

## A kereskedelmi szakmákban dolgozók aránya és bére 2007-2013

*Az alábbiakban bemutatjuk, miként alakult a kereskedelmi szférában dolgozó alkalmazottak létszáma és jövedelme. Ezen a ponton azonban fontos rögzíteni: a KSH nyilvánosan elérhető adatai szerint összevont értékekkel tudunk csak dolgozni – a kereskedelmi és a gépjármű-javítási ágazatra ugyanis csak összevont adatok érhetőek el. Így a továbbiakban az általunk „kereskedelmi szférának” nevezett szektorra vonatkozó adatok ezt az összevont ágazati statisztikát jelölik.*

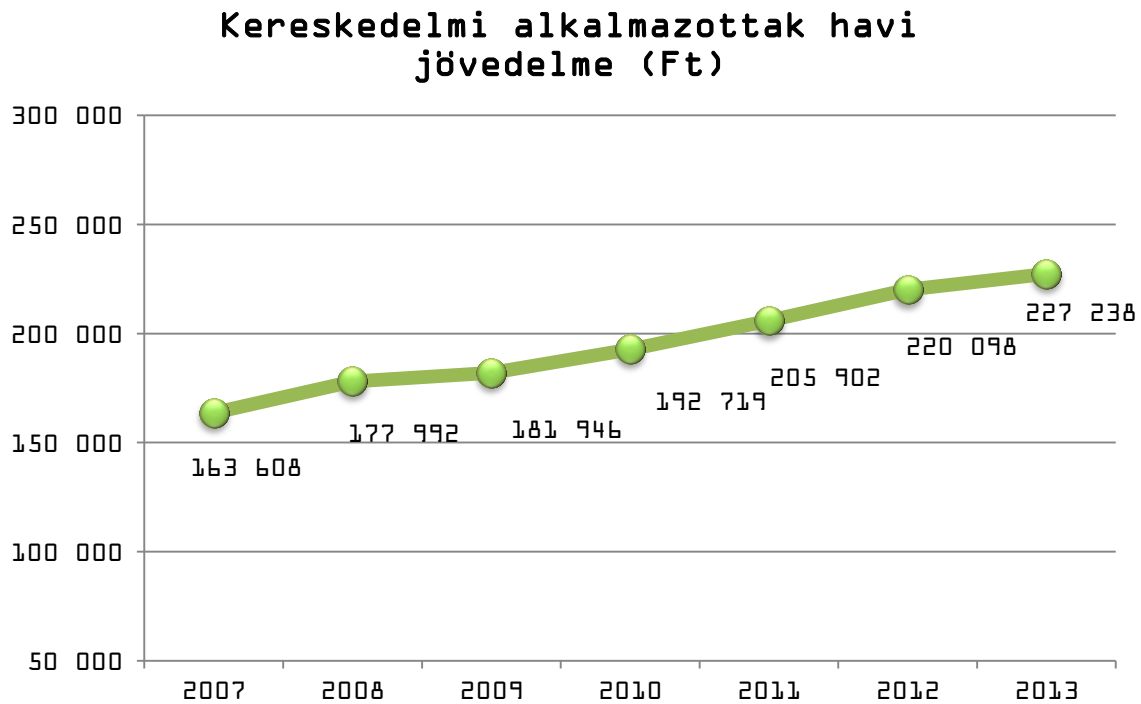
A KSH adataiból kiderül: **2007 óta a kereskedelmi ágazatban dolgozók létszáma alapvetően csökkenő tendenciát mutat.** Míg 2007-ben több mint 353 ezren dolgoztak a szférában, 2013-ban ez a szám már csak 327 ezer körül mozgott. Ezen csökkenő tendencia alól csak a 2008-as év volt kivétel, amikor a 353 ezres alkalmazotti létszám elérte a 365 ezret, ez valószínűleg a válság okozta változásoknak tudható be. Ezután azonban folyamatos csökkenés következett a kereskedelmi szakmák dolgozóinak a létszámában.



10. ábra Kereskedelmi alkalmazottak létszáma, ezer fő (Forrás: KSH)

**A legnagyobb visszaesés 2009-ben történt, amikor kb. 20 ezerrel csökkent az alkalmazotti létszám 345 ezer főre.** Ezt követően már csak kisebb mértékben esett vissza a kereskedelemben dolgozók száma: 2010-ben kétezer fővel, 2011-ben

ötezerrel, 2012-ben kb. négyezerrel, majd 2013-ban ismét kb. ötezer fővel csökkent a számuk. A legfrissebb, 2013-as statisztikai adatok szerint a kereskedelmi szektorban közel 328 ezer dolgoznak. Mindezek miatt tehát kiemelten fontos munkaerő-piaci szempontból is, hogy az ágazat milyen jellemzőkkel, gazdasági tendenciákkal jellemezhető.



11. ábra Kereskedelmi alkalmazottak havi jövedelme, Ft (Forrás: KSH)

**A kereskedelmi alkalmazottak havi jövedelmét tekintve növekvő tendenciának lehetünk tanúi. A legnagyobb változás a bérekben 2008-ban történt, amikor közel 10 százalékos emelésre került sor. Az ezt követő évben már csak 2 százalékos béremelkedés következett be. 2010-ben és 2011-ben ismét nagyobb emelésre került sor a kereskedelmi alkalmazottak bérében: előbbi évben 6 százalékkal, míg utóbbiban 8 százalékkal nőttek a bérek. A kereskedelmi alkalmazottak bére 2013-ban is növekvő tendenciát mutatott: átlagosan 5 százalékkal lettek magasabbak a szektor fizetései, elérve az átlag 227 238 Ft-os összeget.**

A kereskedelmi ágazat béreit érdemes közelebbről is megvizsgálni – **jelentősen megoszlának ugyanis a fizetések a település nagyságától és az adott pozíciótól függően.** Míg a középfokú végzettséggel a kisebb településeken általában



minimálbért lehet kapni, nagyvárosokban 110 000 Ft, Budapesten 120 000 Ft a jellemző fizetés a kereskedelemben. Nem mindegy továbbá, hogy az ember árufeltöltőként (108 ezer Ft), eladóként (102 - 141 ezer Ft), részlegvezetőként (165 - 221 ezer Ft) vagy értékesítési menedzserként (225 - 453 ezer Ft) dolgozik.

## **SZAKMAI TEVÉKENYSÉGEK, FONTOS PROJEKTEK**

Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség számos platformon aktívan vesz részt országos vállalkozói munkaadói és szakmai érdekképviseletként, főként a kereskedelmi, kereskedelmi szolgáltatói tevékenységet nyújtó gazdasági szervezetek, egyéni vállalkozók szempontjainak képviseletében. Ilyen típusú tevékenysége során rendszeresen elmondja véleményét a Nemzeti Gazdasági és Társadalmi Tanácsban, ami az ország legmagasabb szintű érdekegyeztetési fóruma. Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség szakmai érdekképviseleti tevékenységének szerves része továbbá, hogy részt vesz a Nemzetgazdasági Minisztérium (NGM) szaktárca által koordinált Vállalkozásfejlesztési Tanácsban, segíti annak munkáját. E fórummal a szövetség célja, hogy főként a tagságot alkotó mikro- és kisvállalkozások számára forráshoz jutással, uniós pályázati tanácsadással, illetve a jogszabályi környezet tagszervezetekre nézve kedvező módosításával kapcsolatban minél többet tegyen a versenyképesség növelése érdekében. Az ágazatot is érintő jogszabályok megalkotásában szakértői szinten részt vesz.

A szakmát érintő érdekképviseleti tevékenység mellett az ÁFEOSZ-COOP Szövetség részt vesz az ágazati párbeszéd intézményesített fórumain is, aktív tagja, alakítója a szakmai közegnek. Az ágazatot érintő szakmai fórumokon kiáll és képviseli tagjait, a szövetségi rendszerbe tartozó vállalkozások speciális ágazati érdekeit. Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség eltökélt célja, hogy aktív alakítója legyen az eddigi munkára alapozva a tagság egészét érintő koncepcionális anyagok elkészítésének, az ágazatot érintő közpolitikai kérdések megvitatásának, és tevékeny közreműködője legyen konkrét vállalkozói csoportok problémafeltárásának is.

Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség érdekegyeztetési munkája során nagymértékben épít a *szövetségi rendszerre* alapuló munkavégzésre. Nemcsak az országos központ végez ilyen jellegű tevékenységet, hanem a vidéki irodákat, tagszervezeteket is

igyekeznek aktívan bevonni az érdekegyeztetési folyamatba. A helyi szintű érdekképviselőt kiemelt fontossággal bír az ÁFEOSZ-COOP Szövetség életében: a helyi tagszervezetek látják el ugyanis a helyi érdekképviselői tevékenységet mind megyei, mind pedig városi vagy települési szinten. Megemlítené továbbá, hogy helyben, a partnerszervezetek számára széleskörű szolgáltatásokat nyújtanak. A szolgáltatások kiterjednek a vállalkozások alapításával kapcsolatos szakértői segítségnyújtásra, a vállalkozások finanszírozásával kapcsolatos tájékoztatásra, hitelek és garanciaszervezetek közvetítésére, valamint uniós és hazai pályázati tanácsadásra. Munkaadói szervezetként a helyi tagszervezetek törekednek arra, hogy minél nagyobb mértékben járuljanak hozzá a rendezett és jogszerű foglalkoztatáshoz – ehhez pedig munkajogi szakjogász segítségét veszik igénybe rendszeresen, valamint a jogi segítségnyújtás mellett konkrét iratmintákkal is segítik a vállalkozások munkáját. A tagszervezetek egy része nagymértékben segíti a helyes, számviteli szabályozóknak megfelelő pénzügyi működést, adótanácsadással, könyvelési tanácsadással áll rendelkezésre helyi szinten. Ez hosszabb távon rendkívül kifizetődő az ÁFEOSZ-COOP Szövetség számára, hiszen egyfelől tagszervezeteinek nem kell szembenéznie a helytelen gazdálkodásból adódó kellemetlenségekkel (például bírságokkal), másfelől pedig az ilyen típusú tevékenység segít kinevelni egy fiatal, pénzügyekben, adózási-számviteli kérdésekben is jártas generációt, amely átveheti majd a helyi szintű munkát az idősebbektől.

Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség nagymértékben épít hazai és uniós forrásokra érdekképviselői tevékenységének ellátásához. Az utóbbi időszak egyik legnagyobb és leglátványosabb projektje a Jogpont jogsegélyhálózatot működtető program, illetve a több fázisnak köszönhetően: a programok. A 2014 tavaszán lezárult JOGPONT+ Program immár nemcsak a megyeszékhelyen élőkét, hanem az országban – s jelen írás szempontjából a leginkább releváns dél-alföldi régióban – a kisebb, 10 ezer lakos feletti települések lakóit is elérte működése során.

### **A Dél-Alföldi JOGPONT+ Programról**

A Dél-Alföldi JOGPONT+ Program lezárulta után, az átfogó kép kirajzolódásával megállapítható: a projekt kifejezetten sikeres, az eredeti céljait messze felülmúlta. Mindez nemcsak annak a társadalmi igénynek köszönhető, amely minden egyes

alkalommal megfogalmazódott, amikor a polgárok igénybe vették az ajánlott szolgáltatásokat, hanem annak is, hogy a programot megvalósító partnerek között kiváló a viszony, így a projekt menedzselése gördülékenyen haladt előre. A siker megalapozásában közrejátszott továbbá az is, hogy a program előzményének tekinthető „Jogpont Hálózat” projekthez képest új jogterületekkel egészült ki a JOGPONT+.

A programmal kapcsolatban tehető legfontosabb megállapítások: a JOGPONT+ projekt esetében komoly relevanciával bír az összes elektronikus szolgáltatás. Az e-mail és chat alapú kommunikáció e platform segítségével bonyolítható, a telefonos szolgáltatás elérhetőségei, az ügyfél-kiszolgálási ideje pedig szintén innen tudható meg. Az e-mail felület könnyen kezelhető, nem professzionális internethasználók számára is könnyű az eligazodás az egyes funkciók között.

Az online jogsegélyszolgálatot alapvetően információnyújtásra találták ki – összetettebb kérdések, konkrétabb segítség érdekében célszerű egyéb segítségnyújtási formákat (pl. email-es vagy személyes) igénybe venni.

A telefonos jogsegély esetében egy jelentősen más dinamika fedezhető fel a bejövő hívások számának változásában és a sikeres hívások alakulásában. A legeredményesebb hónap 2013 októbere volt, míg a legkevésbé (leszámítva a projekt indulási hónapját) 2013 augusztusa „teljesített jól”. Összességében vizsgálva a projekt elektronikus alapú szolgáltatásokat tartalmazó része – a személyes tanácsadással párhuzamosan – dinamikusan fejlődött a projekt végére. Az eredmények kedvező képet mutatnak, az eddigi gyakorlat bizakodásra ad okot a jövőre nézve.

Amit pedig magáról a programról és annak rövid történetéről tudni érdemes: A JOGPONT+ program 2012 júniusában kezdte meg működését azzal az ambícióval, hogy lehetőségeihez mérten minél nagyobb mértékben szolgálja a szolgáltatást igénybe vevő állampolgárok igényeit. Mindez azért is tűnt egyre fontosabb feladatnak, mert napjainkban az ember életének számos területét törvények, rendeletek és egyéb előírások szabályozzák. Ahhoz, hogy az egyes állampolgárok eligazodhassanak e szabályok rengetegében, számos esetben szakértői segítségre van szükség. E téren pedig a JOGPONT+ felkészült szakértői álltak/állnak továbbra is a polgárok rendelkezésére.

A Dél-Alföldi JOGPONT+ egy olyan együttműködésen alapul, amely országos munkáltatói és szakszervezeti szövetségek közös kezdeményezése. Ez az együttműködés országosan egységes szemléletet és összehangolt működést biztosít a jogi szolgáltatások területén. Az együttműködést minden régióban, annak egy adott gesztora vezeti. **A dél-alföldi régióban a JOGPONT+ projektet és a hozzá kapcsolódó csapatmunkát az ÁFEOSZ-COOP Szövetség vezeti.** A kezdeményezés alapvető céljának azt tekintette, hogy nagymértékben megkönnyítse az állampolgárok életét, ehhez a számukra díjmentes jogi szolgáltatást nyújtson. A program keretében a munkajog, a cégjog (gazdasági társaságokat érintő szabályozások), a társadalombiztosítási jog, a közigazgatási és családjog, valamint részben az adójog területén kaphattak/kaphatnak hasznos információkat a szolgáltatást igénybe vevő állampolgárok. A JOGPONT+ program nemcsak a dél-alföldi régióban, hanem az ország teljes területén elérhető – Magyarországon közel 200 helyszínen vehetőek még mindig igénybe a fentebb említett szolgáltatások – gyakorlott *jogászok személyes közreműködésével*, továbbá *elektronikus* és *telefonos* formában. E segítségnyújtási típusok célja az volt, hogy minél szélesebb körben tegyék elérhetővé a jogi segítségnyújtást az országban minden állampolgárnak.

A JOGPONT+ projektek regionálisan működnek, és az érdekképviselői szervezetek (ÁFEOSZ-COOP Szövetség, OKISZ, IPOSZ, KISOSZ, Munkástanácsok, Liga Szakszervezetek) közös összefogásával, együttműködésével egységes projektként valósulnak meg. A **dél-alföldi régió**, azaz Bács-Kiskun, Békés és Csongrád megye területén a JOGPONT+ projekt az ÁFEOSZ-COOP Szövetség kezelésében, **30 településen és 34 helyszínen érhető el** – ezzel is biztosítva a jogi információszolgáltatást és tanácsadást meghatározott ügyfélfogadás alapján.

A JOGPONT+ programot megelőzte a sikerrel zárult Jogpont Hálózat projekt – a JOGPONT+ ennek folytatásaként, bővítéseként értékelhető, elsősorban a regionális JOGPONT+ irodák számának és nyitva tartásának bővítése és az új jogsegély-szolgálati formák területére terjed ki.

Ennek keretében a vonalas telefonról ingyenes hívható zöldszámon (80/205-341) és elektronikusan is jogi segítséget biztosít a dél-alföldi JOGPONT+. Ezt egészíti ki az összes JOGPONT+ projekt, mivel az országos együttműködés keretében összehangoltan vehető igénybe a telefonos és az online jogi szolgáltatás. A 7

régióban megvalósuló és összekapcsolódó projektek a korábbi nagy sikerrel zárult Jogpont Hálózat fejlesztésére irányultak: a legfontosabb szükségletekre reagáltak a jogterületek bővítésével (3 új jogterület), a tanácsadási formák szélesítésével (4 új jogsegély-szolgálati forma) egy továbbfejlesztett, még hatékonyabb jogi segítségnyújtást biztosítva, még több településen, még nagyobb óraszámokban.

*A telefonos jogsegélyszolgálat a többi régióval összehangoltan működik: a közös rendszer segítségével a JOGPONT+ programot megvalósítók hétköznap reggel 8 óra és este 8 óra között biztosították a telefonon elérhető jogi segítséget. Mindemellett online formában is rendelkezésre állnak segítők, illetve az állampolgárok e-mailben is feltehetik kérdéseiket.*

Munkavállalók, hazai kis- és középvállalkozók képezték/képezik a projekt célcsoportját – ezzel is támogatva a munkaerőpiacra történő belépést, illetve a vállalkozóvá válást. A program megvalósítói szerint a JOGPONT+ működése Magyarországon elősegítette/elősegíti a jogtudatos magatartás elterjedését, segít a peres ügyek megelőzésében, a jogi ismeretek bővülésében, a jogalkalmazásban tapasztalható zavarok csökkentésében. A projekt implicite hozzájárult az aktív, önszorgó, civil öntudatra épülő helyi társadalmi közösségek kialakulásához is, mindemellett képesnek tűnt erősíteni a társadalmi kohéziót is. A JOGPONT+ projektek célja pedig végső soron az volt, hogy Magyarországon valamennyi állampolgár ingyenes, minőségi és elérhető jogi szolgáltatáshoz juthasson.

### ***A projekt és az ÁFEOSZ-COOP Szövetség***

Az emberi erőforrások és a munka világának minőségi javulásához az egyik legfontosabb előfeltétel a jogi szolgáltatások erősítése, valós szükségletekhez igazítása, korszerű szolgáltatási rendszerek kialakítása és működtetése. Érdekeink hatékony képviselete azonban megfelelő információ és szaktudás nélkül lehetetlen. A jogvédelmi szervezetek arra hivatottak, hogy az érintett területet kiválóan ismerő szakemberek és jogászok bevonásával támogassák ügyfeleiket a jogi érdekvédelem folyamatában.

Az Általános Fogyasztási Szövetkezetek és Kereskedelmi Társaságok Országos Szövetsége a szociális párbeszéd kiemelkedő szereplője; aktívan közreműködik az érdekképviseleti fórumokon, a jogi szabályozók fejlesztésében és a projektjei révén a

társadalmi felelősségvállalásban is. Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség tevékenysége döntően a gazdasági érdekképviselő területére terjed ki, a munka világával összefüggő kérdéseket gondoz, részt vesz az NGTT (Nemzeti Gazdasági és Társadalmi Tanács) és a VKF (a Versenyszféra és a Kormány Állandó Konzultációs Fóruma) munkájában.

A JOGPONT+ projekteket működtető érdekképviselői szervek országos összefogásának és együttműködésének eredménye az egységes szolgáltatás és az egyes regionális projektek. A projektet megvalósítók legfontosabb elve, hogy a régiók minden munkavállalója, vállalkozója, lakosa minőségi és elérhető jogi segítséghez jusson *ingyen* minden 10 ezer fő feletti településen. Ennek érdekében úgy alakították ki a JOGPONT+ irodákat, hogy a megyeszékhelyeken kívül is biztosítani tudják a jogsegély-szolgáltatást.

A JOGPONT+ projektek célja, hogy Magyarországon valamennyi állampolgár ingyenes, minőségi és elérhető jogi szolgáltatáshoz jusson, személyre szabott segítséget kapjon. Az egyes irodák személyes ügyfélfogadása mellett rendkívül fontos, hogy azok számára is elérhetőek legyenek a szolgáltatások, akik nem tudnak, vagy csak nagy nehézségek árán tudnak eljutni egy-egy JOGPONT+ irodába. Éppen ezért kiemelten fontos cél az ÁFEOSZ-COOP Szövetség és együttműködő partnerei számára, hogy telefonon, illetve egyéb elektronikus formában (e-mailben, a honlap segítségével stb.) is rendelkezésére álljon az ilyen típusú jogsegélyt igénybe vevőknek.

### ***A JOGPONT+ szolgáltatásai, működési mechanizmusa***

Mind a munkavállalók, mind pedig a munkáltatók számára kiemelten fontos, hogy tisztában legyenek a működésüket alapvetően befolyásoló jogszabályi környezettel. A gyakran, néha napról napra változó előírások azonban nem könnyítik meg a tájékozódást. Ahhoz, hogy az ilyen típusú tevékenységük során az egyes állampolgárok anyagi és nem anyagi jellegű veszteségei minimálissá váljanak, segítséget kérhetnek a JOGPONT+ projekt irodáiban, illetve egyéb platformok segítségével is. Az érdeklődők kérdéseket tehetnek fel munkajogi, társadalombiztosítási jogi és cégjogi témákban, e területek pedig – a korábbi Jogpont Hálózat programhoz képest – kiegészülnek közigazgatási, családjogi és pénzügyi-adójogi kérdésekkel is. Annak érdekében, hogy az érintettek megelőzhessék az

esetleges jogvitákat, szükséges a program keretében az egyes jogesetek értékelése, az általános jogbiztonság erősítése és fejlődésének elősegítése. Ami pedig a segítségnyújtási formákat illeti, a **JOGPONT+ programban új jogsegély-szolgálati formák jelentek meg**: korábban ugyanis az e-mailes, a postai, az online és a telefonos utak egyáltalán nem voltak járhatóak. Az előzményt jelentő Jogpont projektek viszont rávilágítottak arra, mekkora szüksége van e csatornákra a XXI. században.

Fontos további jellemzője a programnak, hogy a JOGPONT+ szolgáltatásait térítésmentesen vehetik igénybe az állampolgárok. Mivel az együttműködő szervezetek Európai Unió támogatással indították útjára a JOGPONT+ projektet, ezért annak előnyeiből az állampolgárok széles körben részesülhetnek. A projekt során igénybe vehető jogsegélyformák a következők:

**Személyes ügyfélfogadás a JOGPONT+ irodákban.** E szolgáltatás keretében gyakorlott ügyvédek személyre szabott tanácsadással és jogi felvilágosítással, iratmintákkal segítik az ügyfeleket. A szolgáltatás a következő, dél-alföldi régióba tartozó településeken érhető el: Bácsalmás, Baja, Békés, Békéscsaba, Csongrád, Gyomaendrőd, Gyula, Hódmezővásárhely, Kalocsa, Kecskemét, Kiskőrös, Kiskunfélegyháza, Kiskunhalas, Kiskunmajsa, Kondoros, Lajosmizse, Makó, Mezőberény, Mezőkovácsháza, Mindszent, Mórahalom, Orosháza, Sándorfalva, Sarkad, Soltvadkert, Szarvas, Szeged, Szeghalom, Szentes, Tiszakécske. A lakóhelyhez legközelebb eső iroda felkutatásában segít a [www.jogpontplusz.hu](http://www.jogpontplusz.hu) oldal. Itt minden érdeklődő megtalálhatja a lakóhelyéhez legközelebb eső JOGPONT+ irodát. Az egyes irodák elérhetőségi idejére jellemző, hogy a megyeszékhelyeken havi 28-30 órában, más településen pedig havi 4-12 órában kereshetik az ügyfelek az irodát.

**Telefonos jogsegélyszolgálat.** A vonalas telefonról ingyenesen hívható zöldszámon hétfőtől péntekig reggel 8 órától este 8 óráig nyújtanak azonnali jogi segítséget. A szolgáltatást biztosító szervezetek régióként a JOGPONT+ keretében heti 12 órában felelnek a felmerülő kérdésekre (az időpontok többségében két-három telefonszám is választható). A telefonos jogsegély-szolgálat jellemzője, hogy gyors, szóbeli tanácsadást tesz lehetővé, kizárólag az ügyfél által rendelkezésre bocsátott információk alapján. Elsősorban olyan eldöntendő kérdésekben alkalmas

válaszadásra a tanácsadás ezen módja, amelyekben adott jogszabályra való hivatkozást kell eldönteni, illetve arról tájékozódni: egy-egy esetet hogyan szabályoz a jogszabály. Fontos azonban rögzíteni: a konkrét eset megítélése más szabályoktól, egyéni élethelyzetektől, egyéb szükséges ismeretektől is függhet, így sok esetben a személyes tanácsadás felkeresése is indokolt.

**Online Jogsegélyszolgálat.** A [www.jogpontplusz.hu](http://www.jogpontplusz.hu) honlapon keresztül egy gyors regisztrációt követően a megadott időpontokban az érdeklődő online teheti fel kérdéseit, amelyre a projekt jogásza válaszolnak. Az internetes felületen az „Online Jogsegélyszolgálat” menüben a működési időpontokban azonnali választ is kaphat kérdéseire. A szolgáltatás anonim, a kérdezőnek nem kell megadnia sem a személyes adatait, sem az e-mail címét, csupán egy felhasználónevet. Fontos ugyanakkor, hogy az így rendelkezésre álló jogászok online nem adnak tanácsot konkrét ügyekben, pusztán információkkal tudnak szolgálni a kérdésben érintett jogi szabályozás tartalmáról.

**E-mailes Jogsegélyszolgálat.** Szintén a [www.jogpontplusz.hu](http://www.jogpontplusz.hu) honlapon keresztül elektronikus levelet is küldhet minden érdeklődő, amelyre ugyanilyen formátumú választ is kap 48 órán belül. Az e-mail küldésére a „Regionális JOGPONT+” menüpontban a megfelelő régió kiválasztásával van lehetőség. A jogászok csak a konkrét kérdésre tudnak választ adni, a visszajelzés megérkezése után a levélírónak lehetősége van újabb kérdés feltevésére is. A válasz mindig a feltett kérdésre és *csak arra* vonatkozó jogi információkat tartalmaz – ennek figyelembe vételével értelmezendő tehát minden ilyen típusú kommunikáció.

**Postai Jogsegélyszolgálat.** A projekteket működtető érdekképviselői szervezeteknek postai úton is lehetősége van érdeklődő levelet küldeni. Ezekre a címzett szervezetek jogásza szintén postai úton válaszolnak.

Ami pedig a **szolgáltatások célcsoportját** illeti: a jogi információszolgáltatás és tanácsadás célcsoportjába tartoznak különösen a munkavállalók, az álláskeresők, a fiatalok és az 50 év felettek, a vállalkozók és vállalkozni szándékozók.

**A segítségnyújtás jellege a JOGPONT+ szolgáltatásait illetően**

**TÁJÉKOZTATÁS.** Tájékoztatás keretében az ügyfél általános jellegű információkat kap a feltett kérdésére. A válaszok elsősorban az egyes jogokról és



kötelezettségekről, a követhető vagy követendő eljárásokról, a hatósági ügyintézés helyéről és a félfogadási időről szólnak. A tájékoztatás mindegyik információszolgáltatási platformon igénybe vehető: online felületen és telefonon keresztül csakúgy, mint e-mailen vagy postai úton, vagy éppen személyesen.

**TANÁCSADÁS.** A tanácsadási szolgáltatás keretében az ügyfél meghallgatása után, az ügyre vonatkozó jogszabályok ismeretében *javaslattételre* kerül sor az ügy megoldása érdekében. Ezen túl a JOGPONT+ szolgáltatása azt is lehetővé teszi, hogy a közreműködő jogi tanácsadók segítsenek az ügyfélnek abban: hova, melyik hatósághoz, szervezethez kell/érdemes fordulnia az ügye rendezése érdekében. A tanácsadási szolgáltatás *telefonon*, illetve személyes úton vehető igénybe.

**IRATSZERKESZTÉS.** Az iratszerkesztési szolgáltatás keretében a JOGPONT+ program szakértője (jogásza) átadja az ügyfélnek azt az okiratot, amely segítséget nyújthat az ügyfél ügyintézése során. A szolgáltatás kiterjed a kitöltési folyamatban nyújtott segítségre is. Az iratszerkesztés személyes ügyfélfogadás keretében vehető igénybe – itt a szakértők segítséget nyújtanak az okirat kitöltésében, illetve a jogász vállalja az ügyfél egyszerű, azonnal elkészíthető, kizárólag egyoldalú nyilatkozatainak megszerkesztését, amennyiben annak típusa *kérelem*, *figyelmeztetés* vagy *felszólítás*. Az iratszerkesztési szolgáltatás terjedelme korlátozott, nem terjed ki pl. bírósági/hatósági eljárással és ügyintézással, cégeljárással kapcsolatos nyilatkozatokra, beadványokra. Nincs továbbá mód jogi képviselőt ellátására sem e szolgáltatás keretein belül.

***Jogi segítségnyújtás az alábbi területeken vehető igénybe a JOGPONT+ program keretében***

**MUNKAJOG.** A *munkajog területén érintett témák:* Munka törvénykönyve, közalkalmazottak és közszolgák jogállására vonatkozó törvények, munkavédelem, munkaügyi ellenőrzés, bérgarancia, munkaidő, pihenőidő, szabadság, munkaügyi kollektív és jogviták, foglalkoztatás kedvezményei és terhei, az álláskereső támogatásai, foglalkoztatási törvény, esélyegyenlőség és egyenlő bánásmód, munkaügyi/munkavédelmi bírságok, munkavégzéssel összefüggő szabálysértések, elvárt béremelés, minimálbér és garantált bérminimum.

**TÁRSADALOMBIZTOSÍTÁSI JOG.** A társadalombiztosítási jog területén a következő témák kapcsán kérhetnek tanácsot az érintettek: nyugdíj- és egészségbiztosítási rendszer, nyugdíj- és egészségügyi járulékok, szociális hozzájárulási adó, kedvezmények, start kártya és bérkompenzáció, az egyes igénybe vehető ellátások és feltételeik, öngondoskodási lehetőségek, a biztosítás nélküliek helyzete.

**TÁRSASÁG- és CÉGJOG, SZERVEZETI JOG, VÁLLALKOZÁSOK JOGA.** Az érdeklődő állampolgárok a gazdasági kérdések kapcsán a következő területeken tehetik fel kérdéseiket: cégalapítási tennivalók, vállalkozóvá válás, cégeljárás, csőd- és felszámolás, végrehajtási ügyek, társadalmi szervezetek, alapítványok, közhasznú tevékenységek; vállalkozásokat támogató szolgáltatási csomag: kedvezményes kamatozású hitelkonstrukciók, garanciavállalások, banki hitelek, pályázati úton elnyerhető, vissza nem térítendő támogatási, pályázati lehetőségek – az átadott tájékoztató szerint.

**KÖZIGAZGATÁSI JOG.** Új elemként, a közigazgatásban történő ügyintézéshez a következő területeken tud segítséget nyújtani a program: közigazgatási hatósági eljárás szabályai, közigazgatási hatóságok és feladataik, központi és területi közigazgatási szervek és hatáskörük, ügyintézési határidők, jogorvoslati lehetőségek.

**CSALÁDJOG.** További új terület a JOGPONT+ programban a családjog szférája. Ehhez kapcsolódóan a következő kérdéses ügyekben kereshetik fel az állampolgárok a programban résztvevő segítségnyújtókat: házasságkötés és felbontás feltételei, menete, bontóper lefolyása, lakáshasználat kérdései, gyermekelhelyezés, szülői felügyelet, szülők és gyermekek jogai és kötelezettségei, rokонтartás szabályai.

**ADÓJOG.** Adójogi kérdésekben a program kizárólag magánszemélyeknek, csak konkrét jogi kérdésekkel kapcsolatban nyújt segítséget. Ezen túl: kizárólag magánszemélyeknek nem a gazdasági tevékenységük során felmerülő konkrét ügyeiben, illetve önálló tevékenység (őstermelői tevékenység, családi gazdaság működtetése, egyéni vállalkozás, stb.) megkezdéséhez szükséges vállalkozási tanácsadás a kezdést megelőzően. Egyéni vállalkozóvá válás feltételei, tevékenység végzése és szüneteltetése, személyi jövedelemadó bevallásának szabályai és munkajogi relevanciái.

### **Bepillantás a program működésébe**

A JOGPONT+ program elektronikus felületei jól egészítették ki az egyébként számos helyszínen személyesen is igénybe vehető jogsegély-szolgáltatást. Az egyes JOGPONT+ irodák a dél-alföldi régióban 34 helyszínen érhetőek el/voltak elérhetőek ingyenes jogi tanácsadásra, jogsegély-szolgáltatásra az állampolgárok számára. A személyes kapcsolatra Csongrád, Békés és Bács-Kiskun megye nagyobb településein nyílt mód.



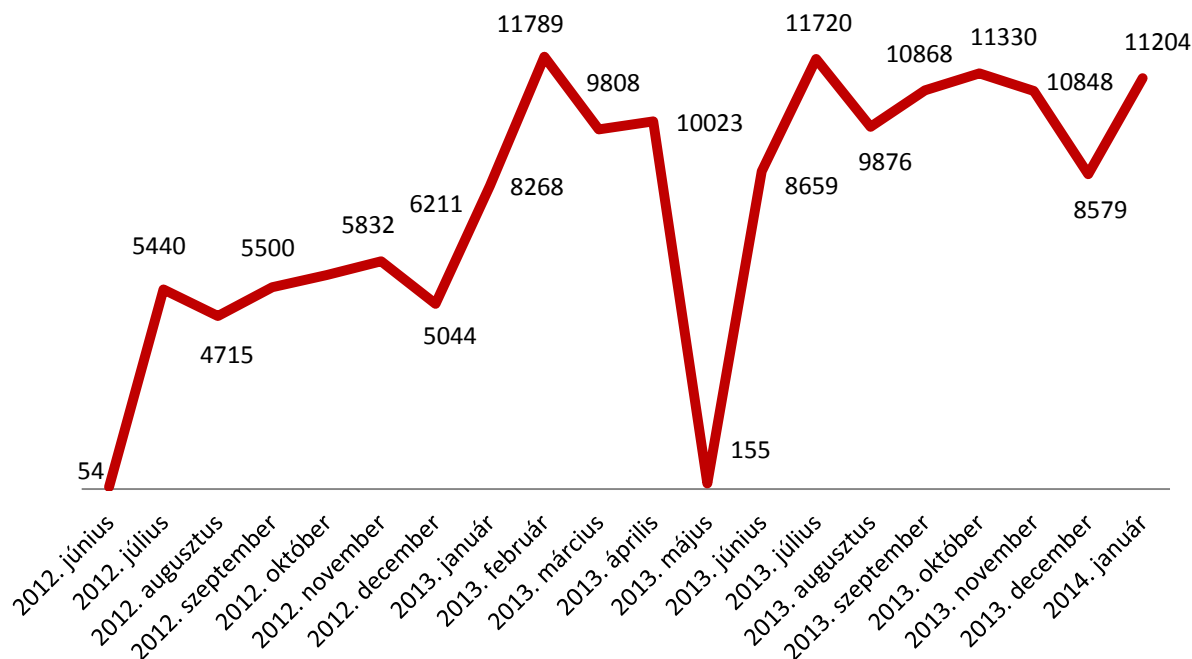
12. ábra A dél-alföldi régióban elérhető JOGPONT+ irodák (Forrás: JOGPONT+ program)

A JOGPONT+ szolgáltatáshoz kötődően lehetőségük nyílt/nyílik az állampolgároknak az interneten keresztül, a [www.jogpontplusz.hu](http://www.jogpontplusz.hu) oldalon arra, hogy egyfelől informálódjanak magáról a programról, másfelől pedig közvetlen kapcsolatba lépjenek a program segítőivel. Az alábbiakban az elektronikus jogsegély-szolgálattal

kapcsolatos projekteredményeket tekintjük át – azzal a céllal, hogy átfogó képet adjunk a programot használó, abban jogsegélyt kapó állampolgárokról.

### *A honlap látogatottsága*

A JOGPONT+ projekt hivatalos oldala ([www.jogpontplusz.hu](http://www.jogpontplusz.hu)) kiemelt fontossággal bír a program iránt érdeklődők számára. Nemcsak azért, mert ez az egyik első találkozási felület az idelátogatók számára, hanem azért is, mert e platform segítségével vehetőek igénybe az elektronikus alapú jogsegély-szolgáltatás különböző formái. Ahhoz, hogy értékelni tudjuk a honlap elérési mutatóit, szükséges látnunk, miként alakult a honlap látogatottsága a projekt szinte teljes működési periódusában:

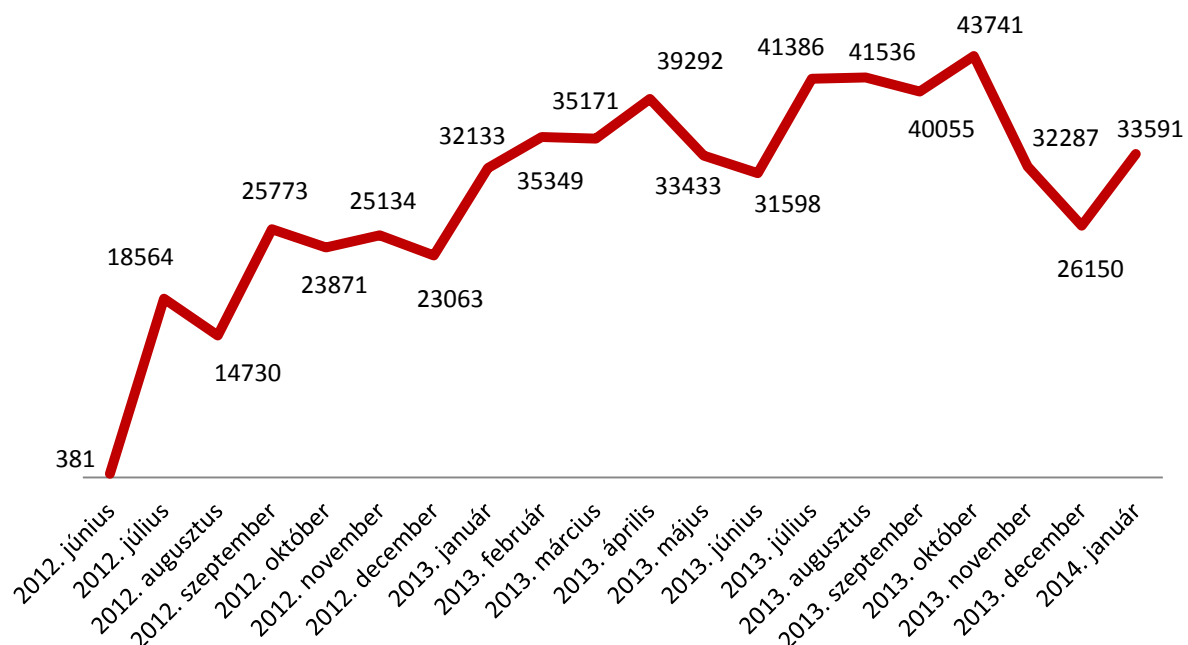


**13. ábra** A [www.jogpontplusz.hu](http://www.jogpontplusz.hu) honlap látogatóinak száma 2012. június és 2014. január között (Forrás: JOGPONT+ Program)

A látogatók száma elenyészően kevésnek tekinthető 2012 júniusában – ez leginkább annak köszönhető, hogy a projekt ekkor indult. A rákövetkező hónapban már (köszönhetően a projekt kommunikálásának) közel öt és fél ezren látogatták meg a program hivatalos honlapját. A nyári hónapok azonban a későbbiekhez mérten csekélyebb érdeklődés mentén zajlottak. 2012-ben egyedül talán csak a november havi adatok lógtak ki az ötezer körüli látogatószámból – ennek okaként legfőképpen

a cégek év végi pénzügyi zárása, illetve az ezzel összefüggő (gazdasági, illetve a humánerőforrást érintő) változások emelhetőek ki.

2013 első negyedében 10 ezer körüli látogatónál stabilizálódni látszott az oldal, ez egyúttal azt is jelenti, hogy a projekt első felének végére az oldalra látogatók száma az indulási értékhez képest hozzávetőlegesen a duplájára emelkedett. Az ötezres látogatószámot már rögtön a projekt elején elérte az oldal, míg a bűvös 10 ezres értéket először 2013 februárjában sikerült meghaladnia a JOGPONT+ projekt hivatalos honlapjának. A 2013 májusában történt, technikai okoknak betudható visszaesés után sikerült ismét elérni a korábbi látogatószámot, amely október hónapig ismét stabilizálódni tudott 10 ezer körüli látogatószámmal.



**14. ábra** A [www.jogpontplusz.hu](http://www.jogpontplusz.hu) honlap oldalmegtekintéseinek változása 2012. június és 2014. január között (Forrás: JOGPONT+ Program)

Az oldalmegtekintés számát illetően egy viszonylag kiegyensúlyozott növekedésnek lehetünk tanúi: a program tavaly nyári indulása óta változó intenzitással ugyan, de folyamatosan növekedett az oldalletöltések száma. Ezt összevetve az oldalra látogatók számával, jól látszik: nemcsak egyre többen, hanem egyre többet is foglalkoznak a JOGPONT+ program internetes felületével. Azaz: az oldalátogatók egyre több időt töltenek a honlapon, egyre több oldalt nyitnak meg, egyre több információval gazdagodnak a honlapról.

### *E-mailben nyújtott jogsegély*

Az e-mailes jogsegély-szolgáltatás a JOGPONT+ projekt hivatalos oldalán ([www.jogpontplusz.hu](http://www.jogpontplusz.hu)) keresztül érhető el, egy részletes tájékoztató átolvasása és egy adatvédelmi nyilatkozat megtétele után.

<b>E-mailes segítségkérésben érintett jogterületek</b>
munkajog
társadalombiztosítási jog
társasági és cégjog
közigazgatási jog
családjog
adó- és pénzügyi tanácsadás (kizárólag magánszemélyek részére)

**15. ábra** A [www.jogpontplusz.hu](http://www.jogpontplusz.hu) oldal segítségével elérhető jogterületek az e-mailes tanácsadás során  
(Forrás: JOGPONT+ Program)

Az érdeklődő a JOGPONT+ honlapon keresztül a szolgáltatás igénybevételének feltételeit elfogadva e-mailben teheti fel kérdéseit, amelyre a programot segítő jogászok 2 munkanapon belül válaszolnak.

The screenshot displays the JOGPONT+ website interface. At the top, there are logos for 'JOGPONT+ A pontos válasz', 'Adadálymentes változat', 'SZÉCHENYI TERV', and the National Developmental Agency. Below the header, navigation tabs indicate regional services: 'Jogsegélyszolgálat területel', 'Régiós JOGPONT+ irodák', and 'Régiós JOGPONT+ Mini irodák'. A secondary navigation bar lists regions: 'JOGPONT+ irodák: Dé-Arftód, Dé-Ornántúl, Eszék-Arftód, Eszék-Magyarország, Közép-Ornántúl, Közép-Magyarország, Nyugat-Ornántúl' and 'JOGPONT+ Mini irodák: Dé-Arftód, Dé-Ornántúl és Nyugat-Ornántúl, Eszék-Arftód, Eszék-Magyarország, Közép-Ornántúl, Közép-Magyarország'.

The main content area is titled 'KÉRDŐÍV' (Questionnaire) and 'JOGSEGÉLY E-MAILBEN' (Legal Assistance via E-mail). The 'KÉRDŐÍV' section includes a text block asking if users want to receive the questionnaire via email, followed by a list of delivery methods: TV, Rádó, Internet, JOGPONT+ honlapról, Hirdetésből, Iamerdől, Munkahelyi kiadványból, Jog segélynyújtó szolgálatól, Egyenlő bánásmód hatóságól, and Egyéb. A 'Mire' button is visible below the list.

The 'JOGSEGÉLY E-MAILBEN' section contains several paragraphs of text explaining the service, including a list of topics like 'munkajog', 'társadalombiztosítás', 'házasági és örökjog', 'közvetlen jog', 'családi jog', and 'pénzügyi és adóbekezdések'. It also features a 'Milyen területeken kaphatók információ?' section with a bulleted list of legal areas.

On the right side of the page, there are several image-based service icons: 'SZEMÉLYES ügyfélfogadás', 'TELEFONOS jogsegély', 'POSTAI jogsegély', 'Jogsegély E-MAILBEN', 'ONLINE jogsegély', and 'Jogász napok'.

At the bottom of the page, there are logos for the National Developmental Agency, the Hungarian Government, and various partner organizations including ESZA, NYMOSZ, LIGA, KISVÁZSOLÓ, IPOSZ, ÁRTOSSZ COOP, and others.

16. ábra A www.jogpontplusz.hu oldal e-mailes tanácsadás felülete (Forrás: JOGPONT+ Program)

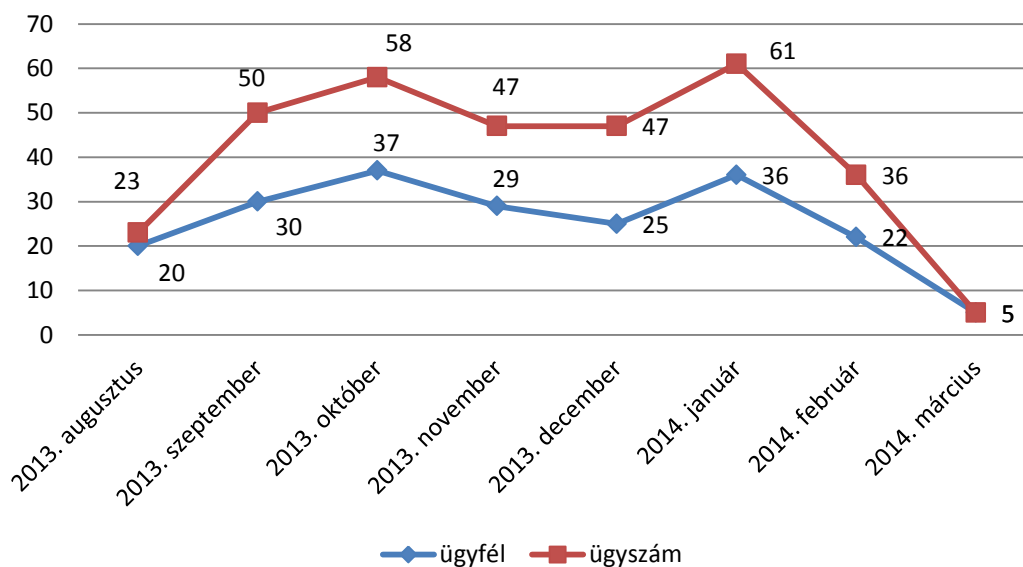
A felület könnyen kezelhető, nem professzionális internethasználók számára is könnyű az eligazodás az egyes funkciók között. A kezdő felületen, a lap alján található „Ugrás az e-mailben működő jogsegélyszolgálatra” gombra kattintva a honlap automatikusan átvezeti az érdeklődőt arra a felületre, ahol régióját kiválasztva felteheti kérdéseit. Fontos a program

és eredményeinek kvalitatív értékelésekor, hogy a nyújtott e-mailes jogsegély-szolgáltatás anonim, az érdeklődőnek nem kell megadnia a személyes adatait, csupán az e-mail címét.

**Az e-mailes jogsegély során mindegyik jogterületen kérhető tanács:** mind a munkajog, mind a társadalombiztosítás, a társasági és cégjog, a közigazgatási jog, a családjog témájában, illetve az adó- és pénzügyek terén is rendelkezésre állnak képzett szakemberek.

A szolgáltatás komplex értékeléséhez hozzátartozik, hogy rögzítsük: e-mailben a jogászok csak a feltett kérdésre tudnak válaszolni a vonatkozó és területükhöz tartozó jogszabályok tükrében, azok tartalmáról adhatnak felvilágosítást. A program megvalósítói azt kérik az ügyfelektől, hogy komplex vagy terjedelmes tényállású ügyeikkel keressék fel a személyes segítségnyújtásra szolgáló JOGPONT+ irodákat.

Az e-mailben lebonyolított forgalom nagysága tette szükségessé, hogy a projekt dél-alföldi megvalósításáért felelő ÁFEOSZ-COOP Szövetség – a költségvetés módosításával – külön szolgáltatási tevékenységként definiálja az ilyen típusú tanácsadást.



17. ábra A JOGPONT+ Programban jogsegély-szolgáltatást célzó, beérkező e-mailek és ügyek számának változása 2013. augusztus és 2014. március között<sup>4</sup> (Forrás: JOGPONT+ Program)

<sup>4</sup> Megfelelő adatok csupán 2013 augusztusától álltak rendelkezésre a tanulmány készítésekor.



A JOGPONT+ jogászainak e-mailes megkereséseiről a következőket állapíthatjuk meg: az ügyfelek számát illetően **a legeredményesebb hónapnak 2013 októbere, valamint 2014 januárja** számít, azonban **ugyanaz az állítás igaz a jogászok által elvégzett ügyek számára is**. Mind az ügyfelek, mind pedig az ügyek számának tekintetében **a legkevésbé sikeres hónap 2014 márciusa**: ebben a hónapban negyedannyian keresték fel a JOGPONT+ munkatársait e-mailes formában, mint 2013 augusztusában.

#### *Online jogsegély (chat)*

A JOGPONT+ Program fontos újítása, hogy online jogsegély is kérhető egy chat program használatával. Az ilyen típusú szolgáltatást igénybe vevő ügyfél számára szükséges váltani egy felhasználónevet és elfogadni a szolgáltatás igénybevételének feltételeit. Mindezek után előre meghatározott időpontokban és módon teheti fel kérdéseit minden érdeklődő, amelyekre a program jogásza válaszolnak.

A szolgáltatás anonim, az érdeklődőnek nem kell megadnia sem a személyes adatait, sem az e-mail címét, csupán egy felhasználónevet. Az online jogsegélyszolgálatot alapvetően információnyújtásra találták ki – összetettebb kérdések, konkrétabb segítség érdekében célszerű egyéb segítségnyújtási formákat (pl. telefonos vagy személyes) igénybe venni. Online jogsegélyszolgálat, információkérés az összes, JOGPONT+ Programban elérhető jogterületen igénybe vehető.

Régió	Online jogi segítség időpontjai
Dél-Alföld	A hónap első hétfőjén 8-12 óráig
Dél-Dunántúl	A hónap második hétfőjén 8-12 óráig
Észak-Alföld	A hónap harmadik hétfőjén 8-12 óráig
Észak-Magyarország	A hónap negyedik hétfőjén 8-12 óráig
Közép-Dunántúl	A hónap első szombatján 8-12 óráig
Közép-Magyarország	A hónap második szombatján 8-12 óráig
Nyugat-Dunántúl	A hónap harmadik szombatján 8-12 óráig

18. ábra A [www.jogpontplusz.hu](http://www.jogpontplusz.hu) oldalon elérhető online segítségnyújtás igénybe vételi ideje (Forrás: JOGPONT+ program)

A kép teljességéhez hozzátartozik, hogy az online formában igénybe vett jogász segítség nem vonatkoztatható konkrét ügyekre, pusztán információnyújtásnak minősül a kérdés által érintett jogi szabályozás tartalmáról. Az online jogsegélyszolgálatba nem tartozik bele a jogi képviselő ellátása, sem az iratminta szerkesztése. A program üzemeltetői nem javasolják továbbá, hogy csupán a kapott információszolgáltatás alapján további jogi lépéseket tegyen bárki. Ha a tájékoztatás szerint erre van lehetősége, akkor javasolt ügyvédi vagy egyéb jogi szolgáltatás igénybevétele.

The screenshot displays the JOGPONT+ website interface. At the top, there are logos for JOGPONT+ (A pontos válasz), Adadálymentes változat (Accessibility), SZÉCHENYI TERV (National Development Program), and the National Development Agency. Below the logos, a navigation bar lists 'Jogsegélyszolgálat területei', 'Régiós JOGPONT+ irodák', and 'Régiós JOGPONT+ Mini irodák'. Two horizontal menus provide regional filters for 'JOGPONT+ irodák' and 'JOGPONT+ Mini irodák'. The main content area is divided into three columns:

- KÉRDŐÍV**: A section for a questionnaire with a 'Kérjük, segítsé munkánkat az alábbi kérdőív megválaszolásával. Köszönjük.' message and a list of service types (TV, Rádió, Internet, Jogpont+ honlapról, Hirdetésből, Ismerőstől, Munkahelyi kirendeltségtől, Jogi segélynyújtó szolgálatról, Egyenlő bánásmód hatóságtól, Egyéb) with radio buttons. A 'Mehet' button is at the bottom.
- ONLINE JOGSEGÉLY**: A section explaining the online service, including 'Jelen honlapon keresztül egy felhasználónév választással és a szolgáltatás igénybevételeinek feltételeit elfogadva az alább megadott időpontokban és módon teheti fel kérdéseit, amelyre jogászaink válaszolnak.' and 'Az „Ugrás az online jogsegélyszolgálatra” gombra kattintva a honlap automatikusan átvészeli a felületre, ahol online ügyfélfogadási időben felteheti kérdéseit.' It also includes sub-sections: 'Ki léphet be?' (explaining the service is for regional coordinators and volunteers), 'Mi szükséges az online belépéshez?' (requiring an anonymous email address), and 'Milyen területeken kaphatok információt?' (listing labor law, social security, company law, administrative law, family law, and tax advice).
- Service Channels**: Three images illustrating different ways to receive help: 'SZEMÉLYES ügyfélfogadás' (personal), 'TELEFONOS jogsegély' (phone), and 'POSTAI jogsegély' (postal). A fourth image at the bottom shows 'Jogsegély E-MAILBEN' (online).

19. ábra A [www.jogpontplusz.hu](http://www.jogpontplusz.hu) oldal online tanácsadás felülete (Forrás: JOGPONT+ program)

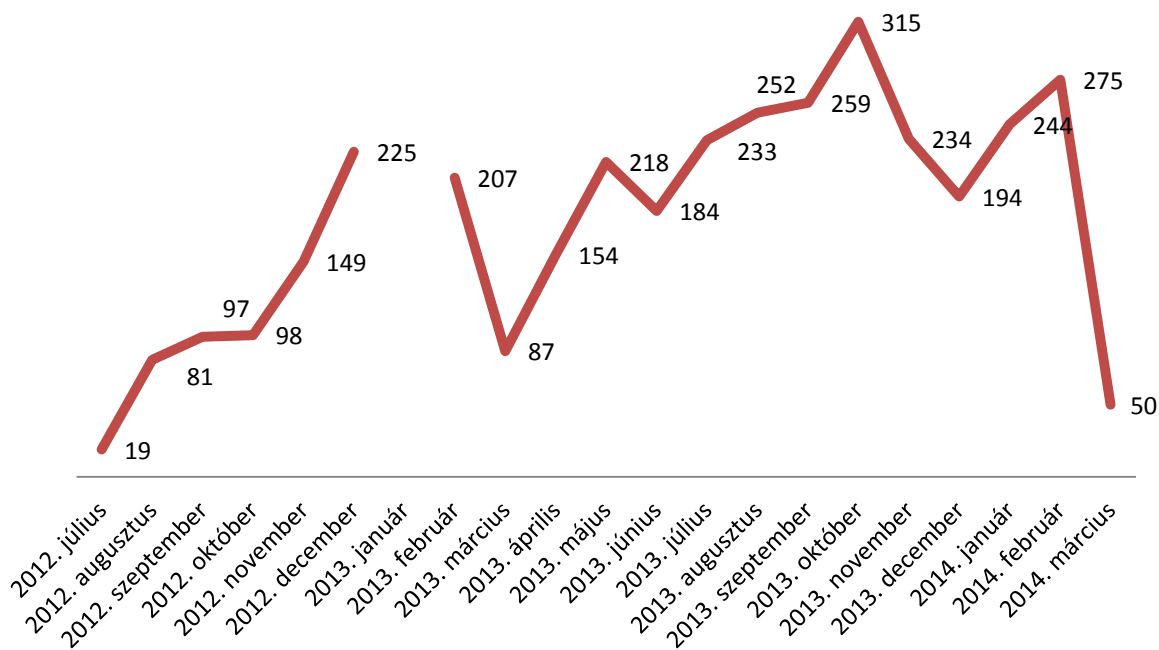
Az online segítségnyújtás procedúrájára jellemző, hogy a jogászok csak a konkrét kérdésre válaszolnak, folytatólagos kérdezésre nincs lehetőség. Ebből adódó fontos részlet, hogy a válasz is mindig a feltett kérdésre vonatkozik, és *csak a kérdéssel kapcsolatos* jogi információkat tartalmazza.

**Ami pedig a tartalmi kérdéseket illeti:** az online (chat alapú) jogsegélyszolgálatra szintén jellemző, hogy **döntően a munkajogi kérdések** kerülnek terítékre e platformon. Az állampolgárok leginkább ebben a témában intéznek kérdést a program szakértőjéhez; mindemellett azonban komoly hangsúlyt kapnak a **családjogi**, illetve **társadalombiztosítási** kérdésekkel kapcsolatos érdeklődések is.

### *Telefonos jogsegély*

#### BEÉRKEZŐ TELEFONHÍVÁSOK SZÁMA

A telefonos jogsegélyszolgálat azon ügyfelek számára igazán hasznos, akik nem tudnak első körben személyesen megjelenni az egyes JOGPONT+ irodákban, illetve számukra kevésbé járható út az internetes alapú tanácsadás. Az alábbiakban bemutatásra kerül, milyen jellemzőkkel írható le a JOGPONT+ Program telefonos tanácsadás része a közel teljes működési periódus alatt.



20. ábra A JOGPONT+ Programban jogsegély-szolgáltatást célzó, beérkező telefonhívások számának változása 2012. július és 2014. március között<sup>5</sup> (Forrás: JOGPONT+ Program)

A JOGPONT+ Program telefonos statisztikái alapján megállapítható, hogy a 2012-es évben folyamatos felfutás volt jellemző a telefonon segítséget kérők számát illetően. A rendelkezésre álló adatok alapján 2013 októberében érte el zenitjét a telefonon érkező megkeresések száma: ebben a hónapban összesen 315 hívást regisztrált a rendszer.

<b>JOGPONT+ Dél-Alföldi régió</b>	
<b>Telefonszám</b>	(06-80) 205-341
<b>KEDD</b>	17:00-20:00
<b>CSÜTÖRTÖK</b>	8.00-14:00
<b>PÉNTEK</b>	10:00-13:00
<b>Közreműködő szervezet</b>	ÁFEOSZ-COOP Szövetség

21. ábra A JOGPONT+ Program dél-alföldi régiójában elérhető telefonos jogsegélyszolgálat igénybe vételének jellemzői (Forrás: JOGPONT+ program)

Ami pedig az egyes hónapok dinamikáját illeti: legkevesebben 2014 márciusában és 2012 augusztusában telefonáltak. Ennek elsődleges indokaként említhető, hogy 2012 nyarán indult be a program, így a megfelelő elérhetőségek megismerésére a célcsoporttagok számára még nem állt rendelkezésre elegendő idő. 2012 őszétől folyamatos növekedésnek indult a beérkező hívások száma. 2013 első felében azonban az év eleji bázisérték közel egyharmadára esett vissza a beérkező telefonhívások száma. Ennek okai között említhető vélhetően az a szezonális hatás, amely főként a munkajogi kérdések (mint legnépszerűbb jogterület) felmerülésének dinamikájával magyarázható. Év végén ugyanis arányosan több cég foglalkozik a munkaerő átstrukturálásával, nyugdíjazással, elbocsájtásokkal, (elmaradt) jutalmazással. Az ebből is könnyen adódó érdeklődés inkább egy kiugró érdeklődési időszaknak tudható be, mintsem a számok visszaesése valamilyen drámai változást

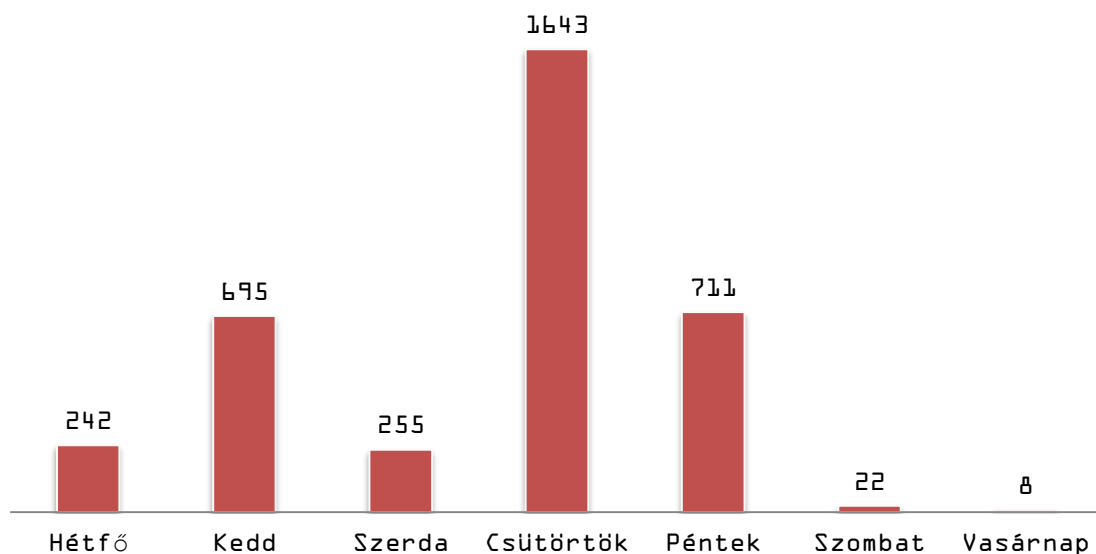
<sup>5</sup> Megfelelő adatok csupán 2013 augusztusától álltak rendelkezésre a tanulmány készítésekor.

jelezne. A 2013-as évben a beérkező hívások stabilizálódásának lehetünk szemtanúi: míg 2012-ben a 225-ös arány kiugrónak számított, 2013-ra a 200 körüli beérkező hívások száma már természetesnek mondható. Ezen év sikerességét bizonyítja továbbá, hogy az eddig eltelt időszakban 2013 októbere a legaktívabb hónapnak számított a beérkezett hívások tekintetében.

#### BEÉRKEZŐ HÍVÁSOK NAPONKÉNTI MEGOSZLÁSA

**A legtöbb beérkező hívásra csütörtöki napon került sor** – a hétfői és a szerdai napok messze elmaradnak az egyébként szintén nem kiugrón magas keddi és pénteki hívásforgalomtól. Annak ellenére, hogy a JOGPONT+ Programban hétköznap 8 és 20 óra között lehetett elérni a telefonos segítségnyújtást, az összes beérkező hívás közel 1 százaléka szombaton került regisztrálásra.

### Összes hívások száma (db)



22. ábra A JOGPONT+ Program dél-alföldi régiójában elérhető telefonos jogsegélyszolgálat igénybe vétele a hét egyes napjai szerinti bontásban, 2012. július-2014. március (Forrás: JOGPONT+ program)

#### Sikeres hívások

A számok vizsgálatakor célszerű arra is kitérni, hogy mennyire volt hatásos a telefonos elérés, a jogsegélyszolgálat ezen formája. A kezdeti nehézségek után a sikeres hívások / hívásindítások arányát mutató ún. **sikerességi mutató 2012 őszén**

Vizsgált időszak	2012.07.	2012.08.	2012.09.	2012.10.	2012.11.	2012.12.	2013.02.	2013.03.	2013.04.
Összes hívás	19	81	97	98	149	225	207	87	154
Sikeres hívás	5	55	57	76	79	86	96	33	79
Sikerességi mutató	26,3%	67,9%	58,8%	77,6%	53,0%	38,2%	46,4%	37,9%	51,3%

magas szinten látszott stabilizálódni, majd 2013 első felében a 40-50 százalékos sávban mozgott sokáig.

A beérkező hívások közül 2012 októberében ért a legtöbb célt. A közel 78 százalékos arány messze kimagasló az eddigiekben megismert számadatok között. Ettől tíz százalékkal marad le a 2012. augusztusi adat. **A 2013-as adatok a nyári időszakban lecsökkentek, és úgy tűnik, ez a visszaesés stabilizálódott is, sőt: 2014 februárjában a projekt indulásakor tapasztalt arányokkal találkozhatunk.**

Vizsgált időszak	2013.0 5.	2013.0 6.	2013.0 7.	2013.0 8.	2013.0 9.	2013.1 0.	2013.1 1.	2013.1 2.	2014.0 1.	2014.0 2.	2014.0 3.
Összes hívás	218	184	233	252	259	315	234	194	244	275	50
Sikeres hívás	119	71	78	66	94	104	84	74	118	80	29
Sikerességi mutató	54,6%	38,6%	33,5%	26,2%	36,3%	33,0%	35,9%	38,1%	48,4%	29,1%	50,8%

*A JOGPONT+ Program dél-alföldi régiójában elérhető telefonos jogsegélyszolgálat sikerességi mutatói (2012. július-2014. március)<sup>6</sup>*

Forrás: JOGPONT+ program

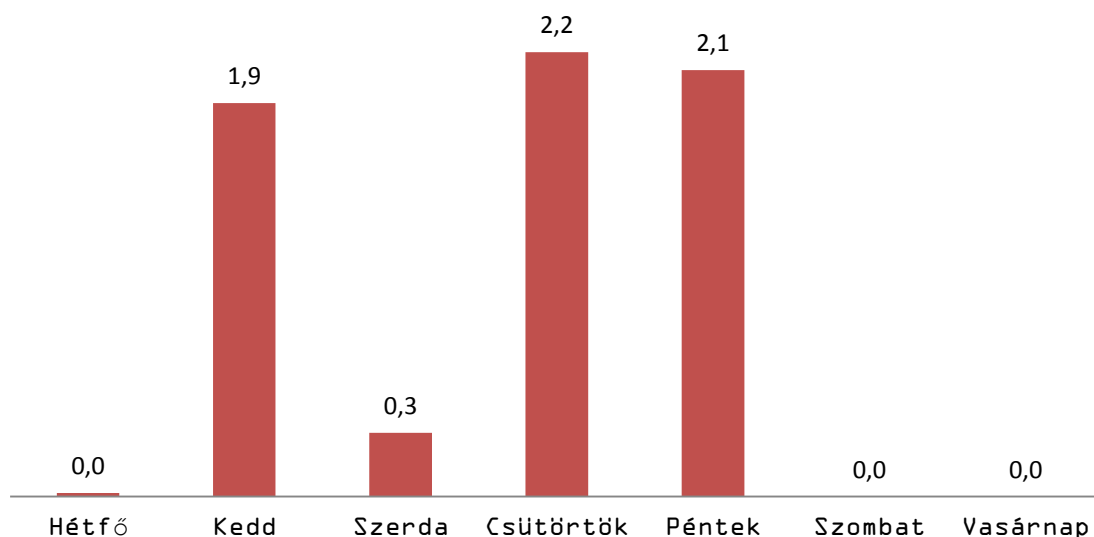
<sup>6</sup> A 2013 januárjára vonatkozó adatok a tanulmány készítésének pillanatában nem álltak rendelkezésre.

**Mindent egybevetve: egy jelentősen más dinamika fedezhető fel a bejövő hívások számának változásában és a sikeres hívások alakulásában.** A legeredményesebb hónap 2012 októbere volt, míg a legkevésbé (leszámítva a projekt indulási hónapját) 2013 augusztusa „teljesített jól”.

#### *Hívások időtartama*

Ami pedig az egyes hívások időtartamát illeti: a számarányból következően is a leghosszabb hívásokra csütörtökönként került sor. Ez az a nap, amikor a legtöbben telefonáltak jogi tanácsadásért – az ekkor regisztrált hívások átlagosan több mint 17 percesek voltak. Kiemelendő továbbá a pénteki és keddi napok forgalma, amikor is előbbinél átlagosan 11 perces, utóbbinál pedig átlag körülbelül 9 perces hívások jellemezték a telefonos jogi tanácsadást. Fontos hozzátennünk, hogy **a hívások csökkenő száma egyúttal eredményezi a hívások hosszúságának megrövidülését is:** míg a korábbi félévben a telefonhívások nagy száma egyúttal azok hosszúságával is párosult, a projekt összességét tekintve egyrészt a hívások csökkenésének és ezzel párhuzamosan az azok lebonyolításához szükséges hívásidő csökkenésének is szemtanúi lehetünk.

### **Hívások átlagos hossza (min)**



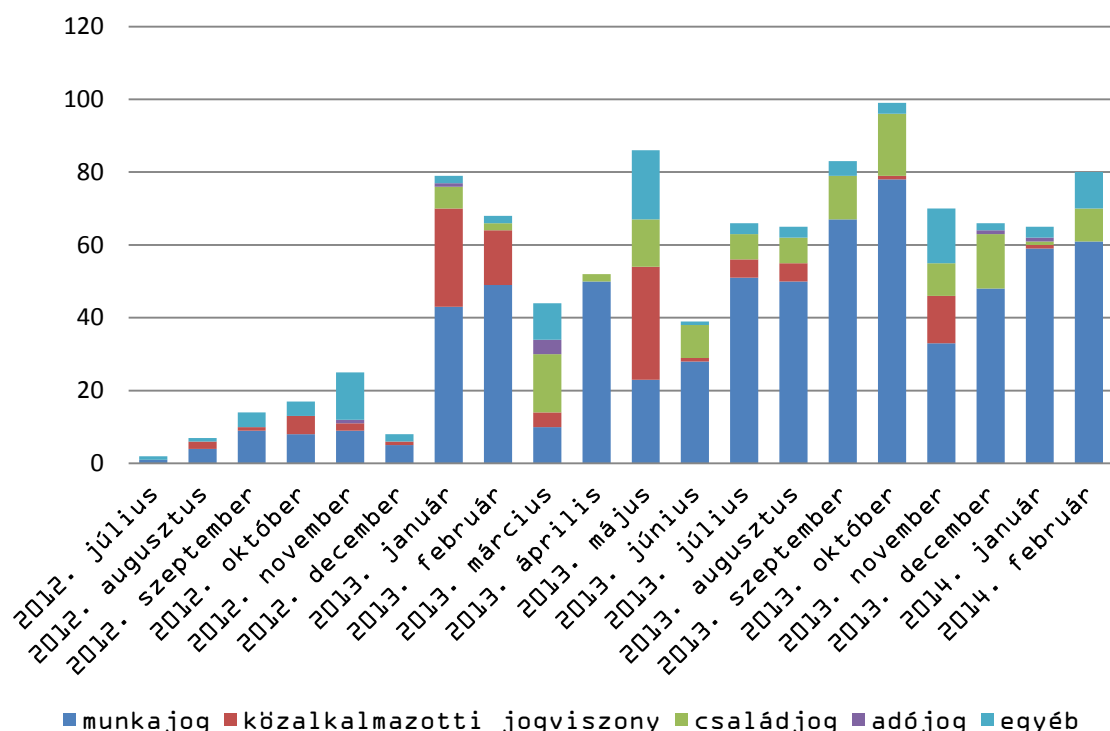
*A JOGPONT+ Program dél-alföldi régiójában elérhető telefonos jogsegélyszolgálat során mért átlagos híváshosszak (2012. július-2014. március)*

Forrás: JOGPONT+ program

A hétfői és a szerdai napon elhanyagolható hosszúságú hívások érkeztek be a megadott telefonszámra. Ezek alapján összességében megállapítható, hogy a telefonos jogsegélyszolgálat érdemi része keddenként, illetve a hét második felében zajlik.

#### Hívások témái

A JOGPONT+ irodáihoz beérkező hívások tekintetében érdemes megvizsgálni, hogy azok milyen konkrét ügyeket érintettek. Ezzel kapcsolatban a legfontosabb megállapítás, ami tehető, hogy **az ügyfelek körében elsősorban a munkajog bizonyult a legnépszerűbbnek**: a telefonos jogsegélyszolgálat igénybevételekor e jogterület iránt érdeklődtek leginkább. A második legnagyobb arányban a közalkalmazotti jogviszonnyal kapcsolatban érdeklődtek. A családjoggal kapcsolatos érdeklődés e két jogterülethez képest kevésbé váltotta ki az ügyfelek érdeklődését, s adójogi kérdésekkel is viszonylag ritkán került sor ilyen jellegű megkeresésre.



*A JOGPONT+ Program dél-alföldi régiójában elérhető telefonos jogsegélyszolgálat során felmerült jogesetek témák szerinti bontása (2012. július-2014. február)*

Forrás: JOGPONT+ program



A grafikonon jól látható, hogy a telefonos megkeresések száma miképpen változik: a projekt első hónapjaiban viszonylag kevés állampolgár fedezte fel ezt a típusú jogsegélyt, azonban **2013 januárjától kiugróan magas a telefonos megkeresés rátája**, amely kisebb kilengésekkel ugyan, de 2014 februárjáig is kitartott. Ezen időintervallumban **a 2013-as év márciusa, áprilisa és júniusa teljesítettek a legkevésbé jól**, míg a legintenzívebb hónapok a 2013-as év májusa, októbere, valamint a 2014-es év februárja voltak, amelyek intenzitásai körülbelül a 2013. januári adatokkal megegyezők. Mindezek fényében tehát azt mondhatjuk, hogy **a telefonos megkeresésekben áttörést a 2013-as év januárja hozott, amely azóta is** – kisebb-nagyobb megszakításokkal ugyan, de – **némiképp növekszik**.

\*

Összefoglalva a JOGPONT+ programot, s különösen annak dél-alföldi regionális projektjét, elmondható: a program egy jól teljesítő projekt. Mindezt a következő főbb megállapításokra alapozzuk:

- **A JOGPONT+ projekt hivatalos oldala ([www.jogpontplusz.hu](http://www.jogpontplusz.hu)) kiemelt fontossággal bír** a program iránt érdeklődők számára. Nemcsak azért, mert ez az egyik első találkozási felület az idelátogatók számára, hanem azért is, mert **e platform segítségével vehetőek igénybe az elektronikus alapú jogsegélyszolgálat különböző formái**.
- **Az e-mailes felület könnyen kezelhető**, nem professzionális internethasználók számára is könnyű az eligazodás az egyes funkciók között.
- **Az online jogsegélyszolgálatot alapvetően információnyújtásra találták ki** – összetettebb kérdések, **konkrétabb segítség érdekében célszerű egyéb segítségnyújtási formákat** (pl. e-mailes vagy személyes) **igénybe venni**.
- **A telefonos jogsegélyszolgálat azon ügyfelek számára volt igazán hasznos, akik nem tudtak első körben személyesen megjelenni az egyes JOGPONT+ irodákban, illetve akik számára kevésbé járható út az internetes alapú tanácsadás**.
- **A telefonos jogsegély esetében egy jelentősen más dinamika fedezhető fel a bejövő hívások számának változásában és a sikeres hívások alakulásában**. A legeredményesebb hónap 2012 októbere volt, míg a legkevésbé (leszámítva a projekt indulási hónapját) 2013 augusztusa „teljesített jól”.

- Mindezekén túl **azonban 2013 második felétől egy csökkenő tendencia figyelhető meg mind a telefonhívások számát, mind pedig azok hívásidejét illetően.** A sikeres hívások számának ilyen csökkenése a **fontos jelzőszám, ugyanakkor két tényezőre is figyelemmel kell lenni:**
  - Az **egyik**, hogy 2013. júniustól megindult a JOGPONT+ Mini projekt, amely által országosan duplájára növekedett a telefonos rendelkezésre állási idő és az elérhető telefonszámok száma is. **Ez nagyobb szóródást jelent a hívásokban.**
  - **További szempont** a projektek osztottsága és a technikai nehézségek, amelyek így **széttördelik a telefonszámokat.** Egy **központilag hívható és reklámozható szám** lenne a megoldás. Mivel azonban ezt a **szolgáltatók nem tudják biztosítani**, a projekt pedig server vásárlására nem ad lehetőséget, egy **bonyolult és osztott rendszer** jött létre. További probléma a **zöldszám**, amelynél a projekt kereteiben a **mobiltelefonról való ingyenes hívás nem megoldható.** Ez a mobiltelefonok (okostelefonok) elterjedésével a szolgáltatás iránti érdeklődés visszaeséséhez fog vezetni.
- Összességében megállapítható, hogy a telefonos jogsegélyszolgálat érdemi része a keddenként, illetve a hét második felében zajlik.

**Mindent egybevetve: a JOGPONT+ Program elektronikus tanácsadási formái ismertek az állampolgárok számára, a lehetőségekhez képest ki is használják az e-platformok nyújtotta lehetőségeket.** A későbbiekben célszerű e téren is különféle **fejlesztéseket** végrehajtani annak érdekében, hogy még szélesebb spektrumon legyen igénybe vehető a jogsegélyszolgálat a JOGPONT+ Programban. **Az internetes felület segítségével begyűjtött állampolgári vélemények alapján egy kifejezetten sikeres, a kezdetben megfogalmazott elvárásokat messze felülmúló program képe rajzolódik ki.** A 2012 júniusa óta eltelt több mint másfél év adatai pedig jól számszerűsíthetővé teszik ezt a sikert. Amennyiben összességében vizsgáljuk a projekt közel teljes idejét, **a legfontosabb megállapítás, amit tehetünk: a jogsegélyszolgálatot igénybe vevő ügyfélkör létszáma** kisebb-nagyobb kilengéssel ugyan, de **folyamatosan nőtt.** **Az igény tehát továbbra is adott az állampolgárok részéről,** melyet az ügyfélkör létszámbeli növekedése is bizonyít.

További bizonyítékként szolgál a projekt bővítésére irányuló reflexió is: **a Jogpont Hálózat jogsegélyszolgálatát kibővítve az ún. „új jogterületek” az állampolgárok igényeit úgy tűnik, kielégítik.** Bár az adójog, illetve a közigazgatási jog továbbra sem tudják megfelelően megszólítani az állampolgárokat, **a családjog mint „új jogterület” kifejezetten elérte célját:** ez mára a második legnagyobb érdeklődésnek örvendő jogterület. **A munkajoggal kapcsolatos érdeklődés továbbra is képes fenntartani első helyét,** ami leginkább annak tudható be, hogy a szolgáltatást igénybe vevő állampolgárok jellemzően foglalkoztatottak, alkalmazottak.

Érdeemes azonban elkülöníteni a **személyes,** valamint az **elektronikus jogsegélyformákat,** ugyanis az **eredmények** e dimenzió mentén **differenciáltabb képet** mutatnak. Hiszen míg **a személyes szolgáltatásnyújtással kapcsolatban pozitív kép alakult ki a JOGPONT+ sikerességét illetően, az elektronikus jogsegélyszolgáltatások esetében ez nem állapítható meg ennyire egyértelműen.** Bár a projekt indulásakor egy erős és sokáig tartó felívelésről beszélhettünk, a 2014-es év (eddig eltelt hónapjaiban legalábbis) negatív változásokat hozott: **a sikeres telefonhívások száma és azok híváshossza is nagymértékben csökkent.** Mindez persze nagymértékben köszönhető a JOGPONT+ Mini projekt megjelenésének, ezzel párhuzamosan a telefonos ügyfélfogadási idő kibővítésének és az ügyfelek „szóródásának” az egyes programok között (vö. JOGPONT+ és JOGPONT+ Mini).

Mindent egybevetve: a projekt alapvetően jól teljesített, az állampolgárok igényeit kielégítették az egyes szolgáltatások. **A még komolyabb siker érdekében azonban fontos lenne az adójog, valamint a közigazgatási jog népszerűsítése,** illetve **érdeemes lehet a telefonos jogsegélyszolgálatra nagyobb hangsúlyt fektetni,** hiszen – a korábbi adatokra támaszkodva – alapvetően egy, az állampolgárok által keresett jogsegélyformáról van szó.

## **A JOGPONT+ Mini programról röviden**

### ***Személyes jogsegélyszolgálat***

A JOGPONT+ program ügyfélfogadási szabályai jelentős mértékben épültek rá a korábban már a Jogpont Hálózat projekt során lefektetett protokollokra. Ezek alapján a következő előírásoknak kellett megfelelnie a JOGPONT+ Mini programban résztvevő jogászoknak is: a szolgáltatás helyszínéül szolgáló bérleményekben vagy

az együttműködő partner érdekképviselőket tulajdonában lévő építményen el kell helyezni a JOGPONT+ Mini működésére, az ügyfélfogadás időpontjaira felhívó táblákat, feltüntetve azt is, hogy a JOGPONT+ Mini jogsegélyszolgálatának igénybevétele ingyenes. Az egyes JOGPONT+ Mini irodákban megfelelően biztosított technikai feltételek mellett az ügyfelek kulturált körülmények között várakozhatnak. A jogász, amennyiben úgy látja, hogy a várakozó ügyfeleket nem tudja fogadni, köteles őket tájékoztatni erről, hogy ne várakozzanak hiába. Ha ez a helyzet feloldhatatlan konfliktust okoz, köteles jelenteni azt a projektmenedzsernek.

### ***A jogsegélyszolgálat igénybevételének igazolása***

Az ügyfél fogadása azzal kezdődik, hogy a jogász felveszi az ügyfél azon adatait, amelyek a projekt során használt adatlap (ld. a függelékben) kitöltéséhez szükségesek. A szolgáltatás anonim, az adatlapok kitöltése kizárólag személyes adatok nélkül statisztikai és forgalom-nyilvántartási célból történik. Védve ezáltal az ügyfeleket, az ügyvédi titoktartást és növelve a szolgáltatás iránti bizalmat. A kitöltés kizárólag elektronikusan a [www.jogpontplusz.hu](http://www.jogpontplusz.hu) oldalon keresztül történik, környezettudatosági szempontból és adminisztráció csökkentése érdekében, a hatékonyság növelése okán. Fontos továbbá, hogy mindez ráadásul hatalmas előrelépés a korábbi Jogpont Hálózat papíralapon is vezetett nyilvántartásához képest.

Amennyiben a jogász úgy látja, hogy az ügyfél ügyének megoldása túlterjed a JOGPONT+ Mini keretében biztosított szolgáltatásokon (tájékoztatás, tanácsadás vagy iratszerkesztés), megkeresi azt az állami szervet, illetve annak ügyfélfogadási idejét, ahol az ügyfél ügyét megoldhatják. Ennek háttérében az a célkitűzés áll, hogy ha a program direkt módon nem tud segíteni az ügyfélen, nem tudja megoldani a problémát közvetlenül, akkor is támogassa a jogsegélyért odaforduló állampolgárt a megfelelő szervhez fordulásban. Az ügyfelek így talán kevésbé érzik, hogy „elküldték őket a problémájukkal”, a közvetlen segítségnyújtás sikertelensége esetén is maradjon lehetőség a probléma megoldására.

Az egyes JOGPONT+ Mini irodák a dél-alföldi régióban 21 településen elérhetőek ingyenes jogi tanácsadásra, jogsegély-szolgáltatásra az állampolgárok számára (ld. az 1. ábrán). A személyes kapcsolatra Bács-Kiskun, Csongrád és Békés megye nagyobb településein nyílt mód.



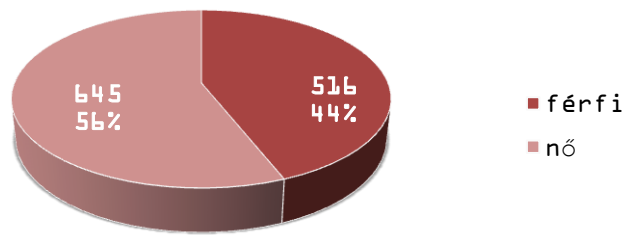
*A dél-alföldi régióban elérhető JOGPONT+Mini irodák*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

Mindent egybevetve: a személyes tanácsadási szolgáltatás a korábban már lefektetett szigorú protokollok szerint működött, így sikeressége a későbbiekben is borítékolható. A személyes kapcsolatfelvételre alkalmas irodákat felkereső új ügyfelek nagy aránya pedig nemcsak arra alkalmas, hogy disszeminálja a projekt köztes időszakban realizálható sikereit, de egyre több és több állampolgár számára teremt lehetőséget az ilyen típusú kapcsolatfelvételre.

### ***Amit a személyes jogsegélyt igénybe vevőkről tudni lehet***

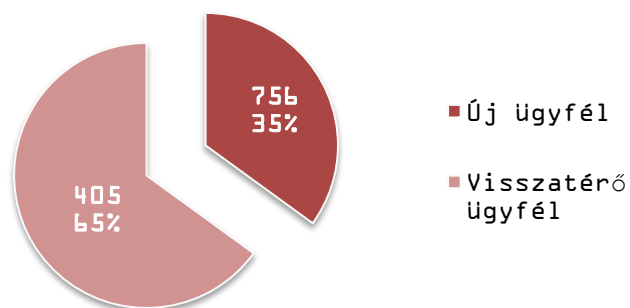
Személyes úton közel azonos arányban fordultak segítségért a program hivatalos honlapjához férfiak és nők. Enyhe többségben vannak ugyan a női érdeklődők, de a különbség hozzávetőlegesen leképezi a teljes társadalmon belüli arányokat. A válaszadók nemét illetően tehát semmi rendkívüli nem tapasztalható.



*Személyes úton jogi segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása nemenként 2013. június és 2013. november között*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

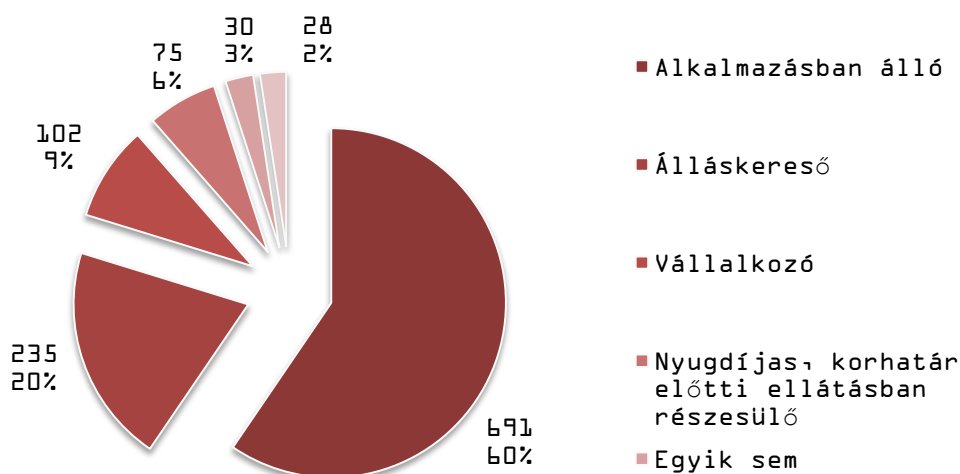
Az egyes JOGPONT+ Mini irodákba látogatók közül az új ügyfelek aránya közel egyharmadnyi a visszatérőkéhez képest. Míg 2013. június és 2013. november közötti időszakban az 1 161 fős látogatói körből 405-en tértek vissza egyszer vagy többször, addig 756 állampolgár új ügyfélnek tekinthető.



*Személyes jogsegélyt igénybe vevők megoszlása visszatérő vs. új látogatók relációban 2013. június és 2013. november között*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

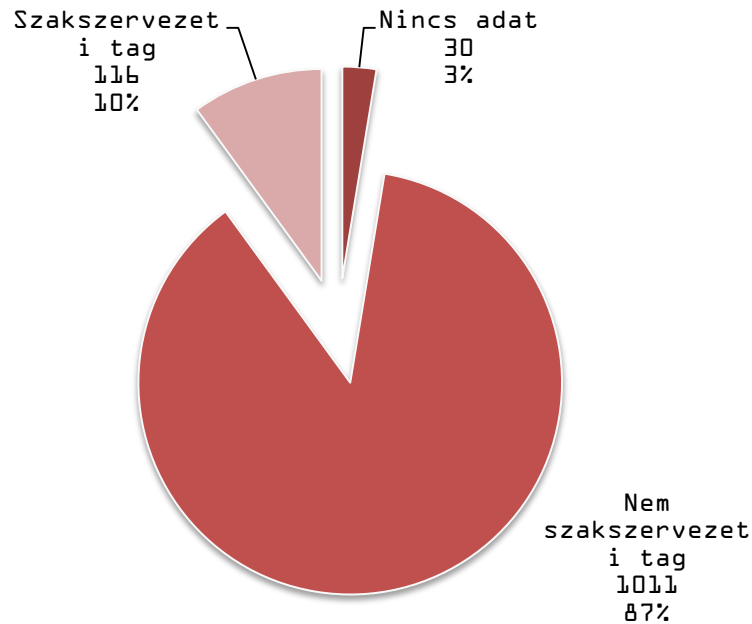
Ha a jogi tanácsadás iránt érdeklődők látogatásának okát vizsgáljuk, azt látjuk: az ilyen típusú segítséget leginkább az alkalmazottak, alkalmazásban állók vették igénybe.



*A személyes segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása jogállás szerint 2013. június és 2013. november között*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

A JOGPONT+ Mini program együttműködő partnereit természetesen érdeklí, hogy a szolgáltatást igénybe vevők kötődnek-e érdekvédelmi, érdekképviseleti szervezethez. Ezzel kapcsolatban egy elég kismértékű elköteleződés képe rajzolódik ki a rendelkezésre álló statisztikák alapján: tíz válaszadóból majd' minden kilencedik biztosan nem tagja semmilyen szakszervezetnek, mindössze minden tizedik segítségkérő kapcsolódik intézményes formában érdekképviseleti, érdekvédelmi szervezethez. Ezzel az aránnyal szintén nagyjából az össztársadalmi mutatók szintjén jelöli ki helyét az program hivatalos honlapjáról származó adatsor, bár a JOGPONT+ irodái esetében tapasztalt arányok közelebb állnak az országos tendenciához.



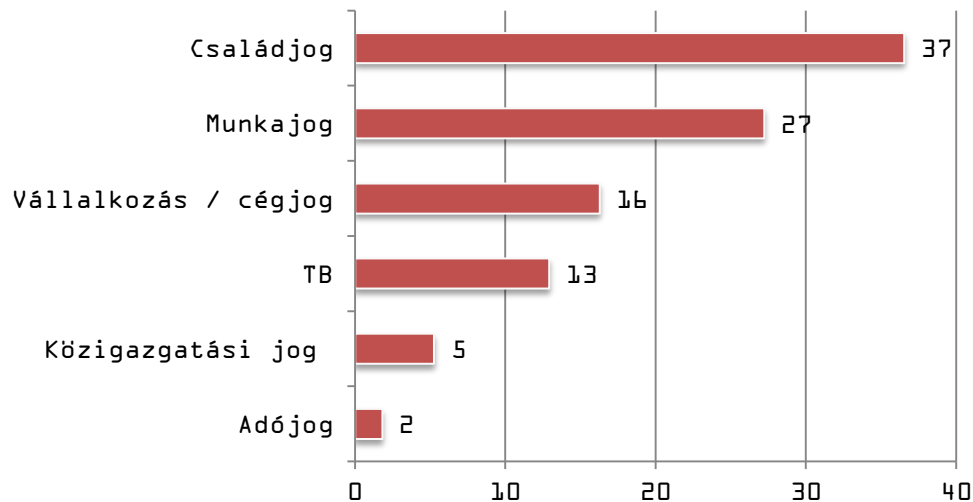
*A személyes jogi segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása szakszervezeti tagság szerint 2013. június és 2013. november között*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

A személyes tanácsadás során a legnépszerűbb terület a családjog volt: az összes érdeklődés több mint egyharmada erre a jogágra irányult. Fontos kiemelni, hogy az összesen hat jogterületet vizsgálva a már korábban is jogsegélyszolgálatban résztvevő három „régibb jogágot” is megelőzi az e jogággal kapcsolatos segítségnyújtás aránya. (A JOGPONT+ esetében a családjog területe már „trónkövetelőként” került megnevezésre, s úgy tűnik ez a jogág a JOGPONT+ Mini program keretében át is vette a vezetést a program klasszikus jogterületei fölött.) Munkajoggal kapcsolatos kérdésekkel minden negyedik állampolgár kereste fel a JOGPONT+ Mini irodáit, s a vállalkozással és cégjoggal kapcsolatos érdeklődés tízből csupán minden negyedik ügyfélnél tapasztalható. A JOGPONT+ esetében kiegészült jogterületnek számító adózás és közigazgatási joggal kapcsolatos tanácsadás a JOGPONT+ Mini esetében sem tekinthető az állampolgárokat érdeklő jogterületnek: e két területen összesen csupán 82 esetben kértek tanácsadást. A program további működtetése során érdemesnek tűnik a korábbiaknál nagyobb figyelmet fordítani az új jogterületek megismertetésére, az állampolgárok figyelmének



felhívására. Ha mindezek után, a projekt végeztével sem történik érdemi változás a grafikonon is látható számokat illetően, akkor érdemes újragondolni a folytatást az e jogterületeken nyújtott szolgáltatások dimenziójában.

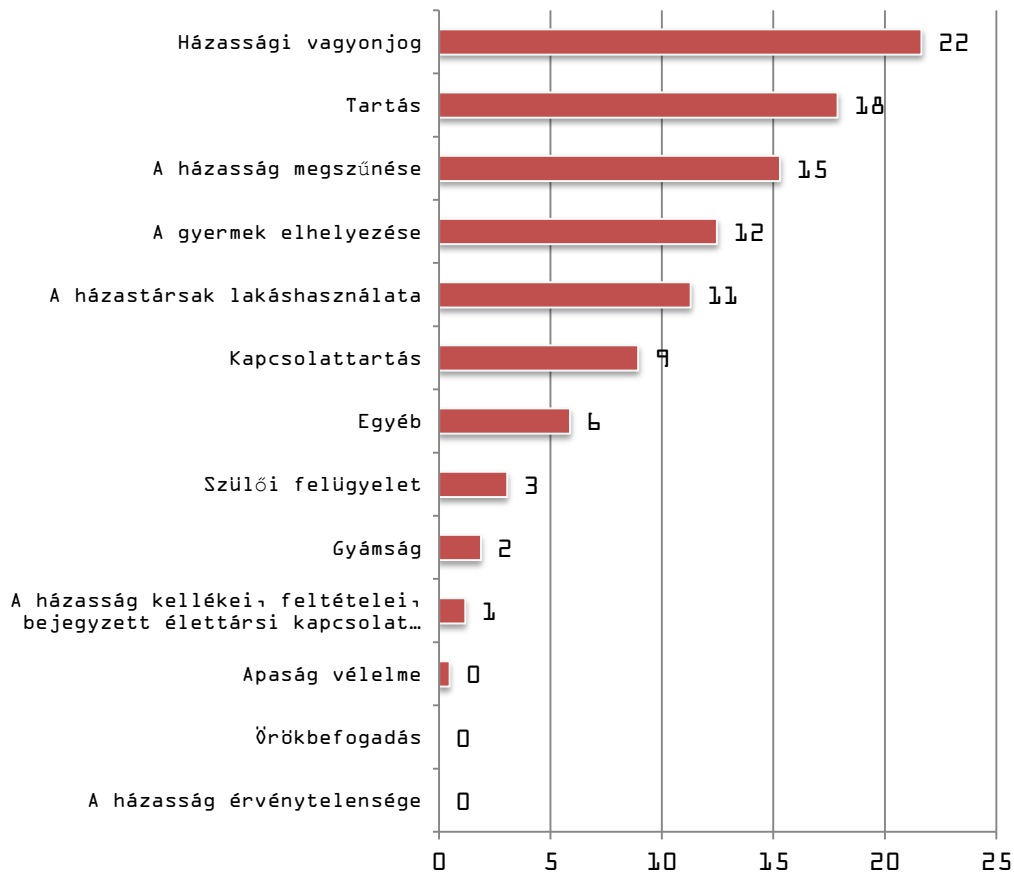


*A személyes jogi segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása jogterület szerint 2013. június és 2013. november között*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

### ***Tanácsadás a családjog területén***

Családjog kérdéskörében a házassági vagyoni jogot érintő tanácsadással kapcsolatban keresték fel legnagyobb arányban a JOGPONT+ Mini irodáit: közel minden negyedik válaszadó e témában fordult jogi tanácsadásért. Tartással kapcsolatosan majd' minden ötödik ügyfél vette igénybe a szolgáltatást, s közel ugyanennyien a házasság megszűnését, a gyermek elhelyezését, valamint a házastárs lakáshasználatát érintő kérdésekben fordultak a JOGPONT+ Mini dolgozóikhoz. Kapcsolattartással kapcsolatos jogi tanácsadásért csupán minden tizedik vette igénybe a szolgáltatást, míg egyéb, a családjogot érintő kérdésekkel csupán az ügyfelek 6 százaléka vette fel a kapcsolatot a JOGPONT+ Mini irodáival.

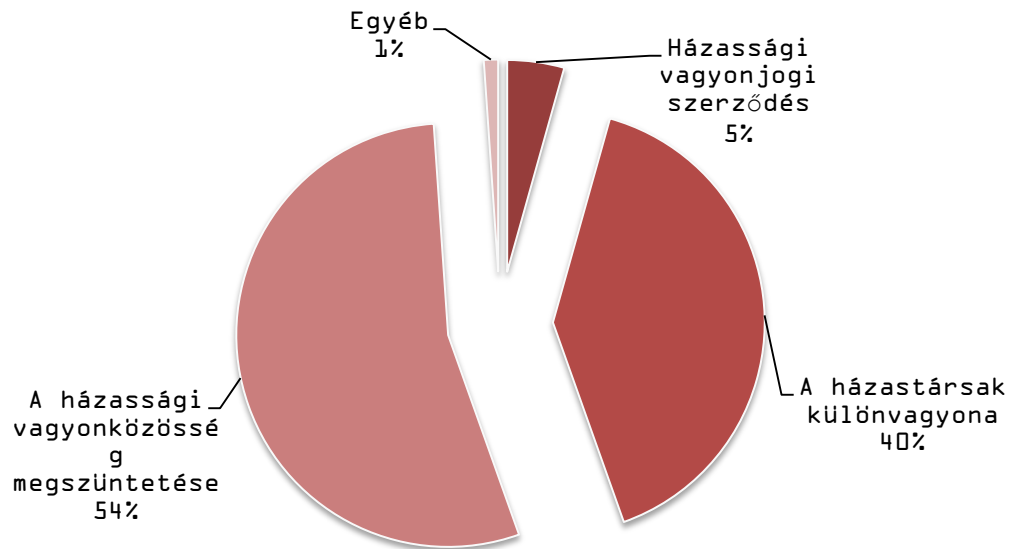


*A családjogi segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása családjogi témák szerint  
(2013. június–2013. november)*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

A közös házassági vagyon megszüntetését illető segítségnyújtás szerepel legnagyobb arányban a konkrét jogesetek körében: az ügyfeleknek valamivel több mint a fele e jogi kérdésekkel kapcsolatban fordult a JOGPONT+ Mini munkatársaihoz. A házastársak különvagyonát érintő kérdéssel valamivel kevesebben vették igénybe a szolgáltatást: az ügyfelek 40 százaléka kért ilyen jogi ügyekben tanácsadást. Házassági vagyoni jogi szerződéssel kapcsolatosan csupán a válaszadók 4, míg egyéb, a házassági vagyoni jogot érintő kérdésekben 1 százaléka kérte a szolgáltatás részét képező segítségnyújtást. Összességében mindezekből az a megállapítás tehető, hogy tíz ügyfélből több mint kilenc a házassági vagyon szétválasztásának kérdéskörében kérte a JOGPONT+ Mini munkatársainak

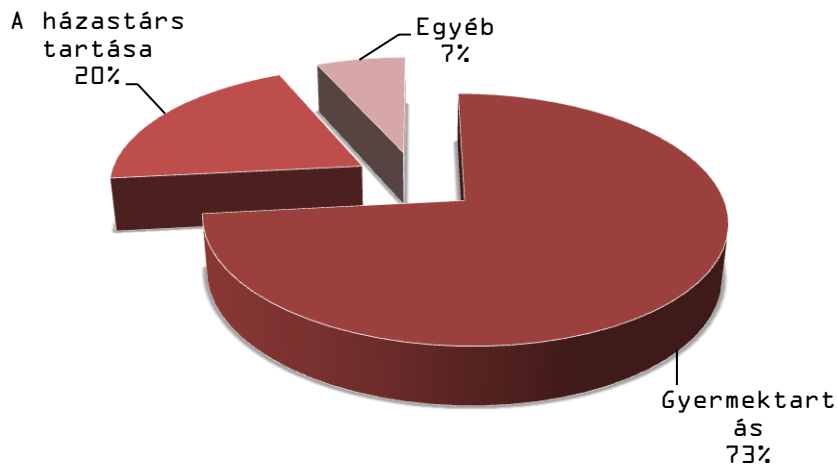
segítségét, míg a válaszadók csupán 4 százaléka kívánt házassági vagyoni szerződést kötni, vagy egy meglévőt megújítani.



*A házassági vagyoni segítségnyújtás konkrét jogeseteinek megoszlása (2013. június–2013. november)*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

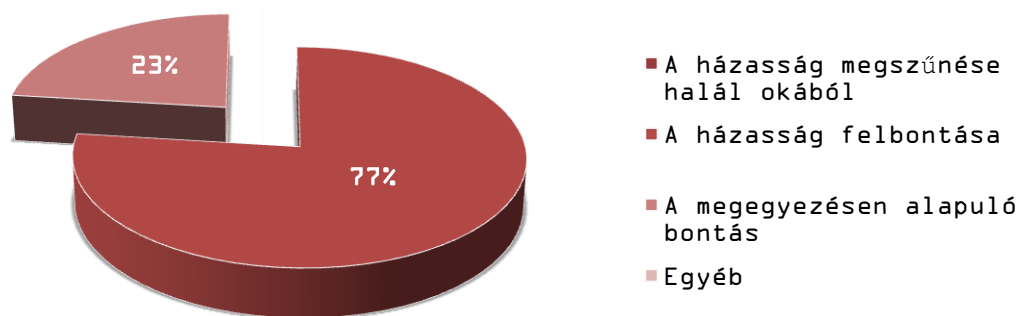
Mindezeket a következtetéseket alátámasztják a JOGPONT+ Mini irodáit második legnagyobb arányú megkeresésekben (tartással kapcsolatos kérdések) tapasztaltak: a válaszadók közel háromnegyede a gyermektartással kapcsolatosan kért segítségnyújtást, míg csupán minden ötödik ügyfél érdeklődött a házastárs tartásával kapcsolatban. Egyéb, a tartással kapcsolatos jogi kérdésben csupán az ügyfelek 7 százaléka kívánta igénybe venni a JOGPONT+ Mini szolgáltatását. Mindezek alapján az feltételezhető, hogy a házasság megszűnése hasonló arányban szerepel az ügyfelek között.



*A tartással kapcsolatos segítségnyújtás konkrét jogeseteinek megoszlása (2013. június–2013. november)*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

A házastársi viszony megszűnéséről szóló adatok bizonyítják mind a házassági vagyoni jogi, mind pedig a tartásjogi típusú jogesetek kapcsán tett megállapításokat: az ügyfelek több mint háromnegyede a házasság felbontásával kapcsolatban, és kevesebb mint negyede a megegyezésen alapuló házasságbontás miatt kereste fel a JOGPONT+ Mini munkatársait. Az is megállapítható továbbá, hogy ugyanezen ügyfelek fordultak a tartással, valamint a házassági vagyonmegosztással kapcsolatban segítségért – bár utóbbi jogesetekben nem kizárólag a házasság megszűntetésével kapcsolatban érdeklődő ügyfelek is felkeresték a JOGPONT+ Mini irodáit.

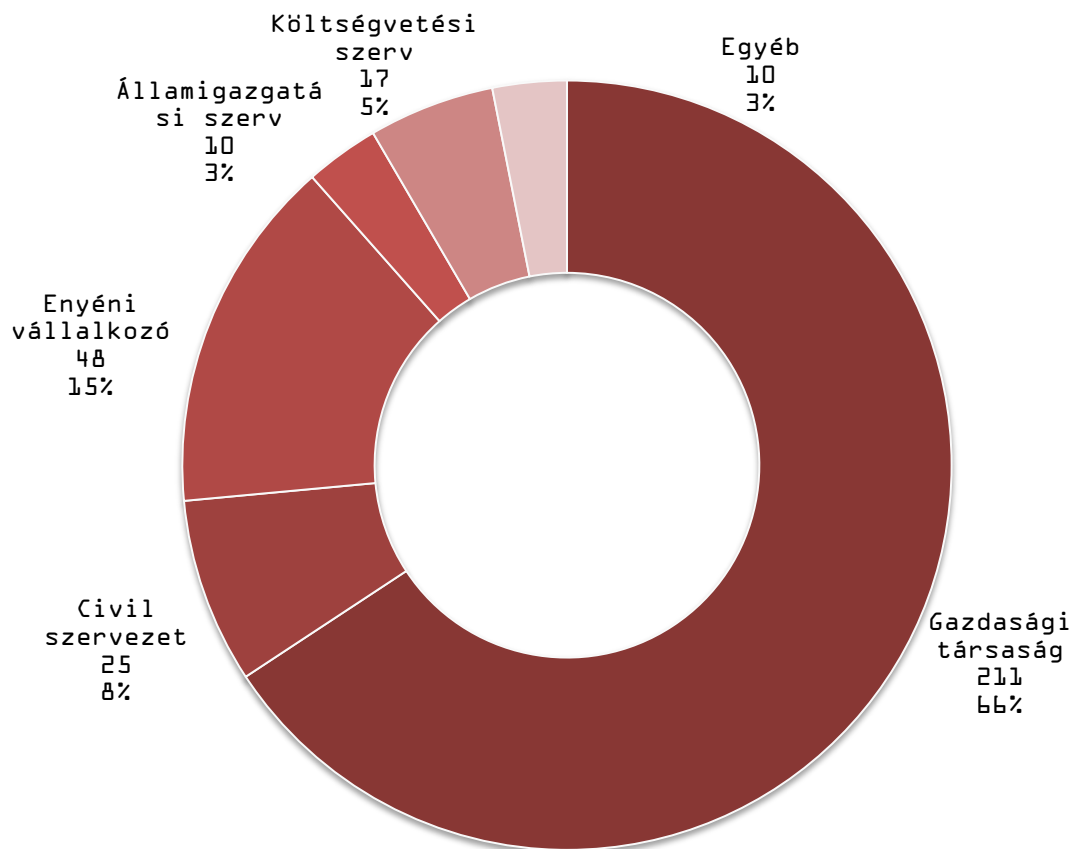


*A házasság megszüntetésével kapcsolatos segítségnyújtás megoszlása (2013. június–2013. november)*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

### **Tanácsadás a munkajog területén**

A személyes jogi tanácsadást igénybe vevőkről a következők tudhatóak: amennyiben *munkavállaló* veszi igénybe a jogsegély szolgáltatást, akkor az esetek kétharmadában gazdasági társaság alkalmazásában áll. Egyéni vállalkozói formában 15, költségvetési szervnél az ügyfelek 5 százaléka dolgozik. A civil szervezetek és az államigazgatás munkavállalói szintén elenyésző arányban fordultak kérdéseikkel a JOGPONT+ Mini programhoz, bár közel minden tizedik ügyfél a civilszféra alkalmazásában áll. A gazdasági társaságokat illető belső tagolás nem áll azonban rendelkezésre: ennek hiányában sajnos nem mondható meg, hogy például a kkv-k alkalmazottai, vagy a nagyobb cégek munkatársai igényelnek inkább ilyen típusú segítségnyújtást.

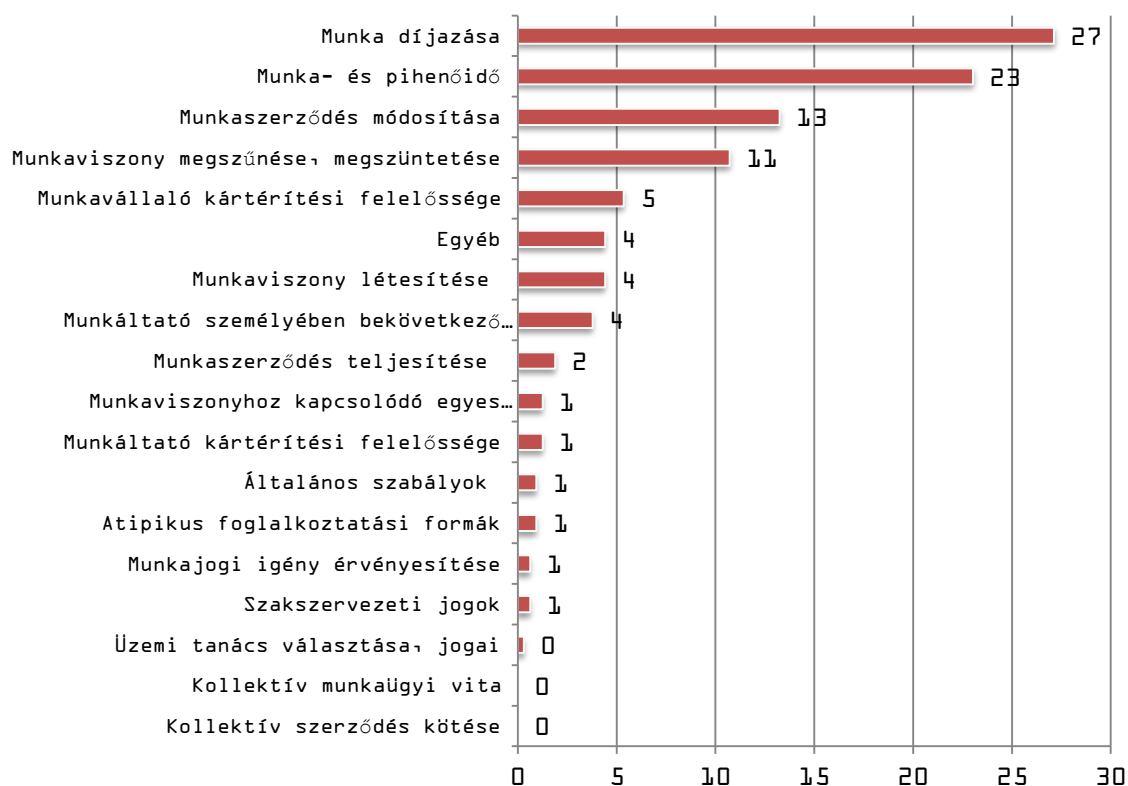


*A személyes jogi segítségnyújtást igénybe vevő munkavállalók megoszlása alkalmazóiik szerint (2013. június–2013. november)*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

Ami pedig a segítségnyújtás tematikáját illeti: a JOGPONT+ Mini programhoz forduló állampolgárok leginkább a *munka díjazásával* kapcsolatban fogalmazták meg kérdéseiket. Ezt követte nem sokkal lemaradva a *munka- és pihenőidővel* kapcsolatos érdeklődés. A munkaszerződés módosításával, valamint a munkaviszony megszűnésével és/vagy megszüntetésével kapcsolatban 13-11 százaléknyan kereseték fel a JOGPONT+ Mini munkatársait. Érdekes azonban, hogy a munkaviszony létrehozásának kapcsán megfogalmazott kérdések jelentősen kisebb érdeklődést váltottak ki. E tény is jól jelzi, hogy a munkavállalók továbbra sem tekinthetők kimondottan tudatosnak saját munkaerő-piaci pozíciójukat illetően. A munkahelyváltás során nem szentelnek kiemelt figyelmet az új munkaszerződés

megkötésére, illetve ezzel kapcsolatban kevésbé kérnek tanácsot, mint a munkaviszony megszüntetésekor.



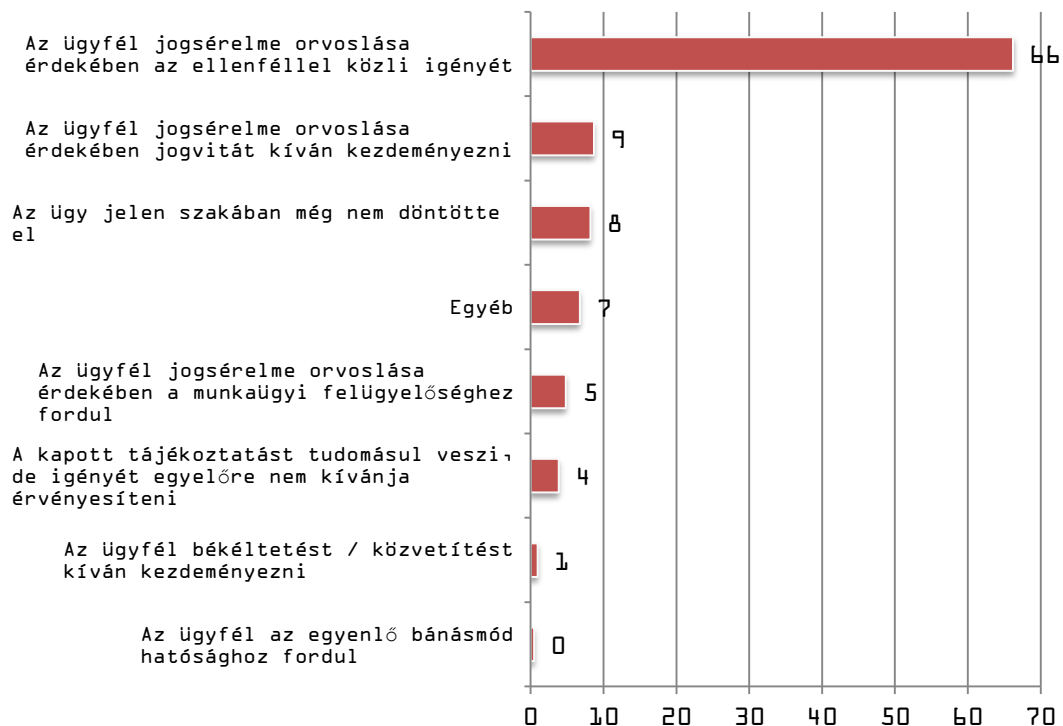
*A munkajogi segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása munkajogi témák szerint  
(2013. június–2013. november)*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

Amennyiben azt vizsgáljuk, hogy milyen eredménnyel zárult a munkajogi tanácsadás a JOGPONT+ Mini program első fázisában, akkor a következő megállapításokat tehetjük:

- A leggyakoribb (a megkeresések kétharmadában) megoldásként az ellenérdekelt fél sértő magatartásáról szóló felszólítása szerepelt. Azaz: a JOGPONT+ Mini program jogászhoz forduló állampolgárok között az ellenérdekelt féllel vitájuk alapját, és kifejezték a jogsérelem nyomán felmerülő igényüket a helyzet rendezésére.

- Második leggyakoribb megoldás a *jogi útra terelés*: az esetek közül körülbelül minden tízedikben az ügyfél jogsérelmének orvoslása érdekében jogvitát kívánt kezdeményezni. E számadat jól jelzi, hogy a magyar állampolgárok körében a peren kívüli megoldások még nem jelentenek kiemelt alternatívát, habár a békéltető testületek, vagy peren kívüli megegyezés intézménye egyre népszerűbb a jogi szolgáltatások terén. Ebben a programban végső eredményként azonban csupán 2 esetben került sor békéltető testület/közvetítő igénybevételére.
- Azok közül, akik nem kívánják érvényesíteni igényeiket, 25 százalékuk a felek közötti kapcsolat további romlásától fél. Közel ennek fele azok aránya, akik nem merik vállalni a munkaügyi perrel, hatósági eljárással együtt járó kockázato(ka)t. A válaszadók legnagyobb része (63 százalék) egyéb okokból kifolyólag nem kívánta érvényesíteni igényét, ezek részletei azonban nem állnak rendelkezésre. A válaszadók között nem volt olyan, aki kifejezetten a jogvita során keletkezett megtorlással kapcsolatban fejezte volna ki félelmét.



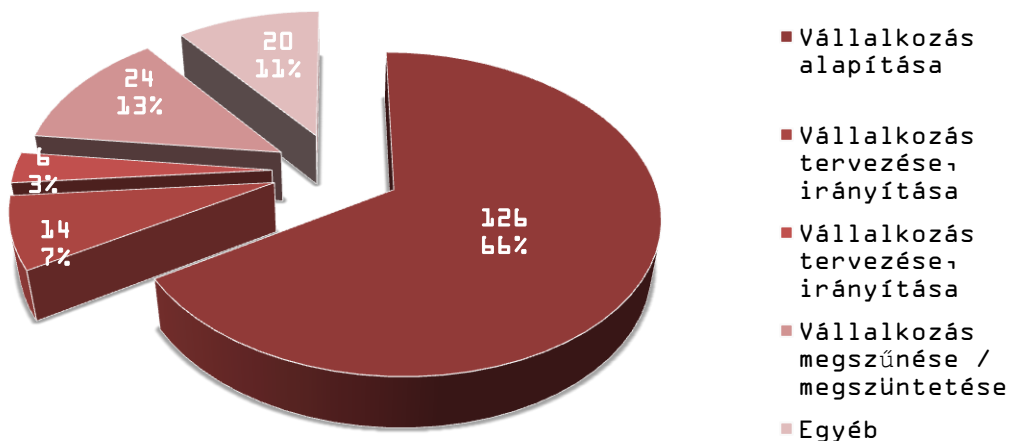
A JOGPONT+ Mini irodákon keresztüli munkajogi segítségnyújtás eredménye

Forrás: JOGPONT+ Mini program



## Tanácsadás a társasági és cégjog területén

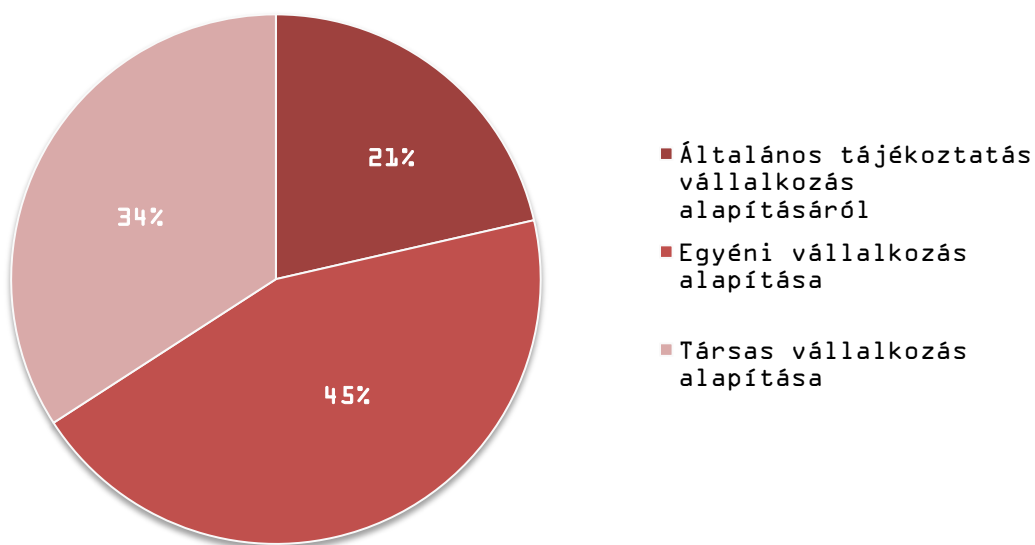
A társasági- és cégjogi kérdésekről szóló statisztika alapján azt mondhatjuk, hogy az érdeklődők kétharmada vállalkozás alapításához kért segítséget, és mindössze minden tízedik ügyfél fordult vállalkozás tervezésével, irányításával kapcsolatban a JOGPONT+ Mini munkatársaihoz. Vállalkozás megszűnésével kapcsolatban az ügyfelek mindösszesen 13 százaléka kért tájékoztatást.



*A társasági jogi segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása az egyes témák szerint  
(2013. június–2013. november)*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

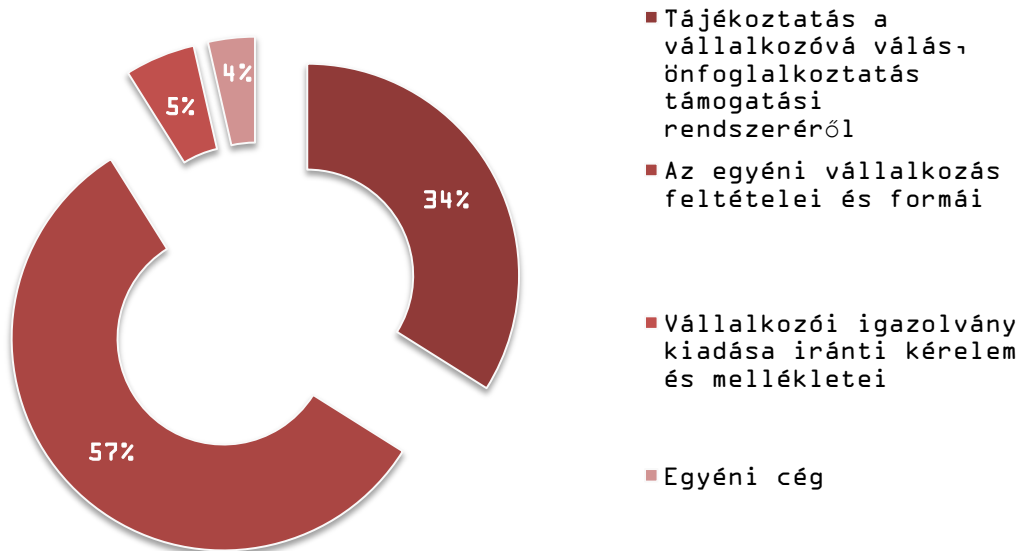
Amikor pedig vállalkozás alapítása kerül szóba az egyes JOGPONT+ Mini irodákban, akkor elsősorban az egyéni vállalkozások terén szerettek volna plusz információkat gyűjteni az érdeklődők – az ügyfelek 45 százaléka vette igénybe az erről szóló jogi tanácsadást. A második legnagyobb arányú érdeklődés a társas vállalkozások alapítása iránt volt: az ügyfelek egyharmada kért tájékoztatást a JOGPONT+ Mini munkatársaitól e vállalkozási típussal kapcsolatban. A vállalkozások alapításával kapcsolatos általános tájékoztatás a megkeresések egyötödében történt.



*A vállalkozásindítással kapcsolatban jogi segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása az egyes témák szerint (2013. június–2013. november)*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

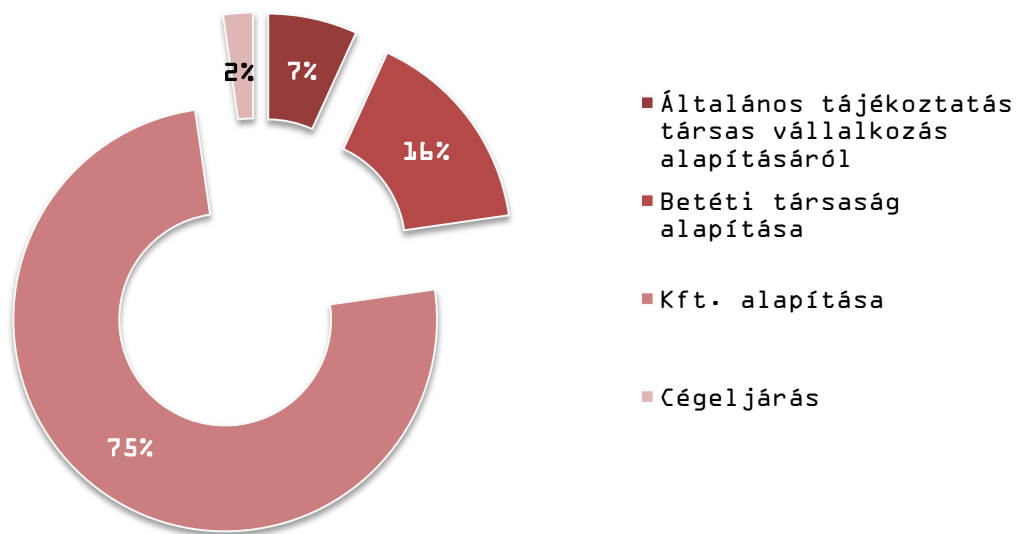
Az egyéni vállalkozással kapcsolatos érdeklődés elsősorban az ezzel kapcsolatos általánosabb jellegű tájékoztatáskérésben mutatkozott: a megkeresések 57 százalékában az egyéni vállalkozás alapításának feltételeiről és formáiról kértek tájékoztatást az ügyfelek. További, igen nagyarányú érdeklődést a vállalkozóvá válással, illetve az önfoglalkoztatás támogatási rendszerével kapcsolatos tájékoztatáskérés váltott ki: az egyéni vállalkozásokkal kapcsolatos érdeklődés egyharmadát az ilyen típusú megkeresések tették ki. Konkrét, a vállalkozói státusz megszerzését érintő kérdésben (vállalkozói igazolvány kiadása iránti kérelem és mellékletei) csupán minden huszadik ügyfél kért tájékoztatást a JOGPONT+ Mini irodáiban. Egyéni céggel kapcsolatos megkeresés mindössze az esetek 4 százalékában történt.



*Az egyéni vállalkozásindítással kapcsolatban jogi segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása az egyes témák szerint (2013. június–2013. november)*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

A társas vállalkozás alapításával kapcsolatos tájékoztatások legnagyobb része – pontosan háromnegyede – a kft. alapítását érintő kérdésben került közlésre. A további megkeresések elsősorban a betéti társaságok alapítását érintették: az ügyfelek 16 százaléka e társas vállalkozás alapításával kapcsolatban kért tájékoztatást a JOGPONT+ Mini munkatársaitól. A társas vállalkozás alapítását érintő általánosabb tájékoztatásra mindössze az esetek 7 százalékában került sor, és konkrét, cégeljárással kapcsolatban csupán az ügyfelek 2 százaléka érdeklődött.



*A társas vállalkozásindítással kapcsolatban jogi segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása az egyes témák szerint (2013. június–2013. november)*

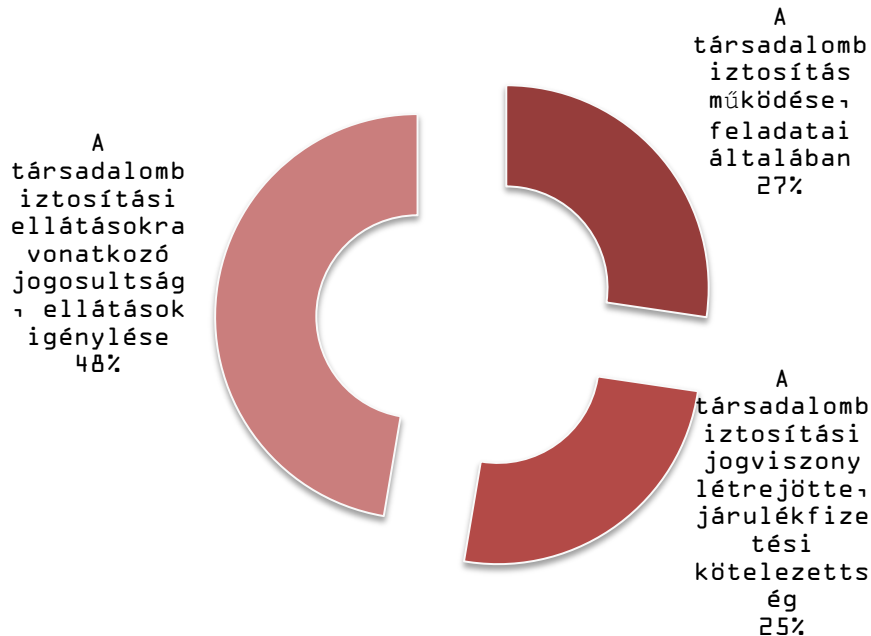
Forrás: JOGPONT+ Mini program

Összességében tehát azt mondhatjuk, hogy a vállalkozásokkal kapcsolatos legnagyobb érdeklődést elsősorban az egyéni vállalkozásalapítás feltételeiről és formáiról szóló tájékozódás tette ki, míg a társas vállalkozások esetében a kft. alapítása érdekelte legnagyobb mértékben a JOGPONT+ Mini szolgáltatását igénybe vevő ügyfeleket.

### **Tanácsadás a társadalombiztosítási jog területén**

A tb-jogi ügyek területén főként (az esetek közel felében) az egyes társadalombiztosítási ellátásokra való jogosultság kérdése állt az érdeklődés középpontjában. Az érdeklődők valamivel több mint negyede azonban általánosabb jellegű információkat is igyekezett begyűjteni: az esetek 27 százalékában a társadalombiztosítás működésével, általában vett feladataival kapcsolatban érdeklődtek a JOGPONT+ Mini programot megkereső állampolgárok. Érdekes azonban, hogy a megkeresések pontosan egynegyede a társadalombiztosítási

jogviszony létrejöttével, illetve a járulékfizetési kötelezettségével kapcsolatosan fordultak elő.



*A társadalombiztosítási jogi segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása az egyes témák szerint (2013. június–2013. november)*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

A tb-ügyekben a JOGPONT+ Mini irodákhoz forduló érdeklődők között egyértelműen a nyugdíjazással, nyugellátás igénylésével, annak lépéseivel kapcsolatos tanácsadás volt a legnépszerűbb téma. Az egészségbiztosítási kérdések elsősorban a jogosultság dimenzióját járták körül a téma kapcsán kérdéseket megfogalmazó állampolgárok és jogi tanácsadók, azonban a terhességi gyermekágyi segélyezés (tgyás) és gyermekgondozási díj (gyed) iránt is voltak érdeklődők.

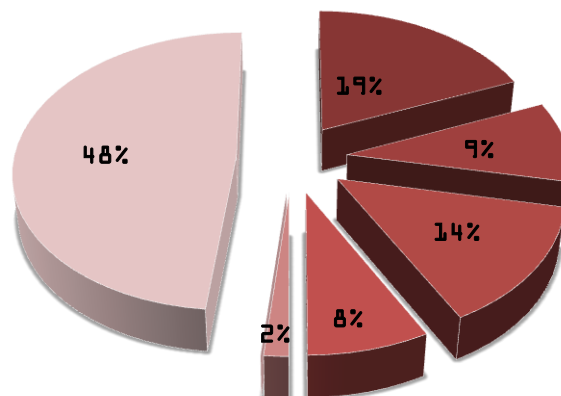
### **Tanácsadás a közigazgatási jog területén**

A közigazgatási jog területén történt tanácsadás elsősorban olyan kérdésekben történt, amelyekről részletes adatok nem állnak rendelkezésre (egyéb kategória). Az ilyen típusú megkeresések az összes megkeresés közel felét tették ki. Nagyjából minden ötödik ügyfél kérelmekkel, panaszokkal és bejelentésekkel kapcsolatos

eljárások iránt érdeklődött, ezek azonban nem hatósági ügyek, illetve jogesetek voltak. Valamivel kevesebben (az ügyfelek 14 százaléka) voltak azok, akik valamilyen közigazgatási hatóságnál kötelezettség megállapítására irányuló eljárással kapcsolatban érdeklődtek. Közel minden tízedik ügyfél kereste fel a JOGPONT+ Mini munkatársait közigazgatási hatóságnál történő engedélyezéssel, illetve valamilyen jogszabály alapján közvetlenül teljesítendő adatszolgáltatással kapcsolatban. Az esetek 8 százalékában az ügyfelek valamilyen, a hatóság által hivatalból történő egyéb eljárással, intézkedéssel kapcsolatban érdeklődtek.

## Értékesítés

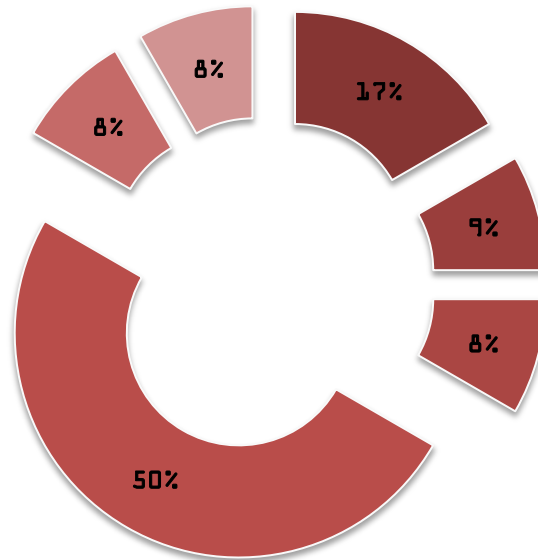
- A közigazgatás szervezete, működése, feladatai általában
- Engedélyezés közigazgatási hatóságnál, jogszabály alapján közvetlenül teljesítendő adatszolgáltatás
- Kötelezettség megállapítására irányuló eljárás közigazgatási hatóságnál
- Egyéb a hatóság által hivatalból történő eljárás, intézkedés
- Nem hatósági ügyben közérdekű kérelmekkel, panaszokkal és bejelentésekkel kapcsolatos eljárás
- Közigazgatási szervtől általános tájékoztatás, közérdekű információ kérése



*A közigazgatási jogi segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása az egyes témák szerint (2013. június–2013. november)*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

A hatósági engedélyek, igazolások, nyilvántartások, illetve bizonyítványok fajtáját illetően elsősorban az látszik, hogy az ilyen jellegű ügyeket érintő megkeresések pontosan fele a szociális ellátás igénylésére vonatkozott.



- A személy jogállásával kapcsolatos ügyek (személyes adatok bejegyzése, nyilv., igazolása, gyámhatósági eng.)
- Állampolgársággal, és külföldre utazással, letelepedéssel kapcsolatos engedélyek
- Adózással kapcsolatos, jogszabály által kötelező adatszolgáltatás (pl. adózás, járulékokkal kapcs. adatszolg.)
- Szociális ellátások igénylése
- Egészségügyi ellátásokkal kapcs. engedélyezés (ide nem értve a társ. bizt. körébe sorolt eng., ell. igénylését)
- Egyéb

*A közigazgatási jogi segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása az engedély, igazolás, nyilvántartás, és bizonyítvány fajtája szerint (2013. június–2013. november)*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

A JOGPONT+ Mini irodáit az ügyfelek 17 százaléka személyes jogállásával kapcsolatos ügyének tisztázása érdekében kereste fel. Állampolgárságot, külföldre utazást és/vagy letelepedést érintő kérdésekben, melyek elsősorban az ezekkel kapcsolatos engedélyeztetést érintették, közel minden tizedik ügyfél fordult jogi tanácsadásért a JOGPONT+ Mini munkatársaihoz. Mindösszesen 8 százalék azon ügyfelek aránya, akik egyrészt egészségügyi ellátásokkal kapcsolatos engedélyezéssel, másrészt adózással kapcsolatos kötelező adatszolgáltatás okából vették igénybe a tanácsadási szolgáltatást. Szintén 8 százalékos azon érdeklődők aránya, akik olyan egyéb típusú engedélyezéssel kapcsolatban keresték fel a JOGPONT+ Mini irodáit.

A hatósági ügyeket érintő megkeresésekben az ügyfelek elsősorban olyan ügyekben fordultak segítségért a JOGPONT+ Mini munkatársaihoz, amelyekben az eljáró hatóság első fokon az önkormányzati jegyző volt; a megkeresések 43 százaléka érintett valamilyen, az önkormányzati jegyző hatáskörébe tartozó kérdést. Olyan esetekben, melyben az eljáró hatóság a kormányhivatal, a járási, valamint a megyei kormányhivatal volt, 16, 11, illetve 8 százalékban keresték fel a JOGPONT+ Mini irodáit az ilyen típusú ügyüket rendezni kívánó ügyfelek. A megkeresések 7 százaléka olyan ügyeket érintett, amelyek nem képezik a közigazgatás szerves részét, azaz az ügyben nincsen eljáró hatóság. Olyan típusú jogsegélykérés, amelyben az eljáró hatóság egyéb speciális hatáskörrel felruházott szerv volt, az esetek 8 százalékát képezte. Olyan ügyben, amelyben az eljáró hatóság valamilyen dekoncentrált közigazgatási szerv, csupán az ügyfelek 3 százaléka fordult segítségért a JOGPONT+ Mini munkatársaihoz. Az érdeklődő ügyében hegybíróként, illetve önkormányzati képviselőként eljáró hatósági ügyekben 2-2 százalékos volt a megkeresések aránya.

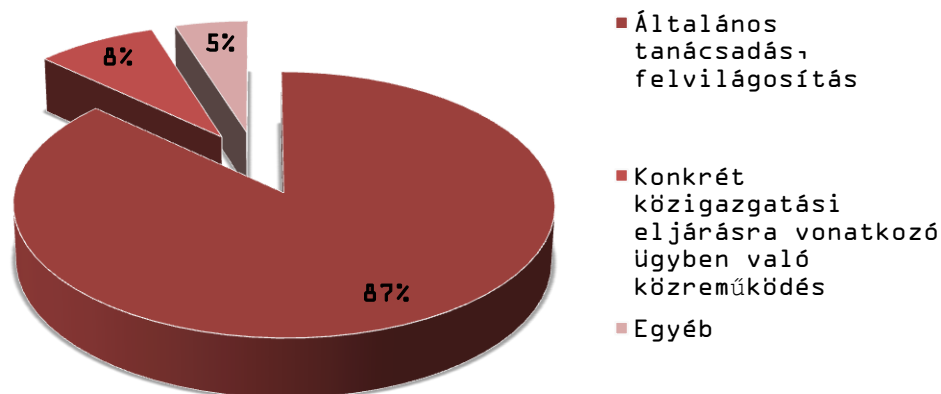




*A közigazgatási jogi segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása az ügyben eljáró hatóság szerint (2013. június–2013. november)*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

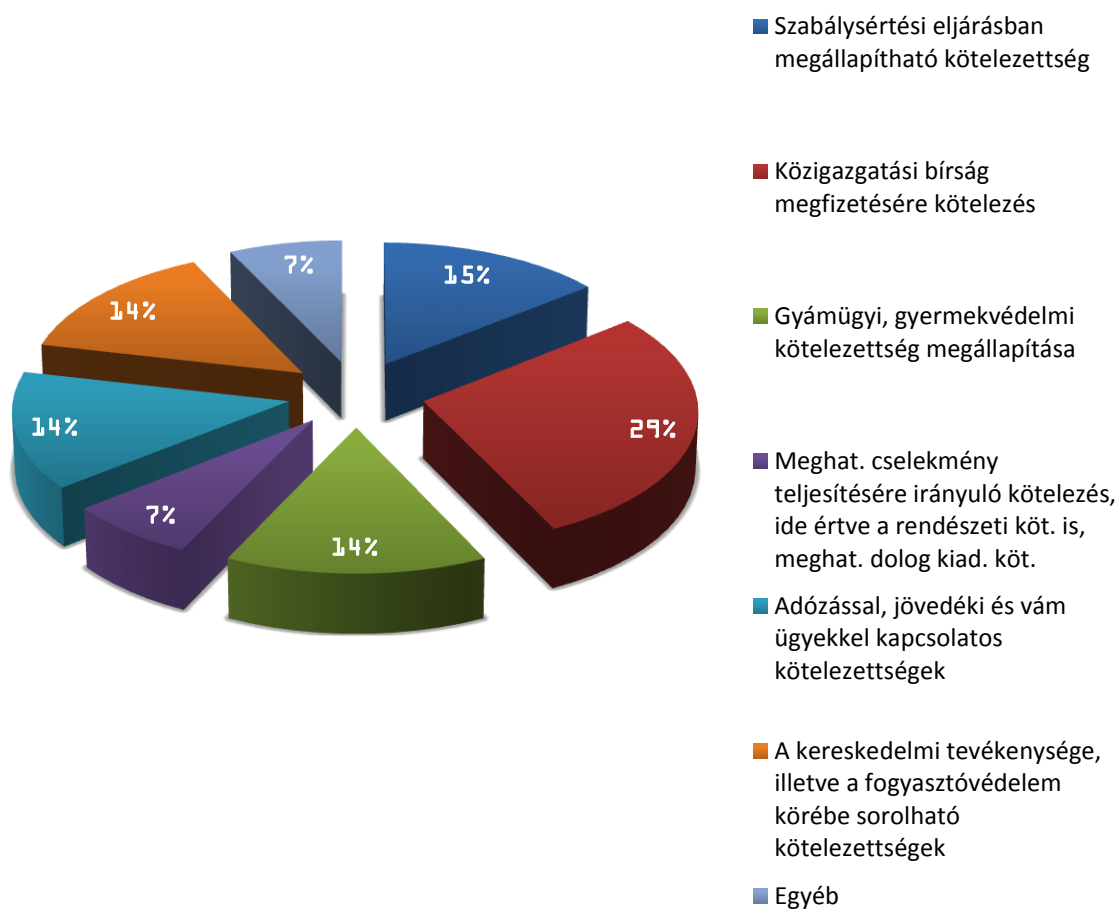
Az ilyen típusú megkeresések jellege legnagyobb részben általános tanácsadás, illetve felvilágosítás volt: az ügyfelek 87 százaléka csupán tájékozódás céljából kereste fel a JOGPONT+ Mini munkatársait. Olyan esetben, melyben konkrét közigazgatási eljárásra vonatkozó ügyben kértek közreműködést, csupán a szolgáltatást igénybe vevő állampolgárok aránya 8 százalékos. Minden huszadik ügyféllel kapcsolatban a részletes adatok hiányában nem tudunk releváns megállapítást tenni.



*A közigazgatási jogi segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása a kötelezettség jellege szerint (2013. június–2013. november)*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

A szolgáltatást igénybe vevők közel egyharmada közigazgatási bírság megfizetésére kötelezés ügyében kértek felvilágosítást a JOGPONT+ Mini munkatársaitól. Fele ennyi volt azok aránya, akik szabálysértési eljárásban megállapítható kötelezettség ügyében fordultak jogi tanácsadásért, valamint valamivel kevesebben – 14 százaléknyan – voltak azok, akik gyámügyi, adóügyi, valamint kereskedelmi ügyekkel kapcsolatos kötelezettségeikkel kapcsolatban kértek felvilágosítást. 7 százalékos volt azon ügyfelek aránya, akik valamilyen meghatározott cselekmény teljesítésére irányuló kötelezettségükkel kapcsolatban szerettek volna átfogó tájékoztatást kapni ügyük rendezése céljából. Ugyanennyien voltak azok a szolgáltatást igénybe vevő állampolgárok, akiknek ügyének jellege egyik kategóriába sem sorolható (*egyéb kategória*).



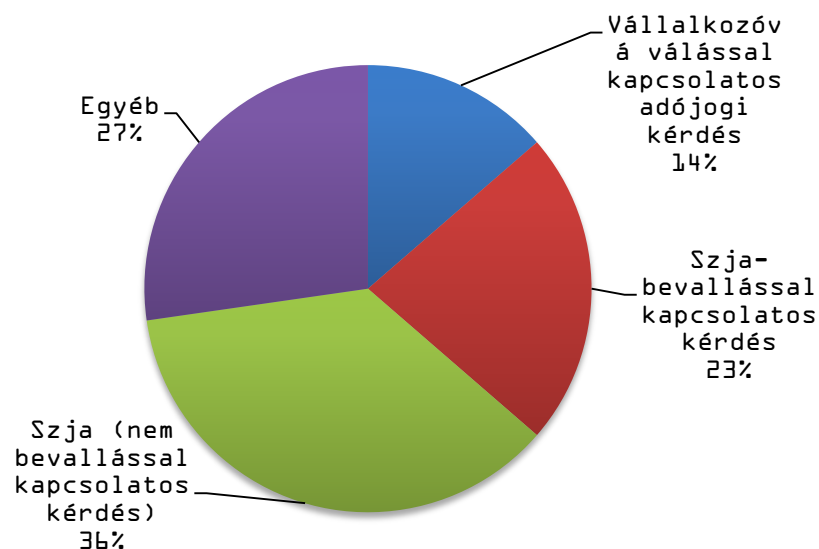
*A közigazgatási jogi segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása a kötelezettség jellege szerint (2013. június–2013. november)*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

**Tanácsadás az adójog területén**

Bár a JOGPONT+ Mini szolgáltatását igénybe vevő állampolgárok az adójog területén kértek legkisebb arányban felvilágosítást, érdemes megvizsgálni, hogy az ilyen típusú megkeresések milyen kérdéseket érintettek. Az adójogi kérdéseket érintő tanácsadások legnagyobb része a személyi jövedelemadóval kapcsolatban történtek – a megkeresések közel 60 százaléka ilyen kérdést takart. Jelentősebb részük – több mint harmaduk – azonban nem az adóbevallással kapcsolatos kérdést foglalta magában, hanem az szja-val kapcsolatos általánosabb kérdést. Ezzel szemben azon

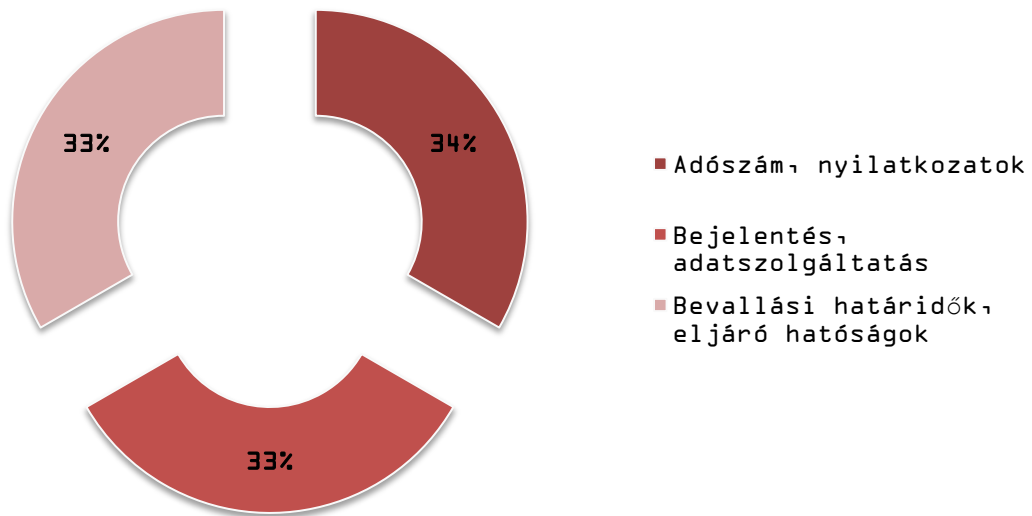
ügyfelek aránya, akik kifejezetten az adóbevallással kapcsolatban kértek tájékoztatást a JOGPONT+ Mini munkatársaitól, 23 százalékos, tehát az adójoggal kapcsolatos megkeresések egynegyede az adóbevallás részleteiről kért tájékoztatást foglalta magában. Jelentősen alacsonyabb azok aránya, akik a szolgáltatást valamilyen, a vállalkozóvá válással kapcsolatosan felmerült adójogi kérdésre kívántak választ kapni: az ügyfelek 14 százaléka érdeklődött ilyen típusú felvilágosítás után. A tanácsadási szolgáltatást igénybe vevő állampolgárok egynegyede olyan kérdéssel fordult a JOGPONT+ Mini munkatársaihoz, amelyek részleteiről nem állnak rendelkezésre adatok (*egyéb kategória*).



*Az adójogi segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása az egyes témák szerint  
(2013. június–2013. november)*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

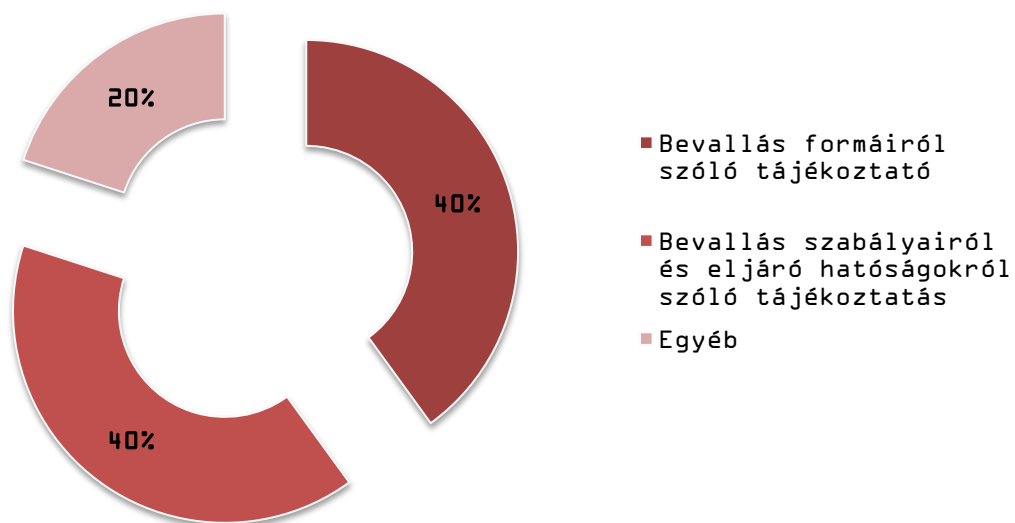
A vállalkozóvá válással kapcsolatos adójogi kérdések egyenletesen oszlanak meg: az ügyfelek 33 százaléka kért mind adószámmal, nyilatkozattal, mind bejelentéssel, adatszolgáltatással, mind pedig a bevallási határidőkkel, illetve az eljáró hatóságokkal kapcsolatban tájékoztatást.



*A vállalkozóvá válással kapcsolatos adójogi segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása azok jellege szerint (2013. június–2013. november)*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

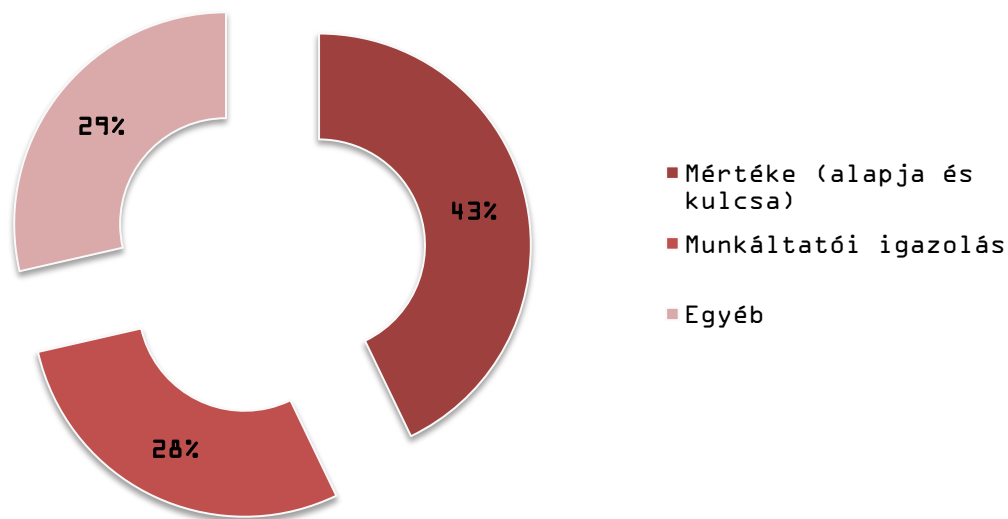
Az adóbevallással kapcsolatban elsősorban annak formájával kapcsolatban érdeklődtek a JOGPONT+ Mini irodáit felkereső állampolgárok – minden negyedik ügyfél ilyen típusú kérdésére szeretett volna választ kapni. Ugyanekkora arányban keresték fel az ügyfelek az egyes JOGPONT+ Mini irodákat a bevallás szabályaival, és eljáró hatóságaival kapcsolatos tájékoztatás céljából. Minden ötödik ügyfél olyan jellegű kérdéssel fordult a szolgáltatóhoz, melynek részleteiről nem állnak rendelkezésre adatok.



*Az szja-bevallással kapcsolatos adójogi segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása annak jellege szerint (2013. június–2013. november)*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

Olyan típusú adójogi kérdéssel, amely nem a személyi jövedelemadó-bevallással állt összefüggésben, az ügyfelek legnagyobb része általános kérdéssel kereste fel a JOGPONT+ Mini irodáit: 43 százalékos azok aránya, akik a személyi jövedelemadó mértékéről és kulcsáról érdeklődtek a szolgáltatótól. Munkáltatói igazolást érintő kérdéssel az ügyfelek 28 százaléka kereste fel a JOGPONT+ Mini munkatársait, és körülbelül ugyanennyien vették igénybe a szolgáltatást olyan ügyel kapcsolatban, melynek részleteiről nem állnak rendelkezésre pontos adatok (*egyéb*).



*A nem szja-bevallással kapcsolatos adójogi segítségnyújtást igénybe vevők megoszlása annak jellege szerint (2013. június–2013. november)*

Forrás: JOGPONT+ Mini program

### ***A jogsegély-szolgálat csatornáinak összehasonlítása a tapasztalatátadás szükségességének szempontjából***

A JOGPONT+ Programban nagy előrelépés történt annak érdekében, hogy a projekt a korábbi Jogpont Hálózat programhoz képest minél szélesebb körben tudjon kiszolgálni ügyféligényeket. Ennek során elsősorban új jogterületek kerültek be a szolgáltatásba, amelyek tanulságai a JOGPONT+ Mini esetében megfelelően és sikeresen kerültek átültetésre. A családjogra vonatkozó tanácsadási szolgáltatás-bővítés meglehetősen nagy sikernek örvendett a JOGPONT+ esetében, és az akkori programban még „trónkövetelői pozíciót” betöltő jogterület a Mini esetében a legkeresettebb jogterületnek bizonyult. Így az a megállapítás tehető, hogy a tapasztalatok összegyűjtése és felhasználása a mindennapi gyakorlatban mind a JOGPONT+ Mini, mind pedig a teljes projekt esetében igen fontos tényező lehet.

A családjogi személyes tanácsadás látható népszerűsége mindenképpen nagy sikerként értékelhető. E személyes tanácsadási forma ugyanis egyfelől adekvátabb

egy ilyen „intimebb” problémával jogi segítségért forduló állampolgár esetében, másfelől pedig a tapasztalatátadás szükségességének bizonyítékeként szolgál. A családi problémák feltárása telefonon, interneten keresztül vélhetően nehezebben menne – kevesebb pontos információval bírna a segítségnyújtó, illetve a szükséges bizalmi viszony is nehezebben alakulna ki, ám ezt a fenntartást a JOGPONT+ Mini cáfolni tudta.

A program jellegéből adódóan a telefonos tanácsadás inkább az informálódásra helyezi a hangsúlyt, így igazi problémamegoldás e csatornán keresztül nem biztosítható. A személyes tanácsadás problémafeltáró és megoldó jellege jól kirajzolódik az egyes mutatók alapján: amíg a telefonos ág számai (ezekről részletesen ld. egy következő tanulmányunkat) az informálódás profilját rajzolják ki, addig a személyes jogsegély alkalmas a felmerülő esetek megoldására, vagy azok katalizálására. Erre a személyes tanácsadásban észlelt sikerre és eredményességre a JogÁsz Napok valószínűleg újíító jelleggel fognak hatni.

Az említett tapasztalatátadás azonban nem csak a pozitív tapasztalatok esetében szükséges: jól látható, hogy a JOGPONT+ programban még új jogterületnek számító közigazgatási jog, és adójog sem a JOGPONT+, sem pedig a JOGPONT+ Mini esetében nem tudta megfelelően felkelteni az állampolgárok érdeklődését. Ez a mindkét programban tapasztalt tendencia tehát okot ad arra a következtetésre, hogy a projekt egészére nézve is fontos lenne a még kisebb érdeklődésnek örvendő jogterületek vonzóbbá tétele, illetve az azokat érintő hatékonyabb kommunikációs stratégia kidolgozása. Ugyanis volna bőven potenciál a személyes tanácsadásban: az egyes hivatali ügyek intézésében nyújtott segítség, az adóügyeket illetően (pl. adóbevallásokkal kapcsolatban) nyújtott tanácsok, valamint a családi pénzügyek megtervezésében (pl. hitelekkel összefüggő információk) igényelt segítség továbbra sem tűnik haszontalan lehetőségnek az érdeklődők számára.

### ***Legfontosabb tanulságok***

- A JOGPONT+ Mini Program legfontosabb tanulságai között szerepel, hogy a személyes jogsegélyszolgálat nagymértékben alkalmas az érdeklődő állampolgárok megszólítására, problémáik kezelésére, azok megoldásában iránymutatásokra.



- Nem minden jogterület ugyanolyan mértékben népszerű: a korábbi Jogpont programokban megismert jogi segítségnyújtás területei (tb-jog, munkajog, társasági jog) egyelőre továbbra is nagyobb érdeklődői kört vonzanak, mint az újonnan bevezetett jogterületek. Ezek a JOGPONT+ Mini esetében ugyan nem tekinthetők újnak, azonban egyfajta tendenciáról tanúbizonyságot adnak. A JOGPONT+ programban még új és a bővülést szolgáló jogterületnek tekinthetünk a családjogra, a JOGPONT+ Mini esetében azonban már e jogterület számít a legnépszerűbbnek.
- Az a megállapítás továbbra is megállja a helyét, hogy a program internetes felületének látogatottsága növekvő tendenciát mutat, és ez jól jelzi, milyen fontos első találkozási felület a JOGPONT+ program hivatalos oldala.

**Mindent egybevetve:** a JOGPONT+ Mini Program jogi segítségnyújtásának fő területe, a személyes ügyfélfogadás, még mindig kiemelten jól működő tanácsadási forma, és a korábban profilbővítésnek tekinthető új jogterületekről megállapítható, hogy célt értek: ugyanis a JOGPONT+ Mini esetében egy ilyen típusú jogterület (családjog) lett a legnagyobb érdeklődésnek örvendő az 5 és 10 ezer közötti lélekszámú településeken. Szükséges azonban, hogy az adójog és közigazgatási jog a jövőben nagyobb felületet kapjon, hiszen azok gyakorlati haszna, alkalmazhatósága vitán felüli, ám ismertségük egyelőre alacsonyabb. A JOGPONT+ Mini kiválóan tudta hasznosítani a családjogban tapasztalt nagyarányú érdeklődést, így célszerű lehet a JOGPONT+ programban alacsony érdeklődésnek örvendő jogterületeket érintő tapasztalatok átvétele is.

Összességében a projekt idő- és lakosságarányosan megfelelő számú embert ért el első (közel) félévében, és előreláthatólag jól át tudja ültetni a JOGPONT+ esetében megállapított pozitív tapasztalatokat.

## A KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS EREDMÉNYEI

Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség 2014 nyarán kérdőíves felmérést készített azzal a céllal, hogy közvetlenül a saját tagjaitól szerezzen információt arról: miként is látják a

hazai kiskereskedelmi szektor mindennapjait, fejlődési irányait. A kérdőíves felmérés eredményeit az alábbiakban közöljük.

**Ami pedig a kutatás módszertani alapjait illeti:** a kérdőívek az ÁFEOSZ-COOP Szövetség tagjainak kerültek kiküldésre 2014 júniusában. A beérkezett válaszokból adatbázis épült, amely segítségével a statisztikai elemzés módszertani elemeit felhasználva elemzés készült. Az így kapott adatok jól reprezentálják az ÁFEOSZ-COOP Szövetség tagságának véleményét az egyes megyékre vonatkozóan. A kérdőívek kitöltői 16 megyére kiterjedően nyújtanak betekintést abba: miként vélekedik a szövetség tagsága egyfelől a kereskedelmi ágazat helyzetéről, másfelől pedig az ÁFEOSZ-COOP Szövetség érdekvédelmi munkáját illetően.

A kutatásba bevont megyei szervezeteken keresztül a következő megyékből érkezett vissza kérdőív:

MEGYE NEVE	
Békés	Bács-Kiskun
Csongrád	Borsod-Abaúj-Zemplén
Fejér	Győr-Moson-Sopron
Komárom-Esztergom	Hajdú-Bihar
Pest	Szabolcs-Szatmár-Bereg
Somogy	Baranya
Vas	Heves
Zala	Jász-Nagykun-Szolnok

A földrajzilag az ország szinte teljes területét lefedő vélemények alapján jól körvonalazható: milyen területileg eltérő helyzetértékelések jellemzik a szövetség tagjait, milyen erősségeit, gyengeségeit látják a szervezetnek. Kialakul egy kép arról is, milyen lehetőségekkel számolhat, illetve milyen veszélyekkel néz szembe, fog szembe nézni tagsága szerint az ÁFEOSZ-COOP Szövetség.

A kérdőív első kérdése a szövetségben meglévő tagság idejére vonatkozott. A beérkezett adatok szerint megállapítható, hogy a kérdőívet kitöltő vállalkozók

pontosan háromnegyede alapítóként is részt vett a szövetség munkájában, azaz alapító tagnak számít. Ugyanakkor további érdekesség, hogy pontosan egynegyedük több mint 10 éve tagja a Szövetségnek. Olyan válaszadótól nem érkezett be kérdőív a szövetséghez, aki kevesebb mint 10 éve munkálkodna tagként. Mindez jól mutatja, hogy a kitöltők válaszai komoly relevanciával bírnak az elemzés összességére nézve, ugyanis mindegyikük szövetkezeti munkája immáron több mint 10 évre tekint vissza.

### Az Ön cége mióta tagja az ÁFEOSZ-COOP Szövetségnek?

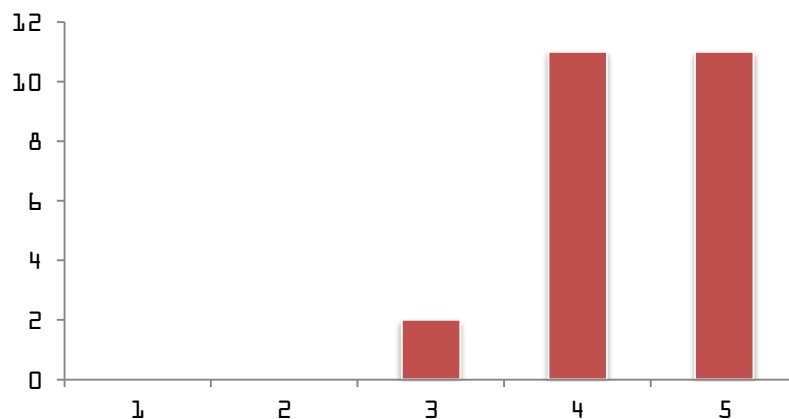


23. ábra A kitöltő tagságának ideje (%)

A következő kérdés a szövetség munkáltatói érdekképviseleti tevékenységével kapcsolatos értékelésre vonatkozott, azaz: azt mérte fel, hogy az egyes vállalkozók mennyire elégedettek a szövetség munkáltatói érdekképviseleti tevékenységével. A válaszadás egy ötfokú skálán történt, s az adatok fényében megállapítható, hogy az egyes tagok rendkívül jó véleménnyel vannak a szövetség ilyen jellegű munkáját illetően, ugyanis a válaszadások az ötfokú skálán 4,3-as átlagértéket mutatnak. Mindezzel párhuzamosan egyéb, a szövetségre nézve meglehetősen pozitív eredmények is kiolvashatók e válaszadásokból. Ugyanis a huszonnégy válaszadó közül mindösszesen 2 választotta a 3-as értéket, s nem volt olyan válaszadó, aki az 1-es, illetve a 2-es értékekkel minősített volna a szövetség szóban forgó tevékenységét. Mindez bizakodásra ad okot, hiszen jól jelzi, hogy az ÁFEOSZ-COOP Szövetség munkáltatói érdekképviseleti tevékenységét a válaszadók 46-46

százaléka 4-es, illetve 5-ös értékkel minősített, s mindössze 8 százalékuk jelölte meg a 3-as értéket, ami szintén nem adhat okot az elkeseredésre, hiszen inkább köztes válaszadást, semmint negatív tartományba tartozó ítéletet jelez. Ha másik megközelítésben vizsgáljuk jelen adatokat, azt mondhatjuk, hogy a válaszadók 92 százaléka meglehetősen elégedett a szövetség munkáltatói érdekképviseleti tevékenységével, hiszen 10-ből valamivel több mint 9 vállalkozó 4-esre, illetve 5-ösre értékelt a szövetség ezen tevékenységét, s mindössze 1 választja a köztes, azaz a 3-as értéket.

**Mennyire elégedett az ÁFEOSZ-COOP Szövetség munkáltatói érdekképviseleti tevékenységével?**

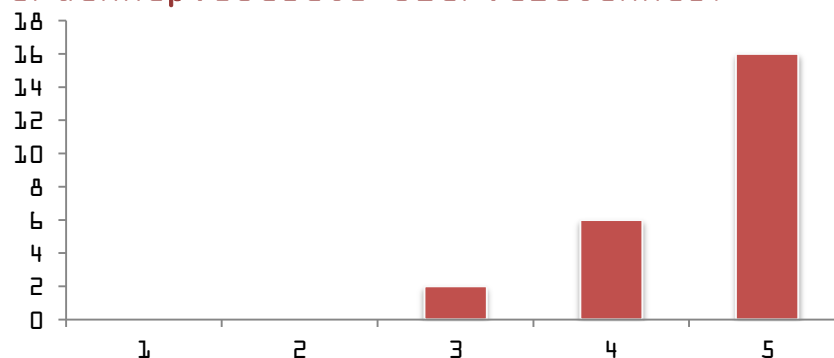


**24. ábra A válaszadók elégedettsége az ÁFEOSZ-COOP Szövetség munkáltatói érdekképviseleti tevékenységét illetően (N)**

Hasonlóan jó arányokkal büszkélkedhet a szövetség a kérdőív következő kérdésével kapcsolatban is, amely a szövetség más munkáltatói érdekképviseleti szervezetekkel való együttműködésének minőségét vizsgálta. A kérdés – az előzőhöz hasonlóan – szintén ötfokú skálán mérte az elégedettséget, amelynek eredményeiből szintén kirajzolódik a nagyfokú elégedtség a vállalkozók részéről. A válaszadók az előző kérdéshez képest még pozitívabban vélekednek a szövetség munkáját illetően: az átlagérték e kérdés esetében 4,6, ami jelzi, hogy a szövetség más munkáltatói érdekképviseleti szervezetekkel való együttműködését a vállalkozók nagy része szinte maximálisnak értékeli. Amennyiben százalékosítjuk ezen számokat, még inkább megmutatkozik e nagyfokú elégedtség: a válaszadók 66,7 százaléka 5-ös értékkel minősítette a szövetség szóban forgó tevékenységét, azaz a vállalkozók

kétharmada maximálisan elégedett az ÁFEOSZ-COOP Szövetség más munkáltatói érdekképviseleti szervezetekkel való együttműködésével. Ugyanakkor egynegyedük élt a 4-es értékkel való válaszadással, ami szintén jelzi a vállalkozók elégedettségét. Hasonlóan az előző kérdéshez, ez esetben is a válaszadók pusztán 8 százaléka jelölte meg a 3-as értéket – 1-es, illetve 2-es válaszadásra e kérdés esetében sem került sor. Summázva tehát: a vállalkozók 92 százaléka egy ötfokú skálán a 4-es, 5-ös értéket választotta, amennyiben a szövetség más munkáltatói érdekképviseleti szervezetekkel való együttműködése került terítékre. Az elégedetlenséget jelző 1-es, illetve 2-es érték egyetlen vállalkozó esetében sem került megjelölésre, azaz a beérkező kérdőívek alapján azt mondhatjuk, hogy tulajdonképpen nincsen a szövetséggel elégedetlen vállalkozó.

**Mit gondol, az ÁFEOSZ-COOP Szövetség mennyire működik együtt más munkáltatói érdekképviseleti szervezetekkel?**



**25. ábra Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség más munkáltatói érdekképviseleti szervezetekkel való együttműködésével kapcsolatos elégedettség**

A következő kérdés a szövetség erősségeit volt hivatott mérni. Az egyes attribútumok (például: szervezeti kapcsolatok, szervezeti célok stb.) szintén egy ötfokú skála segítségével kerültek lekérdezésre.

A legfontosabb – és egyben legszembeűnőbb – eredmény alapvetően az, hogy az egyes attribútumokat negatívan minősítő 1-es érték egyetlen egyszer sem került megjelölésre a válaszadók részéről, azaz: a szövetség felsorolt erősségei közül egyetlen vállalkozó sem vélekedik negatívan. A következőkben külön-külön kerülnek elemzésre az egyes attribútumok.

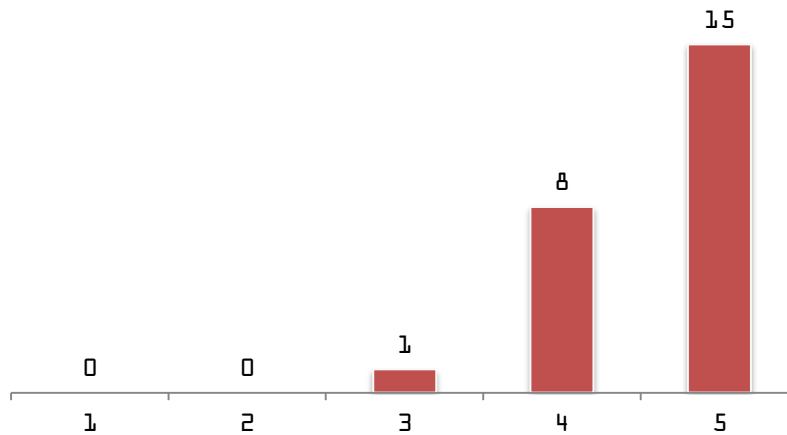
<b>Szövetség erősségei</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Szervezeti kapcsolatok	0	0	1	8	15
Személyes jó viszonyok	0	0	1	9	14
Szakmai bázis	0	0	2	8	14
Anyagi háttér	0	3	12	5	2
A szervezet tagsága	0	0	8	10	6
Jó vezetés	0	0	3	6	15
Jó szervezeti célok	0	0	6	9	8
Tagság szakmai kompetenciája	0	1	2	11	8
A tagság létszáma	0	1	7	9	6
Belső továbbképzések száma	0	3	10	5	3
Belső továbbképzések szakmai színvonala	0	2	6	7	7

**26. ábra Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség erősségeit minősítő válaszadások**

Ami a szervezeti kapcsolatokat illeti: a válaszadók átlagosan 4,6-os értékkel minősítették a szövetség szervezeti kapcsolatait, ami igen magasnak mondható az ötfokú skálához viszonyítva. E kérdés esetében a válaszadók 62,5 százaléka gondolta úgy, hogy a szövetség szervezeti kapcsolatai a legmegfelelőbben működnek, azaz 10-ből hat válaszadó karikázta be e kérdésnél a maximumértéket. Mindössze a vállalkozók egyharmada jelölte meg a 4-es értéket, azaz: a válaszadók 33,3 százaléka szerint a szövetség szervezeti kapcsolatai bár nem maximálisan, de megfelelően működnek. Köztes – 3-as értékű – válaszadásra mindösszesen egyetlen

vállalkozótól került sor, s olyan, amely e szervezeti kapcsolatokat 1-es, illetve 2-es értékkel minősítette volna, nem érkezett.

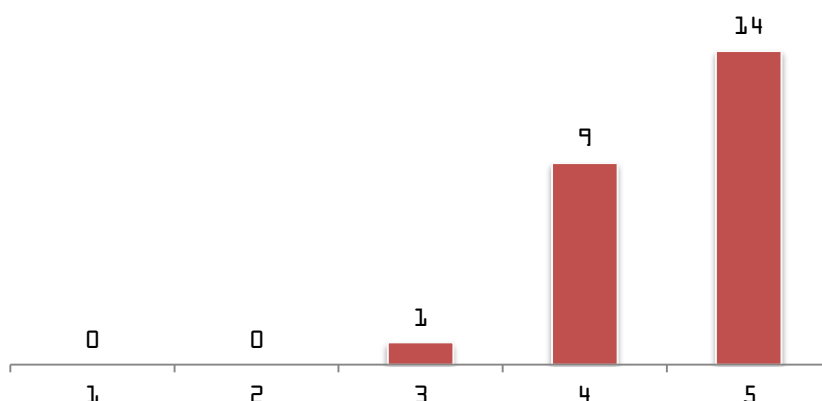
### A szervezeti kapcsolatok megítélése



27. ábra Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség szervezeti kapcsolatait értékelő válaszadások megoszlása (N)

Az előző szemponttól valamennyire eltérő képet mutat a személyes viszonyokkal kapcsolatos kérdés. Bár a válaszadások átlaga jelen esetben is 4,5, az egyes értékek megoszlása mégis – bár nem jelentős különbséggel, de – valamelyest eltérő. Ez esetben a válaszadóknak „csak” 58,3 százaléka gondolta a személyes jó viszonyokat maximálisnak. További 37,5 százalékuk választott a maximálisan érték alatt elhelyezkedő 4-es értéket, s mindössze 4,2 százalékuk jelölte meg a köztes, azaz a 3-as értéket.

## A személyes jó viszonyok megítélése



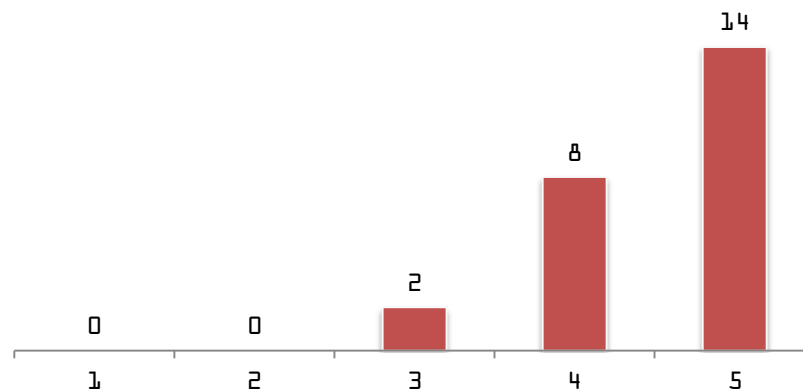
**28. ábra Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség személyes viszonyait értékelő válaszadások megoszlása (N)**

Összességében tehát ezen a ponton azt lehet mondani, hogy a vállalkozók meglehetősen elégedettek a szövetség szervezeti, illetve kollegiális viszonyait illetően: mind a szakmai, mind pedig a személyes kapcsolatok vonatkozásában több mint 95 százalékuk értékelte e szempontokat 4-5-ösre.

A következő kérdés a szövetség szakmai bázisára vonatkozott. Az átlag ezen attribútum esetében is 4,5-ös értéket vett fel, azonban az előző két kérdéstől valamelyest eltérnek az egyes válaszadások. Ez esetben ugyanis megnőtt a köztes értékekre adott válaszok száma és aránya: a válaszadók 8,3 százaléka értékelte a szövetség szakmai bázisát a 3-as érték megjelölésével. Hasonlóan azonban az előző kérdésekhez, a 4-es, illetve 5-ös „osztályzatok” szép számmal szerepelnek: előbbi a válaszadók pontosan egyharmada (33,3%), míg utóbbit 58,3 százaléka jelölte meg. 1-es, valamint 2-es válaszadásra most sem került sor.



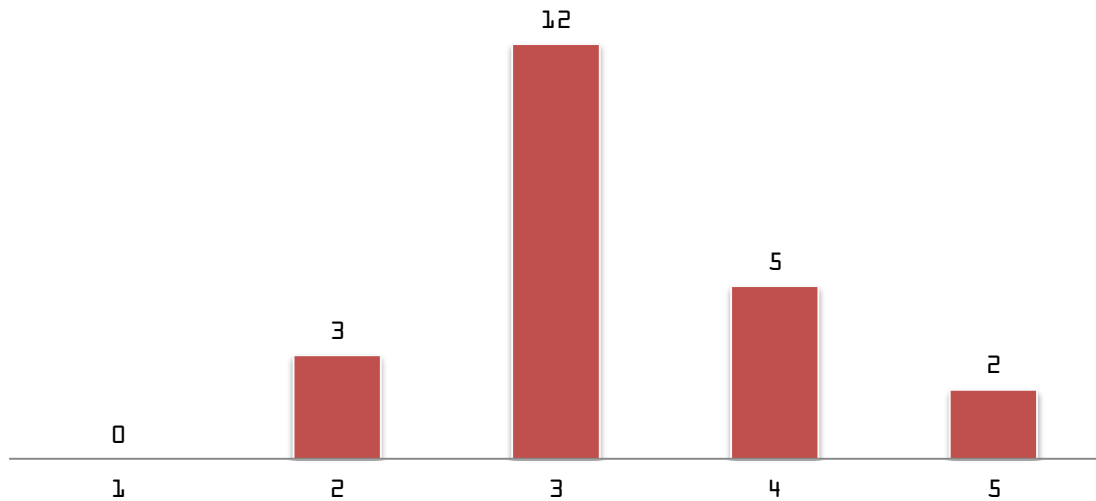
## A szakmai bázis megítélése



29. ábra Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség szakmai bázisát értékelő válaszadások megoszlása (N)

A kérdőív soron következő kérdésében a válaszadóknak a szövetség anyagi hátterét kellett megítélniük (megoszlásukat lásd az ábrán). Ez esetben az előzőektől eltérő arányokat tapasztaltunk: az átlag válaszadás 3,3-as értéket vett fel, amely azt mutatja: az anyagi hátteret megítélő válaszadások kevésbé egybehangzóak. Külön érdekesség, hogy a 3-as értéket jelölték meg legtöbben a válaszadók közül – a válaszadók pontosan 50 százaléka. Amennyiben a többi válaszadást is százalékban kívánjuk kifejezni, azt mondhatjuk, hogy a vállalkozók mindössze 8,3 százaléka gondolta úgy, hogy a szövetség anyagi háttere megérdemli az 5-ös érték megjelölését. További 20,8 százalékuk gondolta úgy, hogy 4-essel értékelhető ez a szempont. Ugyanakkor további, az előzőektől eltérő tendencia, hogy e kérdés esetében megjelentek az első negatív értékelések, ugyanis a válaszadók 12,5 százaléka 2-es érték megjelölésével minősítette a szövetség anyagi hátterét.

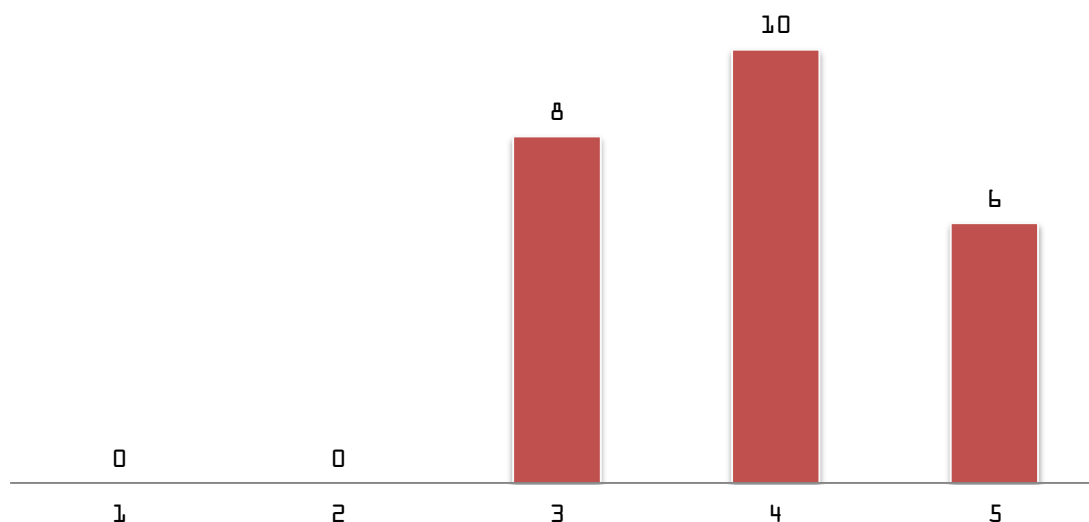
## Az anyagi háttér megítélése



30. ábra Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség anyagi háttérére vonatkozó válaszadások megoszlása (N)

A szövetség fontosnak tartotta, hogy tagságára vonatkozó kérdést is feltegyen. Az egyes értékek megjelölése az ezzel kapcsolatos vélemények sokszínűségét jelzi. A vállalkozók egynegyede gondolta ugyanis úgy, hogy a szervezet tagsága az 5-ös érték megjelölésével minősíthető a leginkább. További 41,7 százalékuk azonban a 4-es értéket tartotta a legmegfelelőbbnek, míg egyharmaduk a 3-as értéket. Amennyiben számszerűsíteniük kell ezeket az adatokat, azt mondhatjuk, hogy maximálisanak 10-ből mindössze 2,5 vállalkozó gondolja a szervezet tagságát, s 4-en inkább jónak, bár javítandónak, míg 3-an közepesnek értékelik azt. A negatív értéktartományba tartozó 1-es, illetve 2-es értékek megjelölésére ez esetben sem került sor.

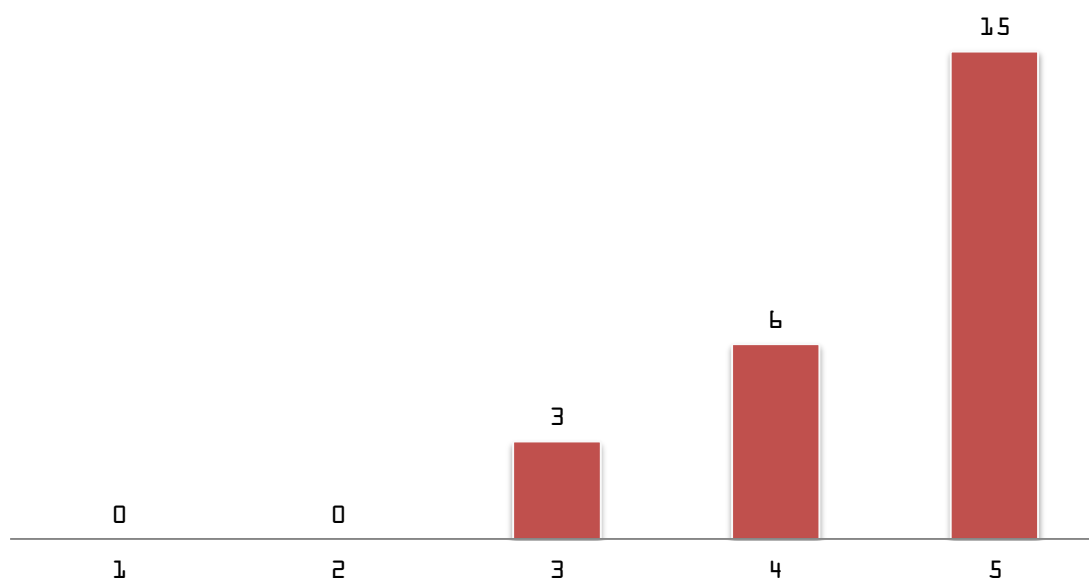
## A szervezeti tagság megítélése



31. ábra A szervezeti tagság megítélésének megoszlása (N)

Minden szervezet számára különösen fontos, hogy saját vezetőségét valamilyen módon értékelje, illetve értékeltesse. Ennek leghatékonyabb módja, ha a vezetés megítélését tagjaira bízta. E célból került sor a kérdőívben a vezetés értékelésére is, amelyre – az előzőekhez hasonlóan – egy ötfokú skálával került sor. A szövetség vezetősége a feldolgozott adatok alapján elmondhatja magáról: a tagjai közötti megítélése igen pozitív képet fest. Ugyanis az ötfokú skálán 4,5-ös átlagértékkel minősítették a vezetés minőségét, amely mindössze öttizeddel marad el a maximálisan kapható összpontszámtól. Minderről részletesebben: a válaszadók 63 százaléka értékelte 5-ös „osztályzattal” a szervezet vezetését, 25 százalékuk 4-essel, s mindössze 13 százalékuk minősítette azt 3-as értékkel. A szervezet vezetőségét negatívan minősítő értékek (1-es, illetve 2-es) kiválasztására egy válaszadó részéről sem került sor.

## A vezetés megítélése



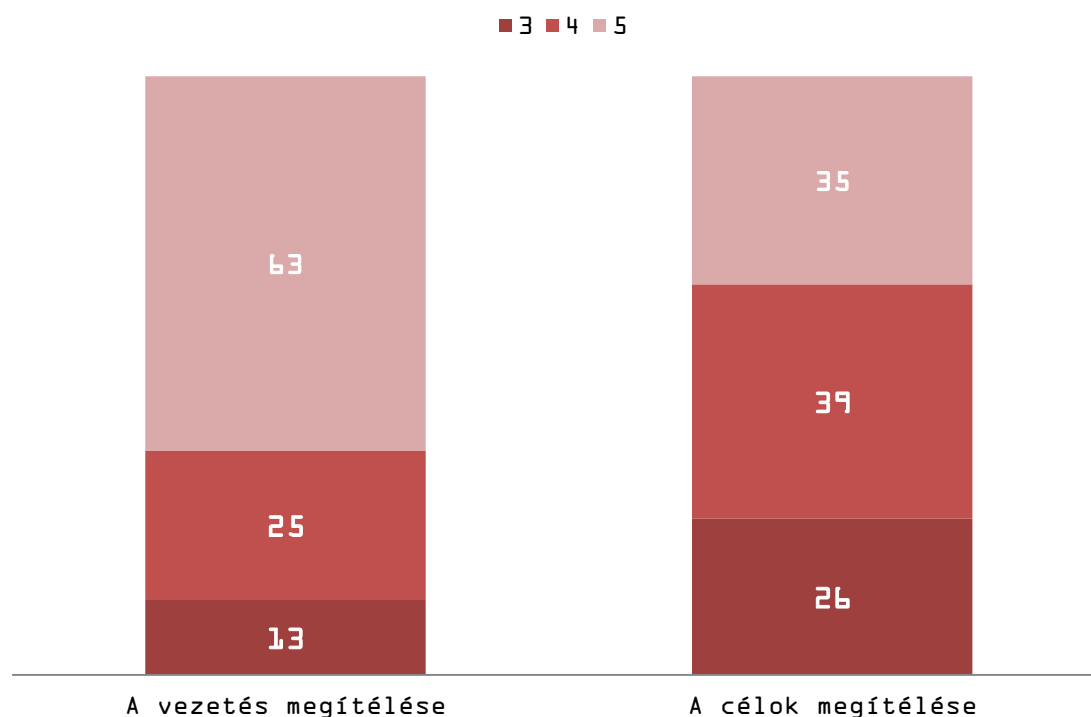
32. ábra Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség vezetésének megítélése (N)

A szervezet vezetőségének megítélése ugyanakkor szorosan összefügg a szervezeti célokkal is. Hiszen a szervezeti célok meghatározása elsősorban a vezetőség felelőssége, ennek megfelelően amennyiben eltérés mutatkozik a vezetőség, valamint a szervezeti célok megítélésében, könnyen kimutatható, hogy e két szempont közül melyre kell nagyobb hangsúlyt fektetnie a szövetségnek.

A szervezeti célok megítélése szintén ötfokú skálával került lekérdezésre, s a rendelkezésre álló adatok alapján azt mondhatjuk: a vezetőség hatékonyabban működik a vállalkozók szerint, mint a szervezeti célok. Ugyanis míg előbbi 4,5-ös átlagértékkel került minősítésre, utóbbi 4,1-essel. Mindezt jobban érzékeltetik a százalékosított értékek: a szervezeti célokat a válaszadók 35 százaléka értékelte 5-ös „osztályzattal”, 39 százalékuk 4-essel, s további 26 százalékuk 3-assal. (Az 1-es, illetve a 2-es érték kiválasztására egy vállalkozó részéről ezúttal sem került sor.)

Azt mondhatjuk tehát, hogy a szövetség vezetésével való elégedettség magasabb fokú, mint a szervezeti célokat illető. Ez a megállapítás azt sugallja: bár a szövetség vezetősége megfelelően valósítja meg a kitűzött célokat, e célok a tagvállalkozók szerint kevésbé mérvadók. E különbség került illusztrálásra az alábbi ábrán.

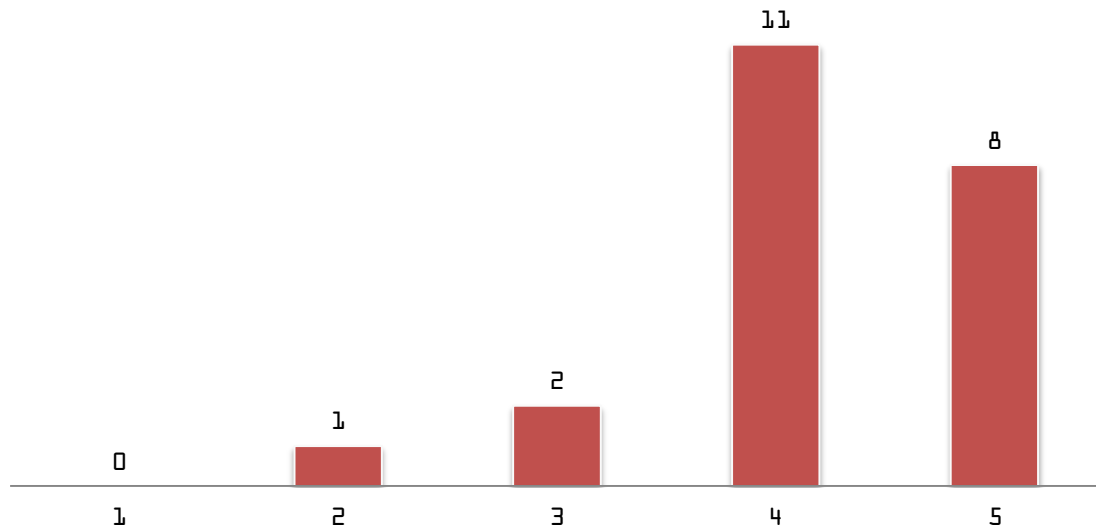
## A vezetés és a célok megítélése



33. ábra Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség vezetősége és a szervezeti célok megítélése közötti különbség (%)

A vezetőség megítélésén túl fontos azonban a tagság megítélése is. Ennek érdekében került sor a tagság szakmai kompetenciájára vonatkozó kérdésre. Érdekes, hogy a tagság szakmai kompetenciáját a beérkező kérdőívek alapján mindössze 4,2-es átlagértékkel minősítették a válaszadók, s külön megemlítenéd, hogy ez esetben sor került 2-es értékű minősítésre is. A részletes, százalékosított adatok szerint a válaszadók 36 százaléka értékelte 5-össel a tagság szakmai kompetenciáját, 50 százaléka 4-essel, 9 százaléka 3-assal, s további 5 százaléka 2-essel. Summázva tehát: a tagság szakmai kompetenciáját a válaszadók legnagyobb része jónak, ám nem tökéletesnek tartja, s külön kiemelendő, hogy volt olyan válaszadó is, aki kifejezetten az átlagtól alacsonyabbnak tartja a tagság szakmai rátermettségét.

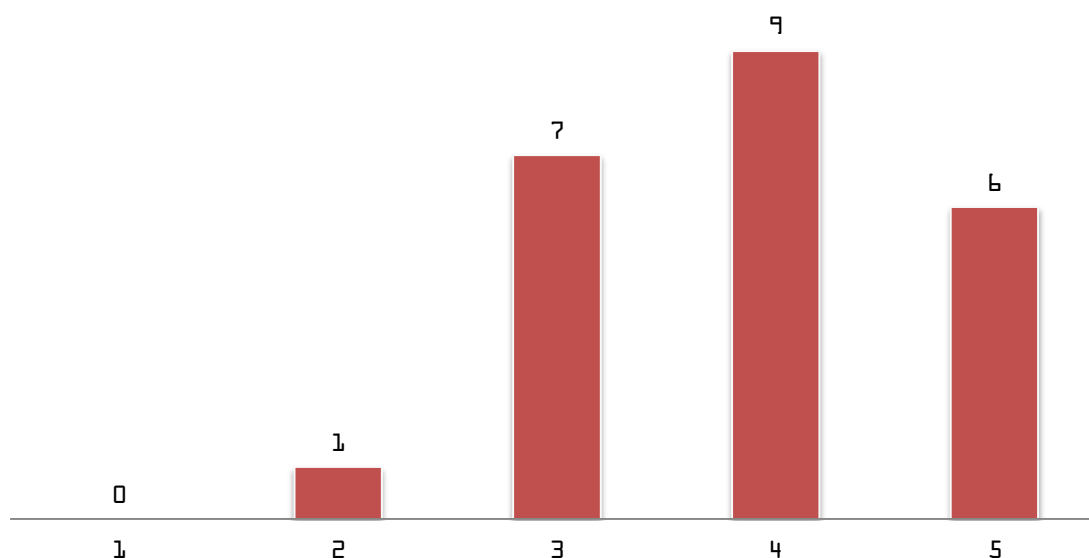
### A tagság szakmai kompetenciájának megítélése



34. ábra A tagság szakmai kompetenciájára vonatkozó válaszok megoszlása (N)

Szintén a tagságra vonatkozó kérdésre került sor a kérdőív következő kérdésében, ezúttal azonban pusztán a tagság létszámát kellett értékelniük a válaszadóknak. Összességében azt mondhatjuk, hogy valamivel elégedettebbnek tűntek a vállalkozók e kérdés megválaszolásakor, mint ahogyan azt a tagság szakmai kompetenciájára vonatkozóan tették, ugyanis az átlagérték ezúttal 3,9. Részleteiben vizsgálva: a tagság létszámát, a válaszadók 26 százaléka értékelte a legjobb (5-ös) „osztályzattal”, míg ugyanezt 39 százalékuk gondolja „jónak” (4-es érték), 30 százalékuk közepesnek (3-as érték), s mindössze 4 százalékuk elégségesnek (2-es érték). Ezen adatok számszerűen az alábbi ábrán láthatóak.

## A tagság létszámának megítélése



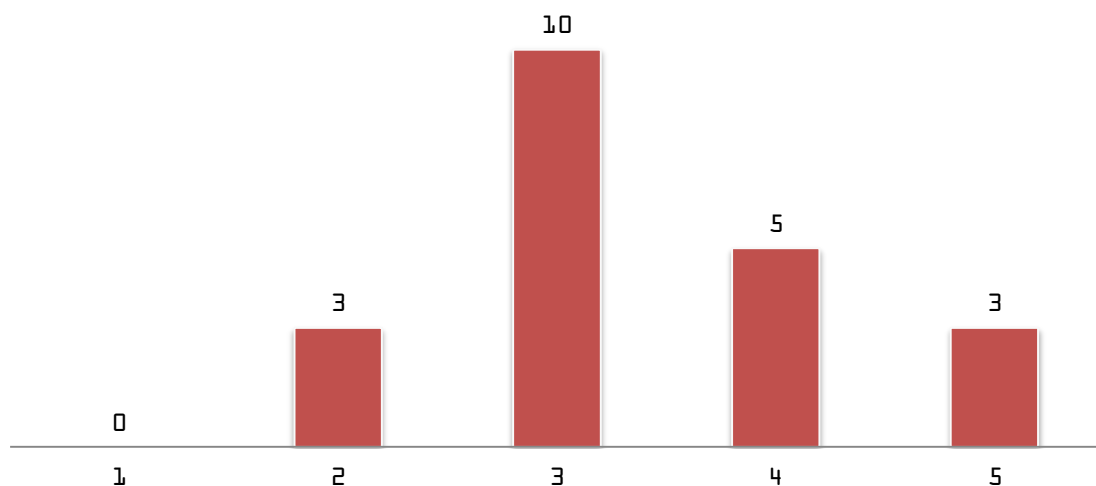
35. ábra A tagság létszámára vonatkozó válaszok megoszlása (N)

A kérdőív során következő kérdései a szervezetfejlesztés köré összpontosultak, azaz: az ÁFEOSZ-COOP Szövetség által biztosított továbbképzések mennyiségi és minőségi színvonalára voltak kíváncsiak a kérdezők. E szempontokkal kapcsolatban a visszajelzések kifejezetten fontosak, hiszen rámutatnak arra, hogy a tagság mennyire elégedett a továbbképzések gyakoriságával, illetve minőségével. E tanulságok segíthetik a szövetséget, hogy a tagság szervezeti,- és kompetenciafejlesztési igényeinek megfelelő mennyiségben és módon szervezze továbbképzéseit.

A belső továbbképzések számát illetően fontos kiemelni, hogy e kérdésblokk esetében e szempont szerepelt a legrosszabbul, ugyanis a legalacsonyabb átlagértéket kapta mindközül: átlagosan 3,4-es értékkel minősítették a válaszadók a szövetség ilyen fajta működési mechanizmusát. Természetesen nem állíthatjuk, hogy ez a 3,4-es átlagérték önmagában kudarcként értelmezendő, azonban rámutat arra, hogy a válaszadók a felsorolt szempontok közül a belső továbbképzések számát tartották a leggyengébbnek. Fontos azonban azt is megemlítenünk, hogy az átlag csökkenése elsősorban a közepes (3-as) értékek megnövekedésének köszönhető.

Amennyiben százalékosítjuk az ezzel kapcsolatos beérkezett válaszokat, azt mondhatjuk, hogy a válaszadók mindössze 14 százaléka tartja kiemelkedően jónak (5-ös érték) a belső továbbképzések mennyiségét. További 24 százalékuk 4-essel értékelte e szempontot, s közel felük (48%) közepesnek minősítette, míg 14 százalékuk a 2-es értéket tartotta legmegfelelőbbnek a kérdés megválaszolásához. A számszerűsített adatokat lásd az ábrán.

### A belső továbbképzések számának megítélése



**36. ábra Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség belső továbbképzéseinek számára vonatkozó válaszok megoszlása (N)**

A belső továbbképzések mennyiségén túl kiemelten fontos, hogy azok minőségéről mit gondolnak a válaszadók. Ennek megfelelően került lekérdézésre a továbbképzések minőségét érintő kérdés. Összességében azt mondhatjuk, hogy ezek színvonalával a válaszadók valamivel elégedettebbek, mint mennyiségével, ugyanis az átlagos értékelés az ötfokú skálán 3,9-nél helyezkedik el. Érdeemes azonban százalékosítani az adatokat, hogy a csekély, 0,2-es különbség részletesebben is bemutatásra kerüljön.

A válaszadók 32-32 százaléka értékelte 5-ös, illetve 4-es „osztályzattal”, míg 27 százalékuk gondolja a belső továbbképzések szakmai színvonalát közepesnek (3-as



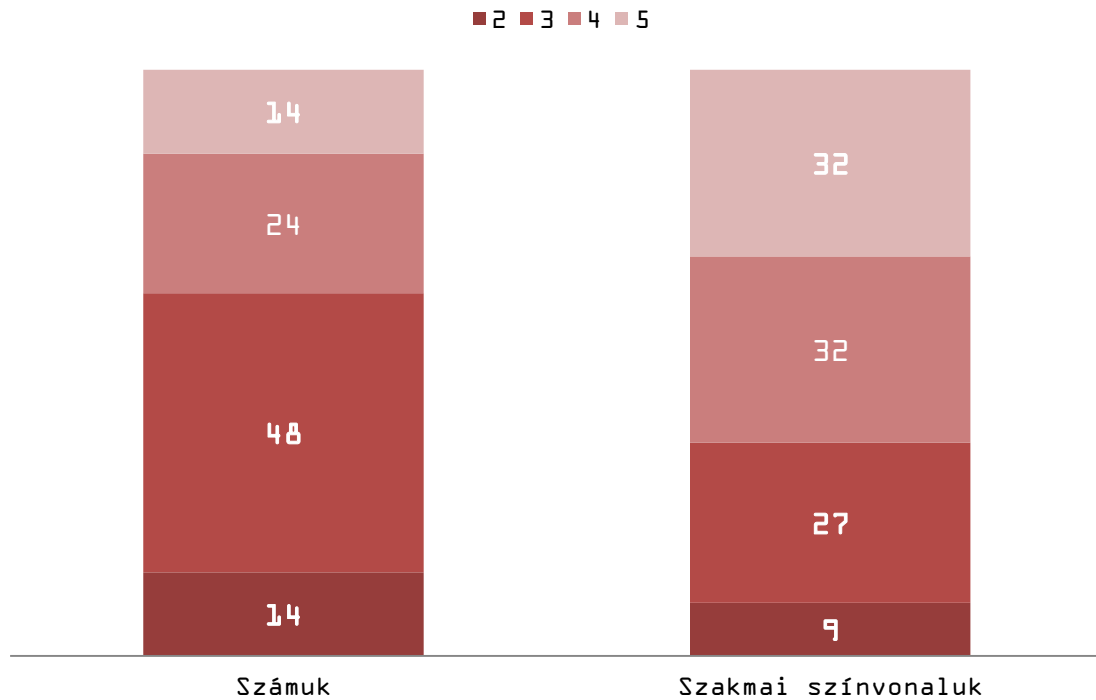
érték), s 9 százalékuk mindössze elégségesnek. Az adatok számszerűsítve az alábbi 18. ábráról olvashatóak le.



**37. ábra Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség belső továbbképzésének szakmai színvonalára vonatkozó válaszok megoszlása (N)**

A válaszadók összességében tehát a belső továbbképzések szakmai színvonalát alapvetően pozitívnak tartják, azonban az adatok alapján úgy tűnik, hogy azok mennyiségével kevésbé vannak megelégedve. E két szempont közötti véleménykülönbségeket kívántuk illusztrálni a következő ábrán, amelyen jól látható, hogy a belső továbbképzések szakmai színvonalát több mint a válaszadók kétszeres tartja maximálisnak, szemben azok számával. Azaz a színvonalat maximálisan értékelők több mint fele a továbbképzések számát kevesli, a meglévő képzések minőségével azonban kifejezetten elégedett. Ugyanez tapasztalható azon válaszadók körében – bár kevésbé –, akik a továbbképzések minőségét „csak” jónak tartják. Mindent egybevetve tehát: a belső továbbképzések színvonalával a válaszadók közel kétharmada kifejezetten elégedett, ám azok számát a válaszadók fele kevésbé tartja kielégítőnek.

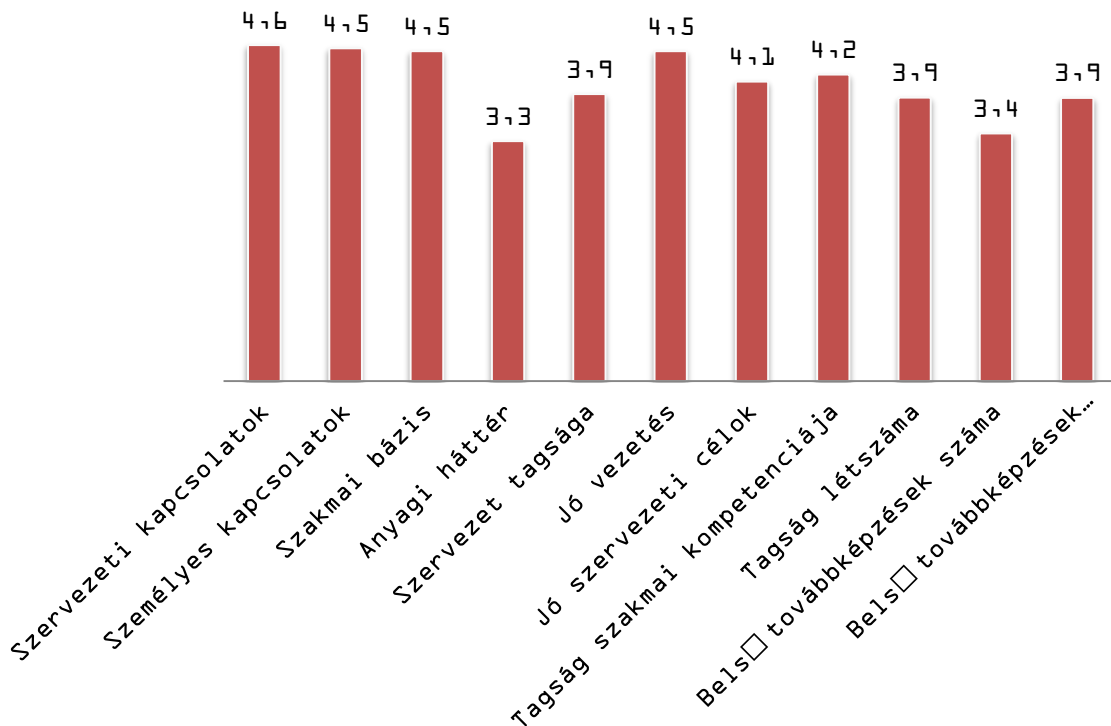
## A belső továbbképzések megítélése



38. ábra Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség belső továbbképzéseinek számának és szakmai színvonalának összehasonlítása a beérkezett válaszok alapján (%)

A következőkben áttekintést kívánunk nyújtani a fentebbiek alapján arról, hogy a válaszadók miként minősítették a szövetség egyes tevékenységeit, azaz általánosságban összefoglalni a válaszadók szerinti szervezeti erősségeket és gyengeségeket. Ezeket illusztrálja a következő ábra.

## Erősségek



39. ábra A válaszadók ötfokú skálán való értékelése az ÁFEOSZ-COOP Szövetség erősségeit illetően

Önmagában sokat elárul az a tény, hogy egyetlen szempont sem csökkent a 3-as érték alá, ami jól jelzi az általános elégedettséget a válaszadók részéről. Ugyanakkor az egyes szempontok értékelése között megfigyelhető egyfajta tendencia. Mégpedig az, hogy a szervezet alapvető mechanizmusaival kapcsolatos elégedettség magasabb fokú, mint a tagságot közvetve vagy közvetlenül érintő egyes szempontok.

Jól látható, hogy a szervezet formális és informális kapcsolatait egyaránt átlag fölülnek ítélték meg a válaszadók, s ugyanennyire elégedettek a szakmai bázis illetően is. Hasonlóan jó véleménnyel vannak a szervezet apparátusáról is, hiszen mind a szervezet tagságát, mind pedig annak vezetőségét kiemelkedően minősítették – alig kapott kevesebbet e két szempont a maximálisan kapható pontszámoktól.

Mindezekkel szemben azonban a szervezeti célokat és a tagság létszámát illetően kevésbé egybehangzóak az eredmények. Ugyanakkor fontos hangsúlyoznunk, hogy ezen szempontok esetében a 4 körüli átlagérték szintén jó eredménynek mondható,

hiszen ez a maximálisan kapható érték 80 százaléka. Ezen attribútumok után következik az anyagi háttér, a tagság kompetenciája, valamint a belső továbbképzések szakmai színvonala. Úgy látszik tehát, hogy a szakmai háttérhez szükséges egyes eszközök (pl. anyagi háttér, szakmai továbbképzés) esetében a válaszadók szerint van mit bővítenie a szövetségnek – az adatok alapján legalábbis az effajta fejlesztésekre vonatkozó kívánalmak fogalmazódnak meg. Különösen igaz ez a megállapítás, ha figyelembe vesszük, hogy a válaszadók a belső továbbképzések számát tartották legkevésbé eredményesnek mindközül.

Summázva azt mondhatjuk, hogy a szervezet személyi apparátusát (vezetés, tagok) illetően kimagasló az egyetértés a válaszadók részéről, s ezt bizonyítják a szervezet külső és belső kapcsolataira egyaránt adott „osztályzatok” is. Ugyanakkor számos kérdésben felsejlik a bővítések kívánalma is, amelyek elsősorban technikai és humáneszközöket érintenek (anyagi háttér, továbbképzések, tagság kompetenciája stb.). Az adatok alapján úgy tűnik azonban, hogy a leghangsúlyosabb „probléma” a tagság kompetenciája köré összpontosul, hiszen egyrészt ez a szempont önmagában is átlag alatti eredményeket ért el az adatfeldolgozás során, másrészt pedig az ilyen jellegű fejlesztésre adott válaszok is átlagon aluliak: mind a belső továbbképzések száma, mind pedig azok minősége lemarad az általában a maximális pontszámhoz közeledő értékektől.

A kérdőív soron következő kérdésblokkja arra kívánt válaszokat kapni, hogy a vállalkozók szerint melyek azok a potenciális veszélyforrások, amelyek a szövetségre leselkednek. Az ötfokú skálával mérő kérdésblokk olyan szempontokat helyezett fókuszba, mint: politikai környezet, jogszabályi háttér, szervezeti konkurencia, a vezetőség kompetenciája, szervezeti infrastruktúra, környezeti befolyás, gazdasági környezet. Arról, hogy a felsorolt szempontok mint veszélyforrások miképpen jelentek meg a válaszadók szemében, azaz hogyan vélekednek az egyes szempontok veszélyességéről, százalékosított formában a *3. táblázatban* közöljük.

	<b>1=nem veszélyfaktor</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5=veszélyfaktor</b>
<b>Politikai környezet</b>	4%	9%	35%	39%	13%
<b>Jogszabályi háttér</b>	0%	13%	39%	30%	17%

<b>Szervezeti konkurencia</b>	9%	13%	43%	17%	17%
<b>Jobb vezetés kell</b>	57%	14%	5%	14%	10%
<b>Szervezeti infrastruktúra</b>	14%	27%	23%	27%	9%
<b>Szervezeti környezeti befolyás</b>	9%	9%	32%	41%	9%
<b>Gazdasági környezet nehéz</b>	0%	4%	22%	35%	39%

### 3. táblázat Az egyes veszélyforrások megítélésének megoszlása (%)

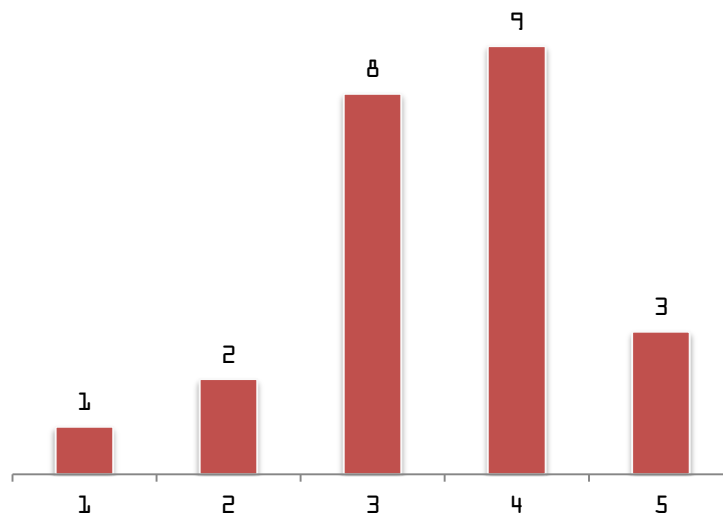
A táblázatból első ránézésre is kitűnik, hogy a szövetségre leselkedő legveszélyesebb tényezőnek a válaszadók a gazdasági környezetet nevezték meg legnagyobb arányban (39%). Továbbá az is látszik, hogy a szervezet infrastruktúráját, valamint a szervezet környezeti befolyásoltságát nevezték meg legkisebb arányban (9-9%), azaz érzékelhető: a szervezettel szembeni aggályok igen minimálisan állnak fenn a vállalkozók részéről. Ezt a megállapítást bizonyítja továbbá a jobb vezetésre vonatkozó igényre adott válaszok aránya is, ugyanis a válaszadók 57 százaléka e kérdéssel szemben volt a legkritikusabb, azaz: a válaszadók több mint fele egyáltalán nem ért egyet azzal a kijelentéssel, hogy a szövetségnek jobb vezetésre lenne szüksége. A következőkben részletesebben is kifejtjük az egyes szempontokra adott válaszokat, illetve az ezekre vonatkozó legfontosabb megállapításokat.

Mindenekelőtt érdemes azokkal a tényezőkkel kezdeni, melyek a szövetség működéséhez szükségesek, ám mint környezeti, azaz külső befolyásoló tényezőkként értelmezendők (politikai, jogszabályi, gazdasági környezet stb.), szemben azokkal, melyek belülről, szervezetileg kapcsolódnak valamilyen módon a szövetség mindennapi működéséhez (jobb vezetés, szervezeti infrastruktúra stb.).

A politikai környezettel kapcsolatos kérdésre adott válaszok alapján azt mondhatjuk, hogy ez a szempont egyike azoknak, amelyet a leginkább veszélyesnek ítélték a szövetségre nézve az egyes válaszadók. Az átlagérték ugyanis az ötfokú skálán e kérdés esetében 3,5 amely mindössze 1,5-tel marad el a maximálisan adható pontszámoktól, azaz a legveszélyesebb tényező jelölő értéktől.

Ugyanakkor, hogy árnyaljuk a képet, a számszerűsített adatok szerint a válaszadók mindössze 13 százaléka értékelte a politikai környezetet mint kiemelkedő veszélyfaktort maximális pontszámmal, s a 3,5-ös átlagot a 39 százalékban megjelenő 4-es, valamint a 35 százalékban reprezentált 3-as értékelések ellensúlyozzák. Tehát: bár összességében a válaszadók átlagosan igen veszélyesnek tartják a politikai környezetet, azonban ha részleteiben vizsgáljuk, azt láthatjuk, hogy ez valójában nem olyan egyértelmű: a válaszadók inkább közepes, illetve annál valamivel erősebb veszélynek értékelik a politikai környezetet. Mindössze a válaszadók 4 százaléka gondolta úgy, hogy az, hogy a politikai környezet nem támogatja az ÁFEOSZ-COOP Szövetség tevékenységét, veszélyes lenne, és mindössze 9 százalékuk gondolta úgy, hogy ezt a veszélyt 2-essel értékeli az ötfokú skálán.

### A politikai környezet nem támogatja a tevékenységet

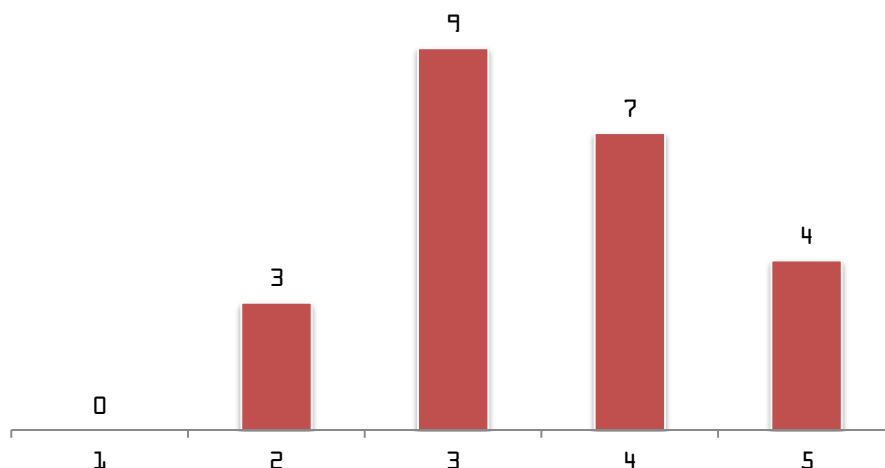


40. ábra A politikai környezet veszélyességének megítélése (N)

A jogszabályi garanciákra vonatkozó kérdésnél nagyjából hasonló arányok fedezhetőek fel. A válaszadók 17 százaléka gondolta úgy, hogy amennyiben a tevékenység bővítéséhez szükséges jogosítványokat nem biztosítja kellőképpen a

jogszabályi környezet, abban az esetben a szövetség tevékenysége fokozott veszélynek van kitéve. Valamivel mérsékeltebb állásponton (4-es érték) a válaszadók 30 százaléka volt e kérdéskörben. Legnagyobb arányban (39%) azok képviseltették magukat, akik a jogszabályi környezettel kapcsolatos veszélyt közepesen erős veszélyforrásnak ítélték meg. Ugyanakkor érdemesre méltó kiemelni azt is, hogy e kérdést a válaszadók 13 százaléka kevésbé tartja potenciális veszélyforrásnak (2-es érték), ám olyan, aki ezzel az állítással teljesen nem értett egyet, nem volt. A számszerű adatokat az alábbi ábra foglalja össze.

### A jogszabályi háttér nem ad elég erős jogosítványokat

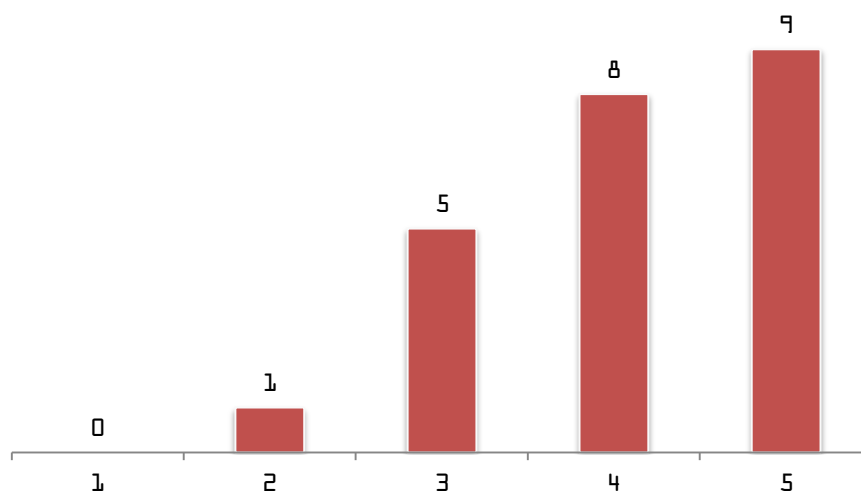


**41. ábra A jogszabályi környezet veszélyességének megítélése (N)**

A legjelentősebb veszélynek a válaszadók legnagyobb része a gazdasági környezet szövetségre gyakorolt negatív hatását választotta. Azzal az állítással, hogy „a gazdasági környezet nehezíti a működést”, a válaszadók 39 százaléka teljesen, s további 35 százalékuk inkább egyetértett, azaz: e jelenséget a válaszadók 74 százaléka igen veszélyesnek tartja a működésre nézve. Ugyanakkor azt is érdemes hangsúlyozni, hogy ebben a kérdésben a válaszadók csupán 22 százaléka fejezte ki közömbösségét (3-as érték), azaz: látható, hogy a gazdasági környezet jelenti a vállalkozók számára a legmeghatározóbb terepet, hiszen közömbösségük láthatóan

e kérdésben a legkevésbé meghatározó. Mindössze 4 százalékuk gondolta úgy, hogy a gazdasági környezet nem igazán gyakorol negatív hatást a működésre. Olyan válaszadó nem volt, aki ezzel az állítással teljes mértékben nem értett volna egyet. A számszerű bontás a következő ábrán látható.

### A gazdasági környezet nehezíti a működést



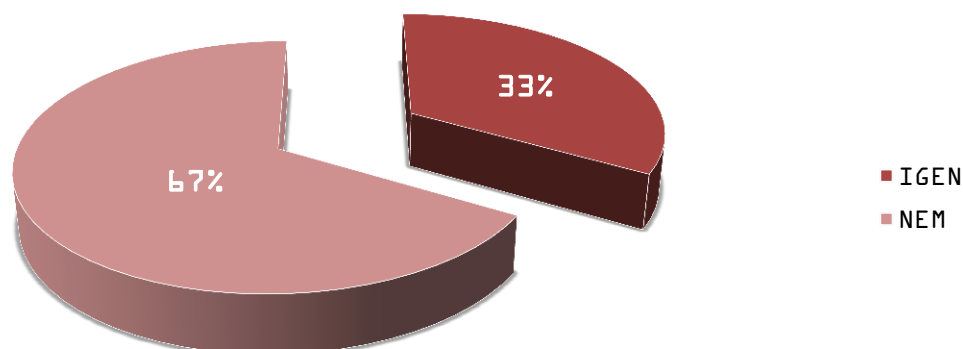
42. ábra A gazdasági környezet veszélyességének megítélése (N)

A vállalkozók válaszadási motivációi érthetőekké válnak, amikor megvizsgáljuk, hogy általában véve miképpen vélekednek a gazdasági környezetről, illetve ők maguk milyen pozíciót foglalnak el e gazdasági környezetben.

Amennyiben a következő ábrára pillantunk, láthatjuk, hogy a válaszadók kétharmada saját bevallása szerint nem tapasztalt élenkülést mostanában a kereskedelmi szektorban. Mindössze a válaszadók 32 százaléka gondolja ennek ellenkezőjét.



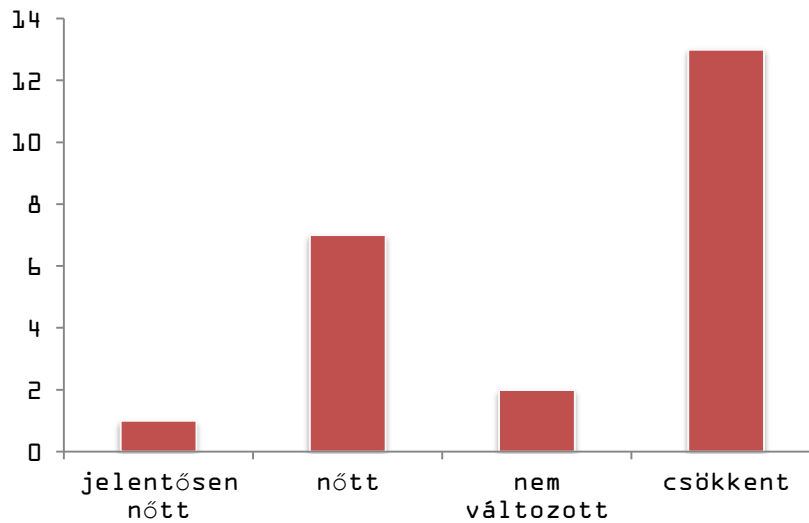
## Tapasztalta-e a kereskedelem élénkülését mostanában?



43. ábra A kereskedelmi élénkülésben tapasztalt változások megítélése (%)

A kérdőív további részében a vállalkozókat arról is megkérdezték, hogy a 2013-as évhez képest miképpen alakult a nyereségük, illetve árbevételük. E mutatók a válaszadók belső tapasztalatait írják le a gazdasági környezettel kapcsolatban, hiszen a kérdés immáron nem általánosságban érinti a kereskedelmi szektor bővülését célzó kérdésfeltevést, hanem kifejezetten arra kíváncsi: a vállalkozók milyen gazdasági tendenciákat figyeltek meg saját működésükben. A soron következő adatsorokban fellelhető válaszok ismét érthetőbbé teszik azt a nagyarányú aggodalmat, amellyel a válaszadók korábban a gazdasági környezet működés-nehezítő hatásáról nyilatkoztak.

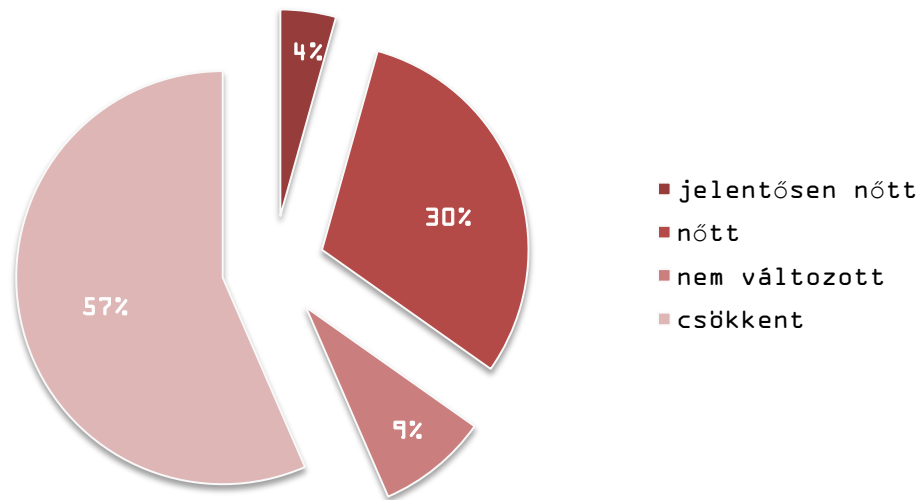
## 2013. évben nyeresége az előző évekhez képest hogyan alakult?



44. ábra A 2013-as évhez képest érzékelt nyereség (N)

Amennyiben a fenti ábrára tekintünk, láthatjuk, hogy a válaszadók nagy részének 2013. évben – az előző évhez képest – csökkent a nyeresége: 57 százalékuk arról számolt be, hogy vállalkozása az előző évi nyereségéhez viszonyítva, 2014-es évre csökkent. Ugyanakkor azok aránya is viszonylag magas, akik éppen ennek ellenkezőjét tapasztalták: a válaszadók 30 százaléka 2014-re is képest volt növelni nyereségét, s további 4 százalékuk arról számolt be, hogy e növekmény igen jelentős mértékű is volt. Mindössze a válaszadók 9 százaléka tapasztalt saját vállalkozásában stagnálást, ugyanis ekkora azok aránya, akik nyereségükre pillantva nem tapasztaltak jelentősebb változást a 2013-as és 2014-es év között. E válaszok az alábbi ábrán kerültek összegyűjtésre százalékosított formában.

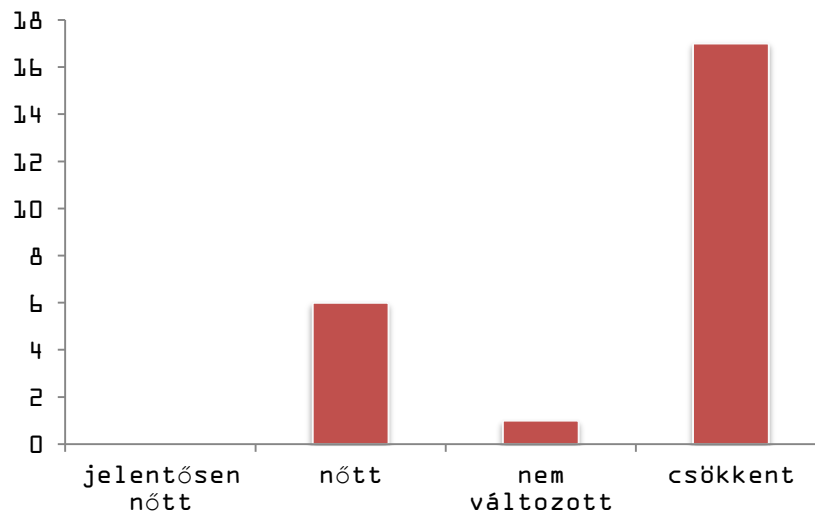
## 2013. évben nyeresége az előző évekhez képest hogyan alakult?



45. ábra A 2013-as évhez képest érzékelt nyereség (%)

Hasonló tendenciákat figyelhetünk meg ugyanakkor az árbevételre vonatkozó kérdésekre adott válaszokban is. Első ránézésre is látható, hogy a válaszadók elsősorban arról számoltak be, hogy 2014-es árbevételük a 2013-ashoz képest csökkent: 24 válaszadóból 17 ezt tapasztalta saját vállalkozását illetően. E tábor mindössze egyharmadával egyezik meg azok aránya, akik a 2014-es évre növelni tudták árbevételüket, ugyanakkor olyan válaszadó nem volt, aki e növekedést jelentősnek ítélte volna. Mindössze egyetlen válaszadó nem tapasztalt a két év közötti árbevételében semmilyenfajta elmozdulást.

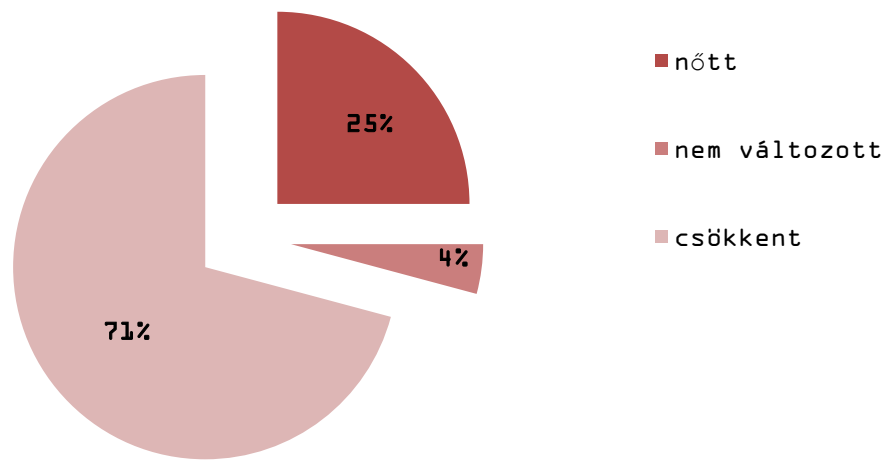
## 2013. évben árbevétele az előző évhez képest hogyan alakult?



46. ábra A 2013-as évhez képest érzékelt árbevétel (N)

E válaszok talán jobban illusztrálhatóak százalékosított formában. A válaszadók több mint kétharmada (71%) tapasztalt saját vállalkozásának árbevételében csökkenést, s pontosan egynegyedük (25%) volt képes növelni azt. A kérdőívet kitöltők mindössze 4 százaléka érzékelt stagnálást a 2013-2014 közötti időszak árbevételében. Mindezt a fenti ábra foglalja össze.

## 2013. évben árbevétele az előző évhez képest hogyan alakult?



47. ábra A 2013-as évhez képest érzékelt árbevétel (%)

Mindezen adatok arról tanúskodnak, hogy a válaszadók saját vállalkozásuk működésében mind az árbevétel, mind pedig a nyereség tekintetében csökkenést tapasztalnak. A válaszadók nagyjából kétharmada számolt be ilyen vagy olyan csökkenésről saját vállalkozásában. Ugyanakkor az egyes válaszokból az is kiderül, hogy a vállalkozók nem csak saját vállalkozásaikban tapasztalnak visszaesést, hanem általában véve a kereskedelmi szektorban is, legalábbis a válaszadók kétharmada arról számolt be, hogy nem tapasztalt jelentősebb kereskedelmi élénkülést az elmúlt időszakban.

Érthető tehát, hogy az ún. output tényezők közül a gazdasági környezetet, az ÁFEOSZ-COOP Szövetségre gyakorolt hatását tartották leginkább veszélyesnek az egyes válaszadók, hiszen sem saját vállalkozásukban, sem pedig az általánosságban vett kereskedelmi szektorban nem tapasztaltak élénkülést.

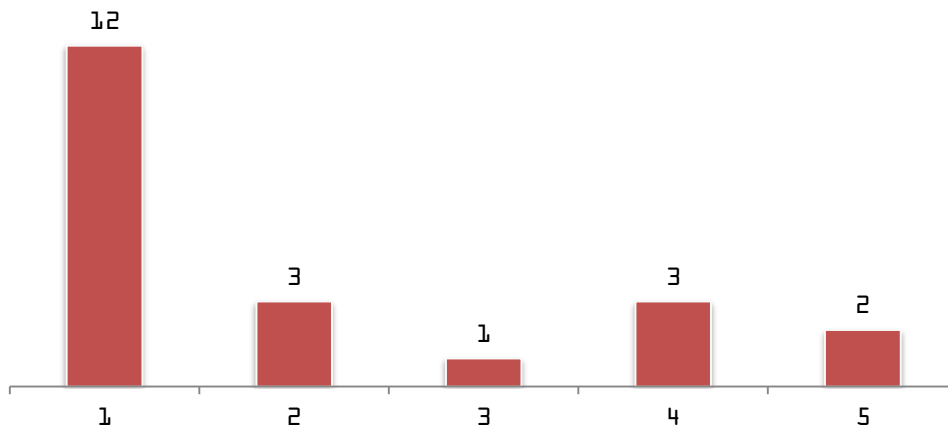
Valahol az input és az output tényezők között helyezkedik el a konkurencia veszélye. E kérdés esetében igen nagyfokú közömbösséget tapasztalhatunk a válaszadók részéről, melyekből messzemenő következtetéseket nem érdemes levonni, hiszen egyfelől jelenthet a kérdés iránti közömbösséget, másfelől pedig jelezhet egyfajta kényelmességet a szövetség konkurencia-veszélyét illetően. A válaszadók 43 százaléka e kérdésnél tehát a 3-as értéket választotta. Ugyanakkor 17-17 százaléka

úgy gondolta, hogy ez a veszély maximálisan, vagy még ha kevésbé erősen is, de fennáll. Mindezekkel szemben 13, illetve 9 százalékban reprezentálják magukat azok a válaszadók, akik a szervezeti konkurenciát egyáltalán nem, vagy kevésbé tartják veszélyesnek. Ha viszont összegezzük az adatokat, azt láthatjuk, hogy azzal a kijelentéssel, mely szerint „nagy szervezeti konkurenciával kell szembenézni” az átlagos válaszadás a 3,2-es értéket vette fel az ötfokú skálán, amelyet lehet egyfelől a válaszadókban ellenérzést kiváltó veszélyként értelmezni, másfelől pedig pusztán a 3-as értékek nagyszámú reprezentáltságával is magyarázható ez az igen magas átlagérték.

A fentebb felsorolt (leginkább) output tényezők után érdemes megvizsgálni azokat a tényezőket, melyek a szervezetet valamilyen módon belülről érintik és határozzák meg (például: jobb vezetés, szervezeti infrastruktúra kell, stb.). Mindezek közül a válaszadók azzal értettek legkevésbé egyet a beérkezett válaszok alapján, hogy a szövetségnek a hatékonyabb és veszélytelenebb működés érdekében, jobb és felkészültebb vezetésre lenne szüksége. E kérdés esetében az átlagos válaszadás 2,0-os értéket vett fel. Akkor azonban, mikor a kérdés arra vonatkozott, hogy a szervezet kellőképpen támogatja-e a működést, a válaszok átlagértéke már 2,9-es átlagértéket vett fel. Ezzel nagyjából megegyező arányban tartották átlagosan veszélyesnek azt a tényezőt, mely szerint a szervezet befolyása a társadalmi, szakmai környezetre alacsony. A következőkben részletesebben kerülnek bemutatásra az egyes adatok.

A vezetés kompetenciájára vonatkozó kérdés esetében – ahogyan az fentebb olvasható – már említésre került, hogy ezt tartják a legkisebb arányban veszélyesnek, azaz: a szövetség vezetésével kapcsolatban igen nagyfokú bizalommal találkozhatunk. A számszerűsített adatokon jól látszik, hogy azzal a kijelentéssel kapcsolatban, hogy „jobb, felkészültebb vezetésre van szükség” csupán a válaszadók 10 százaléka értett egyet teljesen, s 14 százaléka ennél valamivel kevésbé értett egyet. Mindössze a válaszadók 5 százaléka tartotta a jelenlegi vezetést közepesen releváns veszélynek. Mindezekkel szemben 57 százalékuk egyáltalán nem értett egyet e kijelentéssel, s további 14 százalékuk kevésbé tartja veszélyesnek a jelenlegi vezetés kompetenciáját. A számszerűsített adatokat az alábbi ábra foglalja össze.

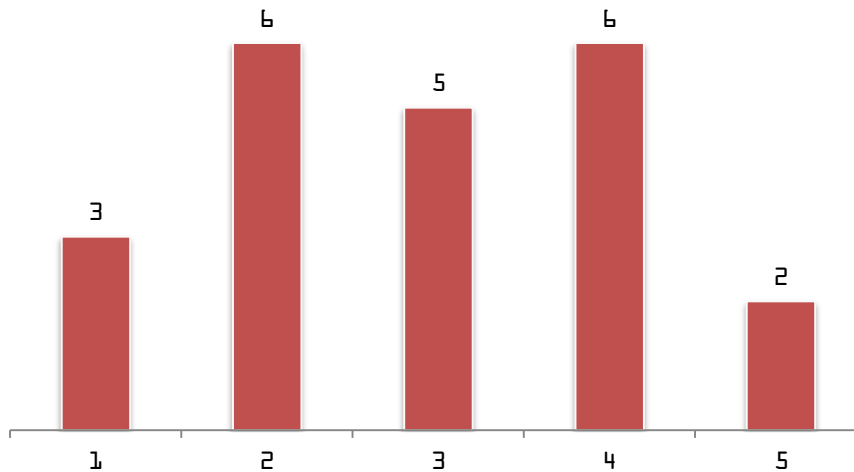
## Jobb, felkészültebb vezetésre van szükség



48. ábra A vezetés kompetenciájának megítélése (N)

Koránt sincs ekkora egyetértés a vállalkozók között akkor, ha arról kérdezik őket, hogy a szervezeti infrastruktúra megfelelően támogatja-e a működést. Az erről szóló számszerűsített grafikonra nézve látható a közép-re húzás: közel ugyanannyian helyezkednek el a skála egyes szélső pontjain, s különösen igaz ez az egymással szimmetrikus kapcsolatban álló 2-es, illetve 4-es érték esetében. E jelentős szórás eredményeképpen rajzolódik ki a 2,9-es átlagérték. Jól látszik mindez a százalékosított adatokból is: a válaszadók 27 százaléka gondolja úgy, hogy a szervezeti infrastruktúra kevésbé biztosítja a működéshez szükséges feltételeket, s ugyanennyien gondolják ennek ellenkezőjét, vagyis hogy bár nem maximálisan, de biztosítottak ezek az infrastrukturális feltételek. A skála negatívabb értékét (ez esetben 5-ös) a válaszadók mindössze 9 százaléka gondolta megfelelő értéknek, azonban valamivel többen (14%) szerepeltetik magukat azok a vélemények, melyek szerint a szervezeti infrastruktúra maximálisan biztosítja a működési feltételeket. A válaszadók közel egynegyede (23%) közömbösen kezelte a kérdést, s ennek megfelelően a 3-as értéket választotta.

## Szervezeti infrastruktúra nem támogatja eléggé a működést

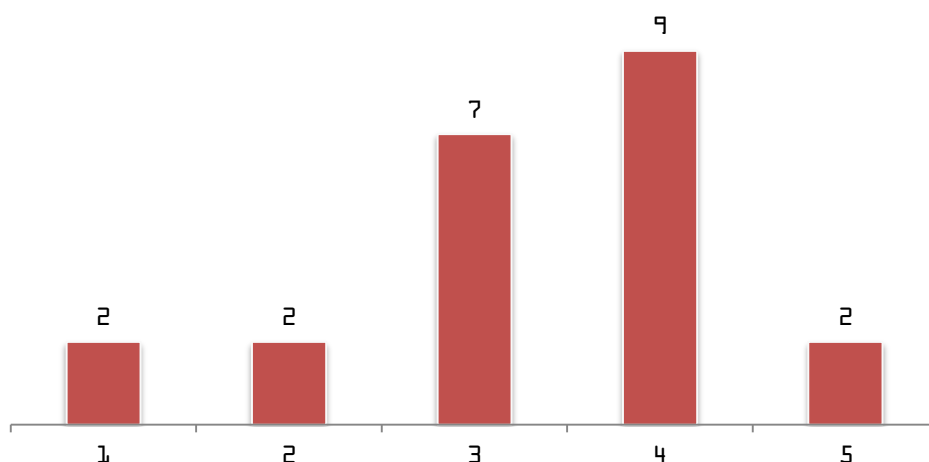


49. ábra A szervezeti infrastruktúra megítélése (N)

A szövetséget természetesen érdeklí, hogy szervezetének társadalmi befolyásáról miképpen vélekednek a tagvállalkozók. A feldolgozott adatok alapján azt mondhatjuk, hogy ezzel kapcsolatban viszonylag negatív kép rajzolódik ki a válaszadók körében. Ugyanis azzal a kérdéssel, hogy „a szervezet befolyása a társadalmi, szakmai környezetre alacsony, az átlagos válaszadó 3,3-as értéket jelölt meg. Ez esetben tehát arról beszélhetünk, hogy a válaszadók legnagyobb része (41%) ezt meghatározó problémának tartja, s további 9 százalékuk gondolja úgy, hogy ez potenciális veszélyforrásként leselkedik a szövetségre. Jól jelzi a már majdnem egyoldalú véleményezést, hogy ugyanennyien, 9-9 százaléknyian vannak azok, akik szerint a szervezet megfelelő befolyással rendelkezik a társadalmi, szakmai környezetre. Ugyanakkor a válaszadók közel egyharmada (32%) gondolta úgy, hogy a legmegfelelőbb válasz a kérdésre a 3-as „osztályzattal” való értékelés. Az ezen adatokat számszerűen összefoglaló adatok a következő ábrán láthatóak.



## A szervezet befolyása a társadalmi, szakmai környezetre alacsony



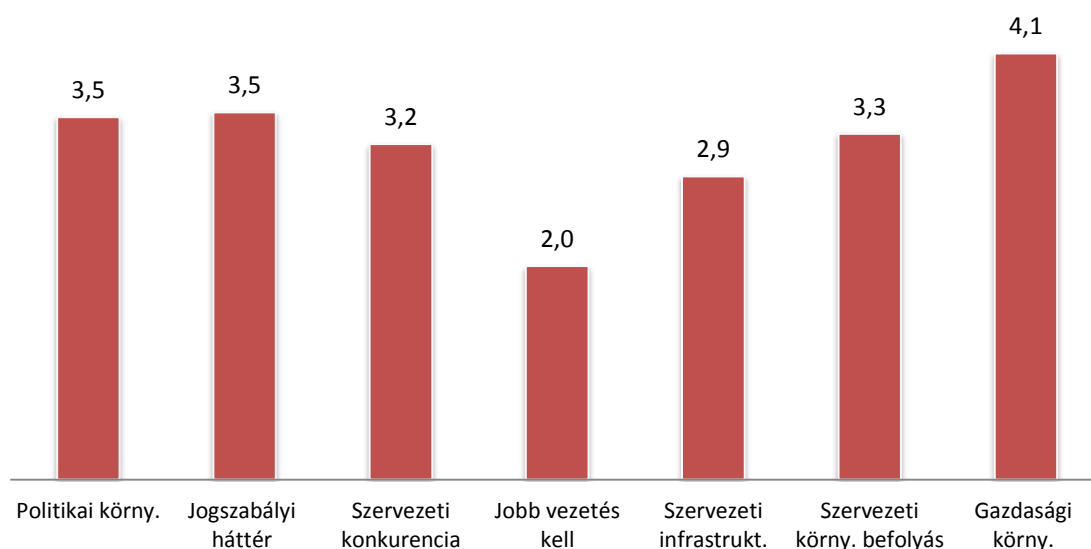
50. ábra A szervezet társadalmi, szakmai környezetre gyakorolt hatásának megítélése (N)

A fentebb leírtak alapján számos releváns megállapítás tehető. Ugyanakkor, hogy ezek megfelelően kerüljenek összegzésre, érdemes szétbontani a kérdőív jelen kérdésblokkját érintő válaszokat aszerint, hogy out- vagy input veszélyforrásokról beszélünk, hiszen a megállapítások így válhatnak strukturáltabbá és ezáltal átláthatóbbá. Az erről szóló összesített adatokat lásd a következő ábrán.

A legfontosabb megállapítás, ami mindezekkel kapcsolatban teendő, az az, hogy a válaszadók elsősorban azokat az output tényezőket tartják legveszélyesebbnek a szövetség működésére nézve, amelyek kvázi kívülről érkeznek: az egyes tényezők közül a politikai, jogi és gazdasági környezetet nevezték meg legnagyobb arányban, illetve az átlagos válaszadások e szempontokat tartották leginkább veszélyesnek a szövetség működésére nézve. Ezek közül is a legnagyobb egyetértés a gazdasági környezet megnevezésében volt, azaz a válaszadók leginkább azzal értettek egyet, hogy a gazdasági környezet nehezíti meg leginkább az ÁFEOSZ-COOP Szövetség működését, s ez potenciális veszélyeket rejt magában. Az e kérdésben tapasztalt nagyarányú egyetértés okai is valószínűsíthetően adóttak: a beérkezett válaszok alapján legalábbis arra következtethetünk, hogy a vállalkozók sem saját vállalkozásuk esetében, sem pedig a kereskedelmi szektor egészében nem tapasztaltak gazdasági élénkülést. Sőt: a válaszadók közel kétharmada saját

vállalkozása esetében gazdasági csökkenést érzékelt a 2014-es évre mind a nyereség, mind pedig az árbevétel tekintetében. Mindezek alapján valószínűsíthető, hogy ezen tapasztalataik alapján gondolják úgy, hogy a gazdasági környezet jelenlegi állapota potenciális veszélyt rejt a szövetség működésére nézve.

## Veszélyek



**51. ábra Az egyes veszélyforrások megítélése**

Ugyanakkor nem elhanyagolhatóak a szervezeti konkurenciát illető válaszadások sem, hiszen ezek aránya is megegyezik a politikai, jogi és gazdasági környezet veszélyességére vonatkozó válaszadások arányával. Fontos azonban hangsúlyoznunk, hogy a konkurenciát veszélyként megnevező válaszadások értelmezése kettős, hiszen a konkurenciát – mint a szövetségre potenciális veszélyként leselkedő jelenséget – nevezhetjük output és input tényezőnek egyaránt. A válaszokból mégis inkább az tűnik ki, hogy a versenytárs kérdéskörét inkább kívülről érkező veszélyként kell értelmezni, ugyanis az input, azaz a szövetséget belülről befolyásoló tényezők esetében igen nagyfokú bizalmat tapasztalhattunk.

Ugyanis minden olyan tényező, amely a szövetség belső működését érinti, igen nagyarányú bizalmat élvez – legalábbis ez tűnik ki. Minderre a legékezebb bizonyítékot a vezetőségre vonatkozó megállapítások szolgáltatnak. Ugyanis a válaszadók közel kétharmada felelt ellenzően arra a kijelentésre, hogy a

szövetségnek „jobb, felkészültebb vezetésre van szüksége”. Az input veszélyforrások közül legrosszabbul a szövetség társadalmi, szakmai befolyása szerepelt. A válaszadók nagy része ugyanis egyetértett azzal a kijelentéssel, hogy a szövetség társadalmi, szakmai befolyása alacsony, s ez potenciális veszélyeket rejt magában. Nem ennyire egyértelmű a kép azonban a szövetség szervezeti infrastruktúráját illetően: az egyes válaszok meglehetősen távol állnak egymástól, s a szórásuk is meglehetősen kiegyensúlyozott. Egyenlő arányban szerepelnek azok a vélemények, melyek szerint a szervezeti infrastruktúra nem biztosítja megfelelően a működéshez szükséges feltételeket, s ugyanannyian szerepeltetik magukat azok a vélemények, melyek szerint ez pontosan fordítottan igaz, valamint azok, melyek közömbösséget mutatnak a kérdés iránt.

Összességében tehát azt mondhatjuk, hogy a válaszadók részéről a legnagyobb bizonytalanság olyan tényezők iránt érzékelhető, amelyek tulajdonképpen kívülről érkező veszélyforrásként értelmezhetőek: a politikai, jogi, gazdasági környezet nem biztosítja megfelelően a működéshez szükséges feltételeket, valamint a konkurencia veszélyét is ide lehet sorolni. Mindezek közül a leginkább veszélyesnek ítélt terület a gazdasági környezet, s ennek okai érthetőek is, hiszen a válaszadásokból kiderül: a vállalkozók nagy része (közel kétharmada) mind saját, mind pedig a kereskedelmi szektor egészében csökkenést, de legjobb esetben is stagnálást észlelt az utóbbi egy évben.

Ugyanakkor a belső, input veszélyforrások sem elhanyagolhatóak a válaszadók szerint, hiszen a szervezet társadalmi, szakmai befolyását például igen nagy arányban gondolták releváns és potenciális veszélynek a szövetségre nézve. Ugyanakkor nem mutatkozik egyetértés a válaszadók között a szervezeti infrastruktúra kérdését illetően: ugyanannyian gondolják ugyanis e feltételeket megfelelőnek, illetve nem biztosítottak. Fontos azonban kiemelnünk: a szövetség új vezetőségére való igény meglehetősen alacsony, amely jelzi, hogy a válaszadók a felmerült problémákat a válaszadók nem a jelenlegi vezetés inkompetenciájának tudják be.

A kérdőív soron következő kérdésblokkja arra volt kíváncsi, hogy a vállalkozók milyen lehetőségeket tartanak elképzelhetőnek a közeljövőben a szövetség működését illetően. A kérdésblokk egyes kérdései olyan lehetőségeket latolgattak, mint: szervezeti fúziók kialakítása, új tevékenység felvétele a szervezet programjába, klaszterek kialakítása, szakmai pályázaton való indulás, érdekvédelmi tevékenység felvállalása, valamint a hitelfelvétel lehetősége.

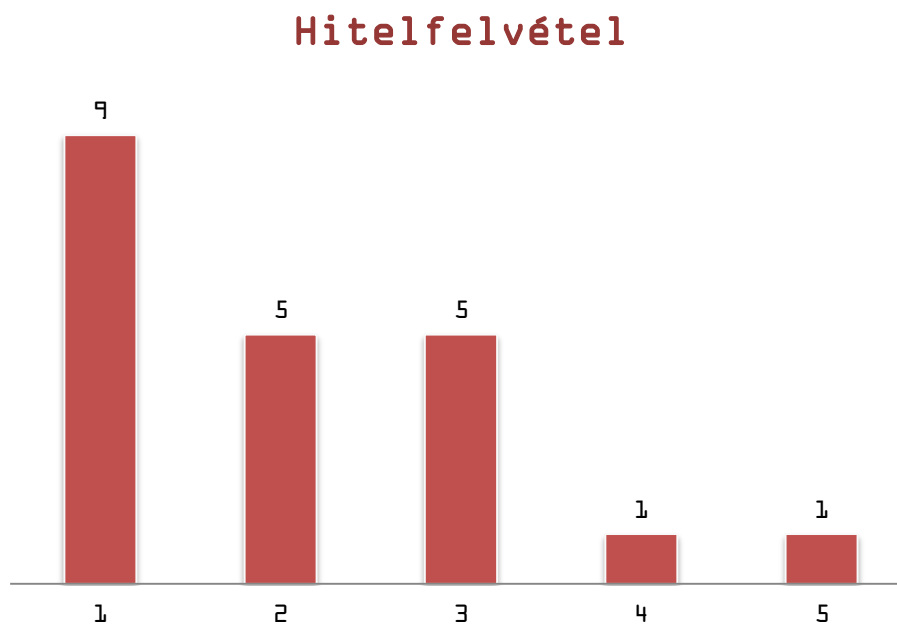
A beérkezett és feldolgozott adatok alapján több megállapítás is tehető. Az ötfokú skálán mért lehetőségek közül a válaszadók elsősorban a szervezeti fúziók kialakítását, valamint a hitelfelvételt tartották legkevésbé valószínűnek – legalábbis e két szempont esetében volt legalacsonyabb az átlagérték: 2,5-ös illetve 2-es értéket vett fel az átlagos válaszadás az ötfokú skálán. Ezek után következett a klaszterek kialakításával kapcsolatos válaszok átlagértéke, amely az ötfokú skálán 2,9 volt. A legmagasabb, 4,7-es átlagértékre a szakmai pályázatokon való indulást érintő kérdés esetében került sor.

Ezen adatokat azonban érdemes részletesebben is elemezni, hiszen – ahogyan azt a tanulmány korábbi pontjain is láthattuk – az egyes válaszok kiértékelése relevánsabb következtetések levonására is alkalmas; az átlagérték önmagában erre nem képes. Mindenekelőtt érdekesebb azon tevékenységekkel kezdeni a részletes elemzést, amelyeket a válaszadók kevésbé tartottak lehetségesnek a közeljövőben.

Ahogyan az fentebb is említésre került, a válaszadók a hitelfelvételt és a szervezeti fúziók kialakítását tartották a legvalószínűtlenebb szervezeti fejlesztésnek. Mindkét válasz esetében 3-as alatti átlagértékkel találkozunk, amely önmagában jelenthetné azt, hogy a válaszadók egészen valószínűnek tartják, hogy a szövetség ilyen jellegű fejlesztéseket tűzne ki maga elé, azonban ha részletesebben megvizsgáljuk az adatokat, láthatjuk, hogy a kép sokkal árnyaltabb.

Ha az ábrára tekintünk, láthatjuk, hogy a hitelfelvétel lehetőségét a válaszadók igen jelentős része teljesen – vagy részben, de – elképzelhetetlennek tartja. Amennyiben százalékosítjuk az adatokat, ez a nagyfokú „elutasítás” jobban érzékelhető: a válaszadók 43 százaléka teljesen elképzelhetetlennek tartja a hitelfelvétel lehetőségét, s további 24 százalékuk inkább elképzelhetetlennek tartja azt. A válaszadók további 24 százaléka a 3-as értéket tartotta legmegfelelőbb válaszadási

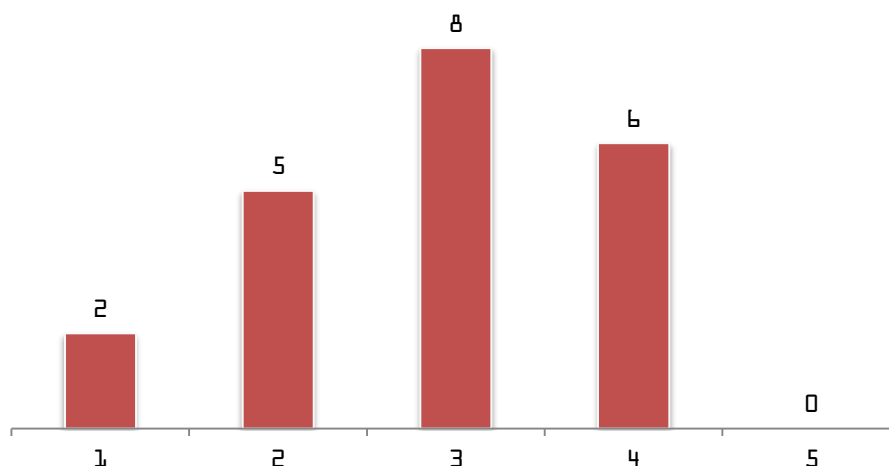
formának, amely ez esetben egyfajta bizonytalanságot, illetve közömbösséget sugall(hat). Mindössze a válaszadók 5-5 százaléka gondolta úgy, hogy a szövetség részéről maximálisan, de legalábbis inkább elképzelhető a hitelfelvétel melletti döntés. Összességében tehát az látszik, hogy a válaszadók mindössze 10 százaléka tartja egy hitel felvételét lehetségesnek, s valamivel több mint kétharmaduk (67%) nem gondolja ezt elképzelhető lépésnek.



**52. ábra A hitelfelvétel lehetőségének megítélése (N)**

Kevésbé egyértelműek a válaszok a klaszterkialakítás lehetőségével kapcsolatban. Az átlagérték – ahogyan ez korábban is említésre került –, hasonlóan a hitelfelvételnél tapasztalttal, 2,9. Mindez önmagában azonban nem jelenti azt, hogy a válaszadók általában véve elképzelhetőnek tartják a közeljövőben a szövetség ilyen jellegű bővítését. Különösen igaz ez akkor, ha az alábbi ábrára pillantunk.

## Klaszterek alakítása

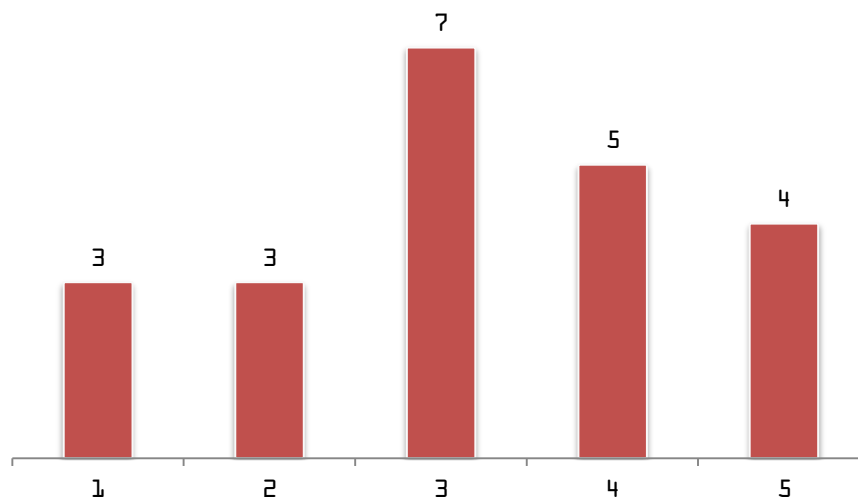


53. ábra A klaszterkialakítás lehetőségének megítélése (N)

Láthatjuk ugyanis, hogy igazából egyetlen válaszadó sem gondolja úgy, hogy a szövetség életében a közeljövőben elképzelhető lenne gazdasági hálózatok kialakítása. Ugyanakkor a válaszadók közel egyharmada (29%) gondolja úgy, hogy ez lehetséges. Az átlagértéket kerekítik feljebb azok a válaszadók, akik a kérdés megválaszolásakor a 3-as értéket tartották leginkább kézenfekvőnek – az ilyen típusú válaszok 38 százalékban képviseltetik magukat. Mindemellett számottevő az olyan típusú válaszadások aránya, amelyek szerint a szövetségnél a gazdasági társulások kialakítása teljesen elképzelhetetlen vagy inkább elképzelhetetlen: azok aránya, akik az ilyen jellegű fejlesztést teljesen elképzelhetetlennek tartják, 10 százalék, míg azoké, akik szerint ez – bár nem teljesen, de – inkább elképzelhetetlen, 24 százalék. Ha összesítjük az egyes válaszadásokat, azt mondhatjuk, hogy a megkérdezett vállalkozók 34 százaléka nem tekinti a klaszterkialakítás gondolatát elképzelhetőnek, s valamivel kevesebben (29%-nyian) vannak azok, akik ezt valamilyen formában mégiscsak elképzelhetőnek gondolják. Összességében tehát az a megállapítás tehető, hogy e kérdésben nincsen egyetértés a válaszadók között: közel ugyanannyian szerepeltetik magukat az egyes véleményárnyalatokban.

Ugyan az átlagérték az előzőekhez képest valamivel magasabb a korábbiaknál az új tevékenységek kialakítása esetében (3,2), azonban hasonló arányú egyet nem értést tapasztalhatunk ez esetben is, mint a klaszterek kialakításakor. A válaszadók legnagyobb része (32%) ugyanis a köztes, 3-as értéket jelölte meg válaszként a kérdésnél. Ugyanakkor jelentős azok száma is, akik valamilyen formában (teljesen vagy részben, de) elképzelhetőnek tartják, hogy a szövetség új tevékenységeket fog beépíteni programjába: a válaszadók 18 százaléka ezt teljesen elképzelhetőnek tartja, s további 23 százalékuk pedig inkább elképzelhetőnek tartja mindezt, mint sem. 14-14 százalékban képviseltetik magukat azok az álláspontok, melyek szerint a tevékenységbővítés teljesen vagy részben, de mindenesetre elképzelhetetlen. Az erről szóló, számszerűsített adatokat foglalja össze a következő ábra.

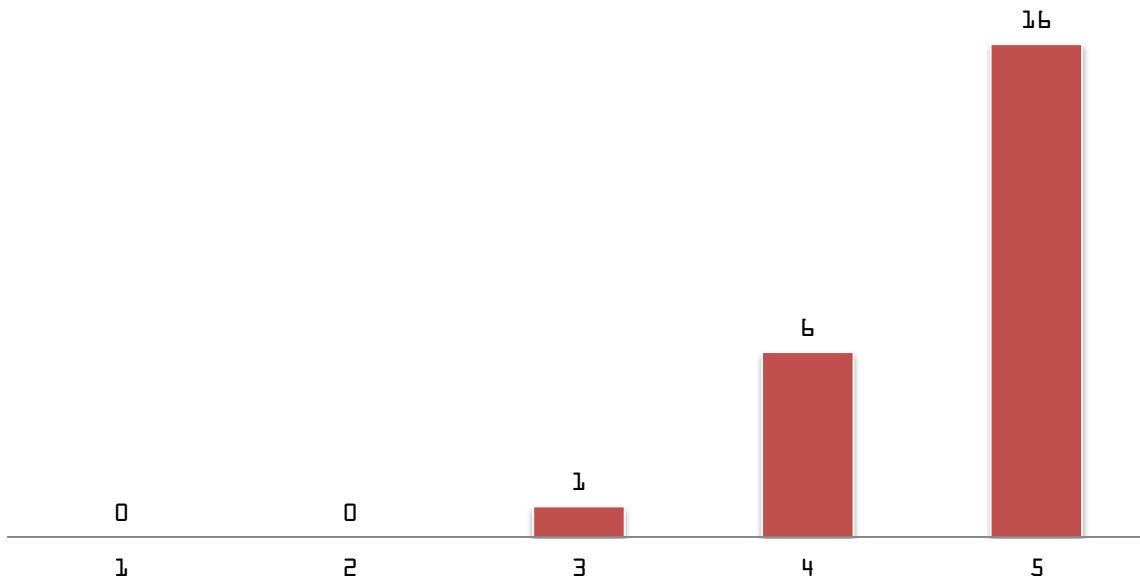
### Új tevékenységek felvétele a szervezet programjába



54. ábra Az új tevékenységek programba való felvételének megítélése (N)

Sokkal egyértelműbb képet ad a 4,7-es átlagérték a szakmai pályázatokon való indulás lehetőségével kapcsolatos kérdések esetében, ugyanis a válaszadók közötti egyetértés e tekintetben első ránézésre is látható.

## Szakmai pályázatokon való indulás



55. ábra A szakmai pályázatokon való indulás lehetőségének megítélése (N)

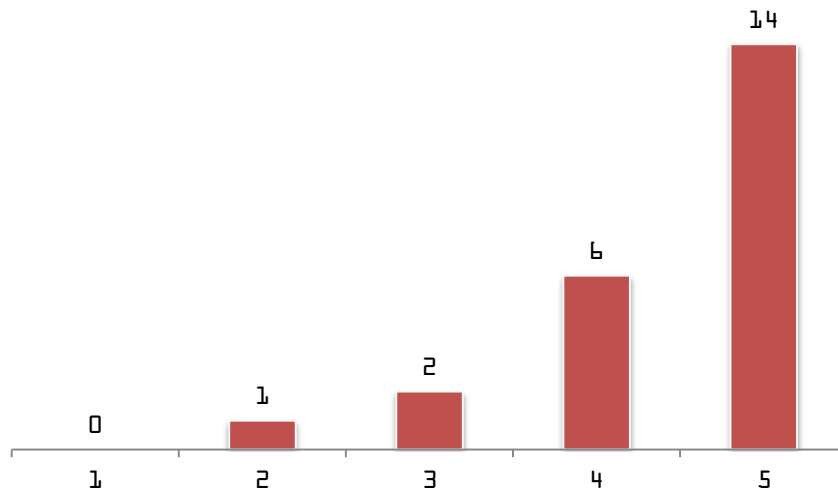
A grafikonról jól leolvasható ugyanis, hogy a válaszadók legnagyobb része (70%) maximálisan elképzelhetőnek tartja, hogy a szövetség a közeljövőben benyújt szakmai pályázatokat, s további 26 százalékuk gondolja úgy, hogy ha nem is teljesen egyértelmű is a szövetség ilyen jellegű szándéka, ezt mégis elképzelhetőnek tartja. Amennyiben összesítjük ezen adatokat, azt mondhatjuk, hogy a válaszadók 96 százaléka elképzelhetőnek tartja a szövetség ilyen jellegű célkitűzéseit. A fennmaradó 4 százalék a köztes értéket (3-as) tartotta legmegfelelőbbnek a kérdés megválaszolásához. Egyetlen olyan válaszadó sem volt e kérdés esetében, aki úgy gondolta volna, hogy elképzelhetetlen lenne, ha a szövetség indulna szakmai pályázatokon.

Hasonló arányokat tapasztalhatunk az érdekvédelem felvállalását érintő kérdésekre adott válaszainál is. Az átlagérték ez esetben 4,4, ami jól jelzi, hogy a válaszadók leginkább azzal értettek egyet, hogy szinte teljes mértékben elképzelhető, hogy a szövetség a közeljövőben felvállalja érdekvédelmi tevékenységét. Amennyiben a feldolgozott adatokat számszerűen összefoglaló ábrára tekintünk, első ránézésre is láthatjuk, hogy a válaszadók legnagyobb része teljes mértékben elképzelhetőnek



tartja, hogy az ÁFEOSZ-COOP Szövetség a közeljövőben felvállalja érdekvédelmi tevékenységét.

## Érdekvédelmi tevékenység felvállalása

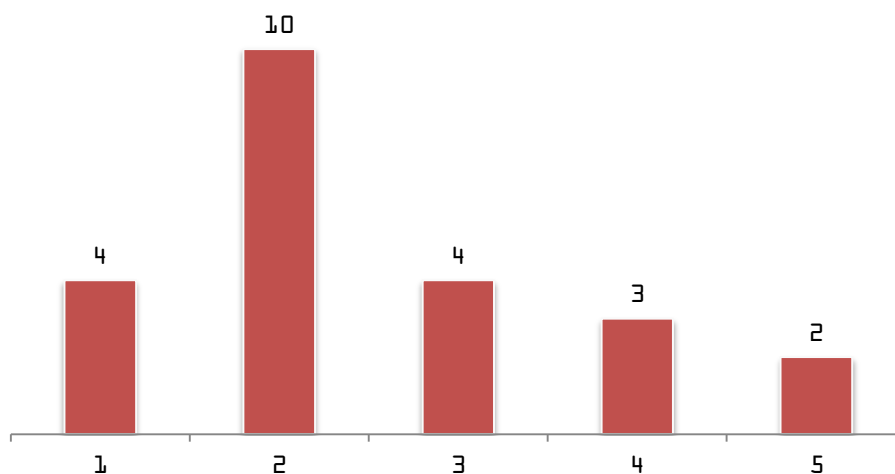


56. ábra Az érdekképviseleti tevékenységek felvállalásának megítélése (N)

A válaszadók elsöprő többsége volt azon az állásponton, hogy a szövetség érdekvédelmi tevékenységének felvállalása a közeljövőben maximálisan elképzelhető: a válaszadók 61 százaléka ekképpen vélekedett a kérdést illetően. További 26 százaléka gondolta úgy, hogy még ha nem is teljesen egyértelmű ez a fajta vállalás, annak jelei érzékelhetőek olyannyira, hogy okot adjanak a 4-es érték kiválasztására, amely az „inkább elképzelhetőnek tartja” állítással feleltethető meg. Amennyiben összesítjük ezeket az adatokat, azt mondhatjuk, hogy a válaszadók 87 százaléka gondolta úgy, hogy teljesen vagy részben, de elképzelhető, hogy a szövetség a közeljövőben felvállalja érdekvédelmi tevékenységét. Mindössze a válaszadók 9 százaléka gondolta úgy, hogy a kérdés megválaszolásához az adekvát válasz a 3-as érték kiválasztása, amely köztes értéként értelmezendő. A válaszadók 4 százaléka gondolta csak úgy, hogy a szövetség ilyen jellegű célkitűzései szinte elképzelhetetlenek (2-es érték), azonban olyan válaszadó egyetlen egyszer sem képviseltette magát, aki úgy gondolta, hogy ez teljesen elképzelhetetlen.

A kérdésblokk utolsó kérdése azt kívánta megtudni a megkérdezett vállalkozóktól, hogy mennyire tartják elképzelhetőnek, hogy a szövetség szervezeti fúziók kialakítását tűzné ki céljául a közeljövőben. Az átlagos válaszadások ez esetben 2,5-ös értéket vettek fel, ám ha jobban megnézzük az adatokat, láthatjuk, hogy a valóság ennél jóval árnyaltabb.

### Szervezeti fúziók kialakítása

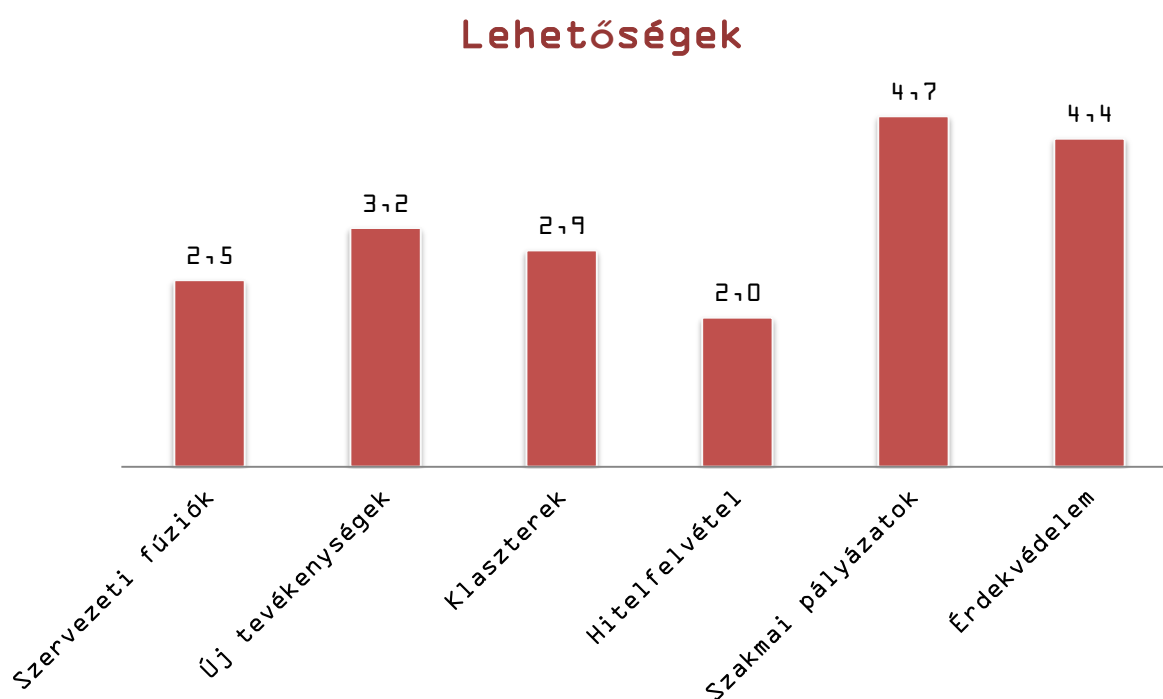


57. ábra A szervezeti fúziók kialakításának megítélése (N)

Látható ugyanis, hogy legnagyobb arányban (43%) azok a válaszadók képviseltették magukat e kérdésben, akik szerint inkább (ám nem teljes mértékben) elképzelhetetlen, hogy a szövetség a közeljövőben szervezeti fúziók kialakítását célozná meg. További 14 százalékuk gondolta úgy, hogy ez teljesen elképzelhetetlen. Ugyanekkora arányban képviseltették magukat a köztes, azaz a 3-as értéket megjelölő válaszadók is. Mindösszesen 22 százalék azok aránya, akik szerint a szövetség szervezeti fúziókialakítása szándéka elképzelhető: közülük 13

százalék azok aránya, akik ezt nem gondolják teljesen egyértelműnek, s mindössze 9 százalék azoké, akik ezt maximálisan elképzelhetőnek tartják.

Az összesített adatokból jól látható, hogy az egyes lehetőségek valószínűségéről mit is gondolnak a megkérdezett vállalkozók: jól látható, hogy legkevésbé a klaszterrendszer kialakítását, valamint a hitelfelvételt tartják legkevésbé reális célkitűzésnek, s leginkább elképzelhetőnek a szakmai pályázatokon való indulást, az érdekvédelmi profil hangsúlyozását, valamint a szervezeti fúziók kialakítását. Az új tevékenységek kialakítása mindezek között helyezkedik el.



**58. ábra** Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség lehetséges tevékenységeinek megítélése (N)

Ugyanakkor – ahogyan az korábban is említésre került – érdemes ezeket a számértékeket óvatosan kezelni. Ugyanis – ahogyan azt a részletesebb elemzésnél láthattuk – az egyes kérdések és a rájuk adott válaszok mögött sok esetben egymástól eltérő álláspontokat láthatunk megfogalmazódni. Így tehát a legfontosabb megállapításokat alább közöljük.

A kérdőív eddig feldolgozott egyes részei alapvetően arra voltak kíváncsiak, hogy a megkérdezett vállalkozók miképpen vélekednek a szövetség munkáját, illetve tevékenységét illetően. Akár a szövetségre leselkedő veszélyforrásokról, akár a

tevékenységek bővítését célzó szándékokról is legyen szó, a kérdőív mindezidáig a szövetség mindennapi működéséről, illetve az ebben partnerként dolgozó vállalkozók szerepéről és véleményéről kívánt többet megtudni.

Ugyanakkor az ÁFEOSZ-COOP Szövetség számára fontos az is, hogy valamilyen módon betekintést nyerjen tagvállalkozóinak működésébe, illetve megtudja: hogyan is működnek az egyes vállalkozások, illetve azt, hogy mik azok, a vállalkozásokat potenciálisan negatívan vagy éppen pozitívan érintő változások az elmúlt bő egy évben, melyek a vállalkozók mindennapi működését nehezítik, vagy éppen segítik.

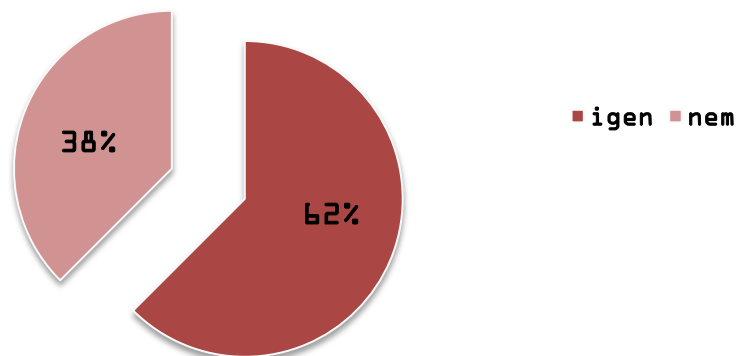
A kérdőív mindezek feltárásához a következő szempontokat kívánta megvizsgálni: a vállalkozások hány Európai Unió pályázatot nyújtottak be, hányat nyertek meg; mennyiben tudott bővülni a vállalkozás, s azt milyen források biztosították; a működéshez szükséges költségek miképpen alakultak megítélésük szerint; milyen hatással volt a Nemzeti Adó- és Vámhivatal online-pénztárgép csereprogramja a vállalkozásra; stb. Röviden: olyan tényezőket kívántak megvizsgálni, melyek alapján jól számszerűsíthető, hogy az ÁFEOSZ-COOP Szövetséggel kapcsolatban álló vállalkozások mindennapos tevékenységükre nézve milyen kihívásokkal és/vagy előnyökkel néznek szembe.

### **Európai Unió támogatások**

Mindenekelőtt érdemes bemutatnunk azokat az adatokat, melyek a vállalkozások Európai Unió támogatással járó pályázását/pályáztatását érintették. Ezzel kapcsolatban több kérdés is megfogalmazódott a szövetségben: a megkérdezett vállalkozások közül hányan indultak Európai Unió támogatással járó pályázaton, illetve abból hányan nyújtottak be végül nyertes pályázatot? Mindez természetesen a 2007-2013-as projektidőszakra vonatkozóan fogalmazódott meg.

A feldolgozott adatok alapján azt mondhatjuk, hogy a megkérdezett vállalkozók legnagyobb része pályázott a 2007-2013-as időszakban Európai Unió támogatásra. A válaszadók 62 százaléka válaszolt az ezzel kapcsolatos kérdésre igennel, s mindössze 38 százalékuk nemmel. Az erről szóló adatokat az alábbi ábra foglalja össze.

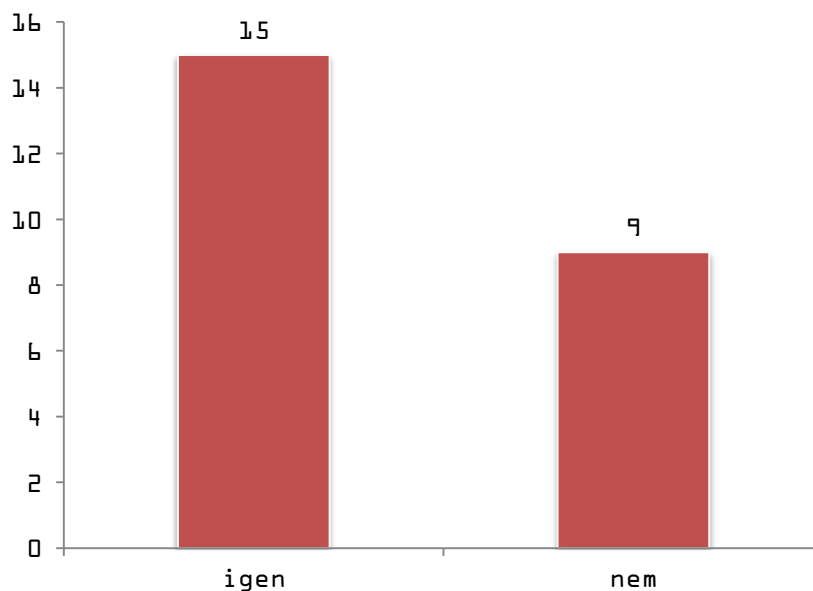
A 2007-2013-as pályázati ciklus alatt  
nyújtott-e be Európai Unió támogatással  
járó pályázatot?



59. ábra Pályázati aktivitás (%)

Ugyanakkor érdemes ezen adatokat számszerűen is szemléltetni. A megkérdezett huszonnégy vállalkozóból tizenöt nyújtott be 2007 és 2013 között Európai Unió támogatással járó pályázatot, s mindössze kilencen voltak azok, akik nem próbálták meg ilyen típusú forrásokra pályázni (lásd a fenti ábrát).

## A 2007-2013-as pályázati ciklus alatt nyújtott-e be Európai Uniós támogatással járó pályázatot?



60. ábra Pályázati aktivitás (N)

A beadott pályázatok ugyanakkor nem feltétlenül kerülnek pozitív elbírálásra, azaz nem minden benyújtott pályázat biztosít forrástámogatást. A megkérdezett – és természetesen pályázatot benyújtó – vállalkozók esetében azt mondhatjuk, hogy valamelyest többen vannak ugyan, akik nyertek 2007 és 2013 között Európai Uniós támogatást pályázás útján, azonban a nem nyertes pályázók számát nem előzik meg jelentős mértékben. Ugyanakkor azt is számba kell venni a következő szám adatok értelmezésekor, hogy egy vállalkozó több pályázatot is benyújt(hat)ott az elmúlt projektidőszak hat éve során. A kiszámolt adatok alapján azt mondhatjuk, hogy egy-egy vállalkozó átlagosan három alkalommal nyújtott be Európai Uniós támogatással járó pályázatot (lásd az alábbi táblázatot).

<i>Pályázatot benyújtó</i>	17
----------------------------	----

<i>vállalkozók száma</i>	
<i>Benyújtott pályázatok száma</i>	40
<i>Átlag</i>	<b>2,85</b>

#### 4. táblázat Pályázati aktivitás vállalkozásonként

A számadatok vizsgálatakor azt is láthatjuk, hogy az egyes vállalkozók által benyújtott pályázatok száma jelentősen eltér egymástól: átlagosan a 2-3-4 pályázatot benyújtók vannak a legtöbben, de voltak olyan vállalkozók is, akik például többször is (5-8 alkalommal) nyújtottak be pályázatot. Érdeemes ugyanakkor megvizsgálni azt is, hogy az egyes vállalkozók által benyújtott pályázatok mekkora arányban kerültek pozitív elbírálásra. Az erről szóló adatok a következő táblázat foglalja össze.

Egy vállalkozó által benyújtott pályázat száma	A nyertes pályázatok száma	Sikerességi mutató
2	2	100%
4	4	100%
2	2	100%
3	3	100%
2	2	100%
1	1	100%
1	1	100%
1	1	100%
8	6	75%
5	4	80%
3	3	100%
1	1	100%

5	5	100%
2	2	100%

**5. táblázat Pályázati sikerességi mutató**

Láthatjuk, hogy a benyújtott pályázatok igen nagy arányban részesültek pozitív elbírálásban: mindössze két olyan vállalkozó szerepelt a válaszadók közül, akiknek egy/két pályázata végül nem került pozitív elbírálásra. Azonban e vállalkozók is igen jó arányokkal szerepeltek a vizsgált projektidőszakban: 75 és 80 százalékos a sikerességi mutatójuk. A vállalkozók 84 százaléka azonban 100 százalékos sikerességi mutatóval rendelkezik, azaz azt mondhatjuk, 10 vállalkozóból több mint 8 büszkélkedhet azzal, hogy minden benyújtott pályázata nyertes pályázatként került végül elbírálásra.

Az összesített és átlagolt számadatok azonban még nagyobb eredményességet sugallnak. Amennyiben az 5. táblázatra pillantunk, láthatjuk, hogy a benyújtott 40 pályázatból végső soron 37-et soroltak az elbírálók a nyertesek közé, amely azt jelenti, hogy a vállalkozók által beadott pályázatok 93 százaléka végül pozitív elbírálásban részesült, azaz a vállalkozás gyarapodni tudott Európai Unió forrásokkal.

Ha vetünk egy pillantást az átlagolt számadatokra, azt láthatjuk, hogy ez arány még nagyobb: egy vállalkozó átlagosan 3 (2,85) pályázatot nyújtott be s ebből 2,64 végük nyert is. Mindez azt jelenti, hogy a benyújtott pályázatok átlagosan 93 százalékos sikerességgel részesültek pozitív elbírálásban. Mindezen adatokat az alábbi táblázat foglalja össze.

	Egy vállalkozó által benyújtott pályázat száma	A nyertes pályázatok száma	Sikerességi mutató
<b>Összesen</b>	40	37	93%
<b>Átlag</b>	2,85	2,64	93%



## 6. táblázat Sikereségi mutatók

Mindezek alapján tehát azt lehet mondani, hogy az ÁFEOSZ-COOP Szövetség által megkérdezett vállalkozók közel kétharmada (62%) nyújtott be pályázatot a 2007-2013-as projektidőszak alatt, s mindössze 38 százalékuk nem kívánt ilyen jellegű forráshoz hozzájutni. Pedig a pályázók sikeresége igen nagy motiváló erővel hathat: ugyanis a pályázó vállalkozók igen nagy arányban (93%) nyújtottak be olyan pályamunkákat, melyek később nyertesként kerültek megnevezésre. Ugyanakkor nem csak arról van szó, hogy egy-egy vállalkozó egy-egy pályázata került volna ki nyertesként, hanem ennél sokkal többről: olybá tűnik, hogy a szövetség tagjaiként működő vállalkozók szinte bárhány pályázatot nyújtottak be, azok nagy része (egy-két kivétellel, de) nyertesként kerültek elbírálásra. Továbbá fontos azt is hozzátennünk, hogy az egyes vállalkozók olykor több pályázatot is benyújtottak, s ezek is mind-mind jócskán 90 százalék fölötti eredményességet produkáltak. Egy átlagos vállalkozó megközelítőleg 3 (2,85) pályázatot nyújtott be a 2007 és 2013 között zajló projektidőszakban, s ebből átlagosan 2,64 pályázat nyert is végül.

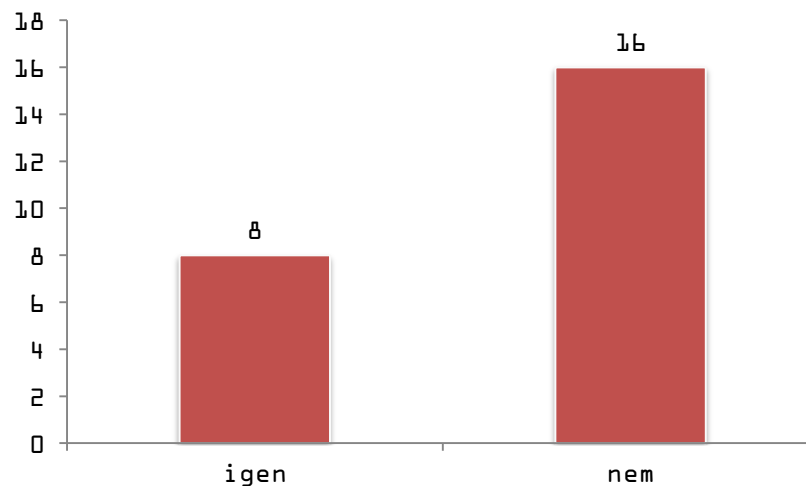
Összességében tehát: a szövetség tagjaiként működő vállalkozók igen jól szerepeltek a vizsgált (2007-2013) projektidőszak hat évében. Nemcsak, hogy viszonylag sokat pályáztak, de e pályázatok igen nagy arányban kerültek ki végül nyertesként.

## Belső, pénzügyi változások

A kérdőív soron következő kérdései célzottabban ugyan, de végső soron mégis csak ugyanarra kívántak választ kapni: az egyes vállalkozások miképpen fejlődtek az elmúlt időszakban? Ehhez olyan mutatók mentén kívánták feltérképezni az egyes vállalkozásokat, mint például: foglalkoztatottak számának alakulása; minimálbéren, illetve garantált bérminimummal foglalkoztatottak száma; a működtetési költségek alakulása; stb. Ezek a mutatók leginkább a vállalkozásokat pénzügyileg és belülről érintő tényezőkre világítanak rá, s a tanulmány soron következő részeiben ezek kerülnek részletesen bemutatásra.

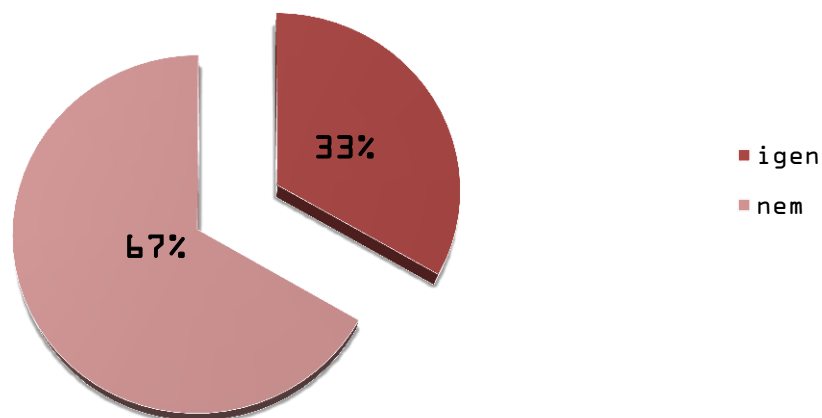
Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség kíváncsi volt: vajon a vállalkozók mekkora arányban vettek igénybe fejlesztési vagy forgóeszköz hitelt? A feldolgozott adatok alapján azt mondhatjuk, hogy a vállalkozók legnagyobb része nem vett fel eddigi működése során hitelt, természetesen azonban akadnak olyan válaszok is, melyből kiderül: olykor az ilyen típusú forrásbővítés is szükségessé válhat. Az erről szóló számszerűsített adatokat lásd az alábbi ábrán.

### Vállalkozása vett eddig igénybe fejlesztési vagy forgóeszköz hitelt?



**61. ábra Hitel-felhasználási adatok**

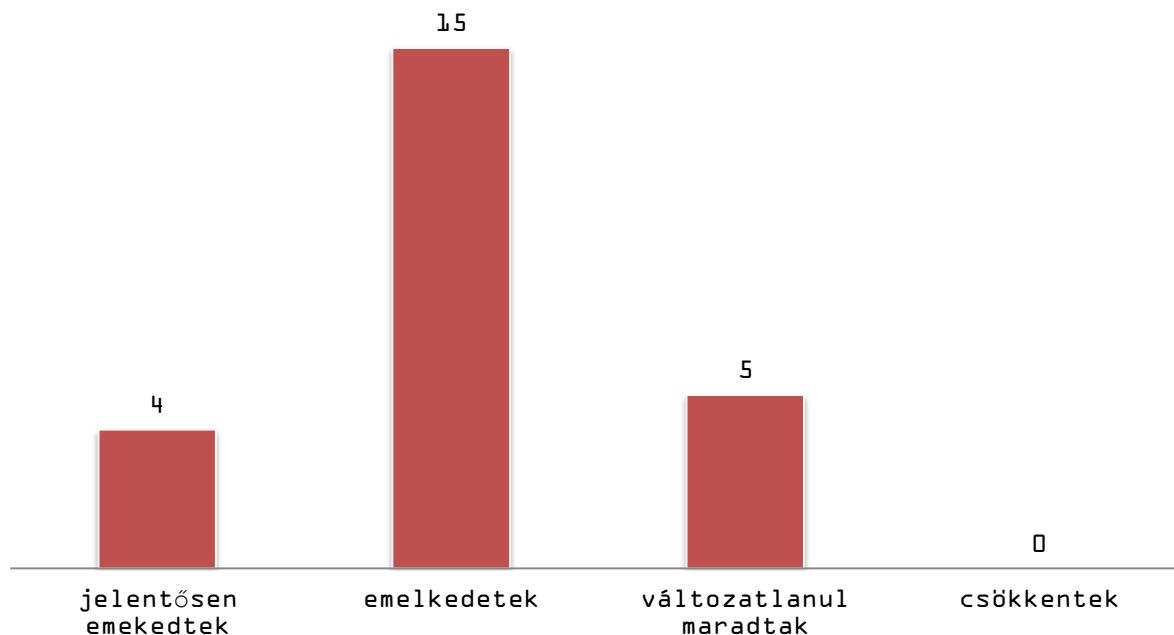
Jól látható, hogy miképpen oszlik meg a hitelt felvevők száma: huszonnégy válaszadóból 16 eddigi működése során nem vett fel sem fejlesztési, sem pedig forgóeszköz hitelt, s mindössze 8-an képviseltetik magukat azok a vállalkozók, akik működésük fenntartásához igénybevettek ilyen típusú szolgáltatást. Százalékban kifejezve még egyszerűbben kivehető: a válaszadók pontosan kétharmada (67%) nem vett igénybe sem fejlesztési, sem pedig forgóeszköz hitelt, s mindössze pontosan egyharmaduk (33%) élt ilyen típusú forrás-kiegészítéssel (lásd fenti ábra).



**62. ábra „Vállalkozása vett eddig igénybe fejlesztési v. forgóeszköz hitelt?”**

A vállalkozásoknak általában véve léteznek olyan költségeik, melyek működésükhöz elengedhetetlenek. A szövetség kíváncsi volt arra, hogy tagvállalkozóinak miképpen alakultak e működéshez szükséges költségei. A számadatok önmagukért beszélnek: huszonnégy vállalkozóból tizenkilenc számolt be arról, hogy működési költségei 2013-hoz képest 2014 elejére valamilyen formában emelkedtek. Ugyanakkor e növekmény mértéke is megoszlik az egyes válaszadók között: tizenkilencből négy vállalkozó számolt be arról, hogy működési költségei jelentősen megemelkedtek a vizsgált időszakban, s további tizenöt vállalkozó számolt be – ha nem is jelentős mértékű, de – bizonyos szintű költségnövekedésről. A huszonnégy válaszadók közül mindössze öt nyilatkozott akképpen, hogy vállalkozásának működési költségei nem változtak 2013-hoz képest. Ugyanakkor érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy olyan válasz egyszer sem fordult elő, amely a működési költségek csökkenéséről számolt volna be (lásd mindezeket az alábbi ábrán).

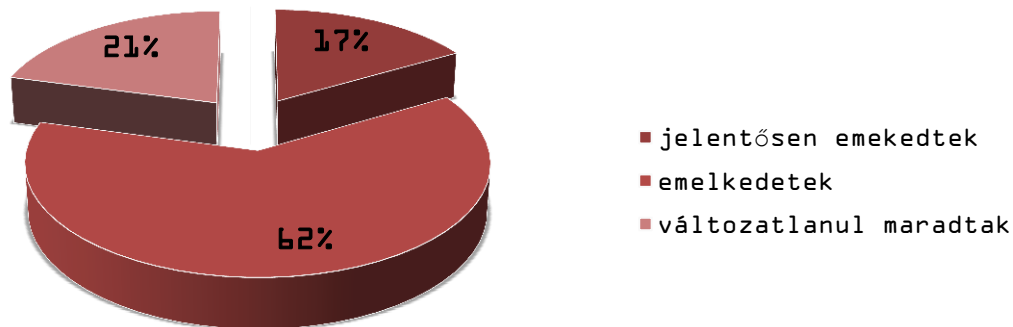
### Vállalkozása működtetési költségei 2013-ban, 2014 elején...?



63. ábra

Amennyiben százalékosítjuk ezen adatokat, azt mondhatjuk, hogy a megkérdezett válaszadók legnagyobb arányban a működési költségek növekedését érezte legmegfelelőbb válasznak: összesen 79 százalékuk nyilatkozott ekképpen. Közülük az összes válaszadó 17 százaléka jelentős mértékű költségemelkedésről számolt be, míg az összes válaszadó 62 százaléka ugyan nem jelentős mértékű, de mégis költségemelkedést észlelt saját vállalkozása esetében. A válaszadók valamivel több mint egyötöde (21%) nem tapasztalt működési költségeiben sem csökkenést, sem pedig emelkedést. Az adatokat százalékosan összefoglalva lásd az alábbi ábrán.

## Vállalkozása működtetési költségei 2013-ban, 2014 elején...?



64. ábra

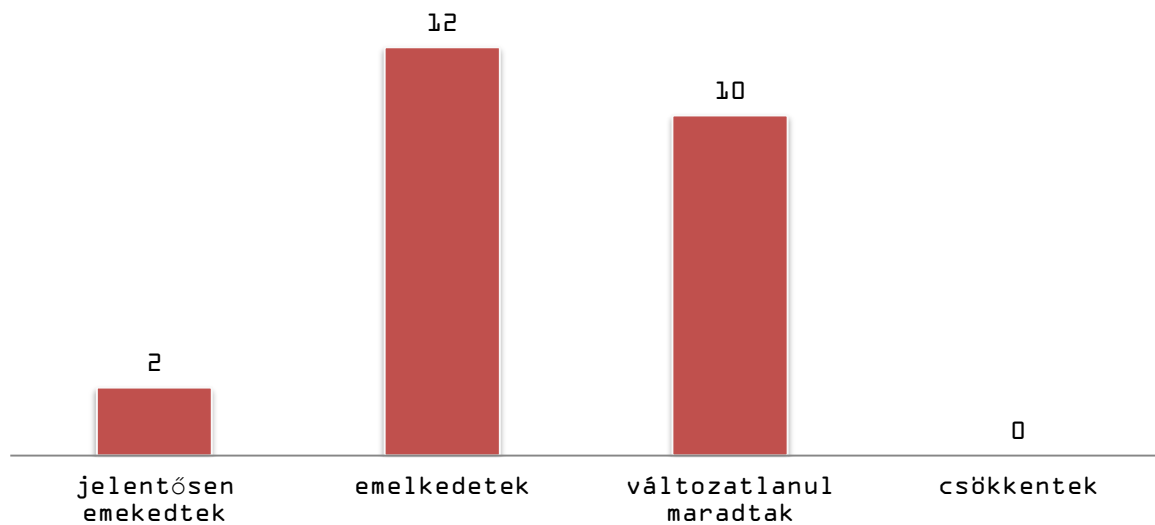
A működéshez szükséges költségek után az adminisztrációs terhekben bekövetkezett változásokra volt kíváncsi a szövetség, azaz arra, hogy a vállalkozók szerint miképpen változtak a saját vállalkozásukat érintő adminisztrációs terhek: csökkentek, nőttek vagy változatlanok maradtak?

A feldolgozott adatokból kiderül: az adminisztrációs terhek esetében a működési költségeknél tapasztalt növekedésről számoltak be az egyes vállalkozók – jóllehet ahhoz képest valamennyivel mérsékeltebb álláspontokkal találkozhattunk az adminisztrációs terhekre vonatkozó válaszadásoknál (lásd ábra).

A huszonnégy válaszadóból tizennégy az adminisztrációs terheinek megnövekedéséről számolt be: közülük ketten jelezték azt, hogy ez a növekmény jelentős mértékű, tizenketten pedig úgy nyilatkoztak, hogy bár adminisztrációs terheik nőttek, ezek mértéke nem olyan jelentős. Tíz válaszadó azonban azt választotta, hogy adminisztrációs terhei semmit nem változtak 2013-hoz képest. Ugyanakkor figyelemreméltó az az adat, amelyet a működési költségek esetében is

tapasztalhattunk: olyan válaszadó ez esetben sem volt, aki az adminisztrációs terhek csökkenését tapasztalta volna saját vállalkozásában.

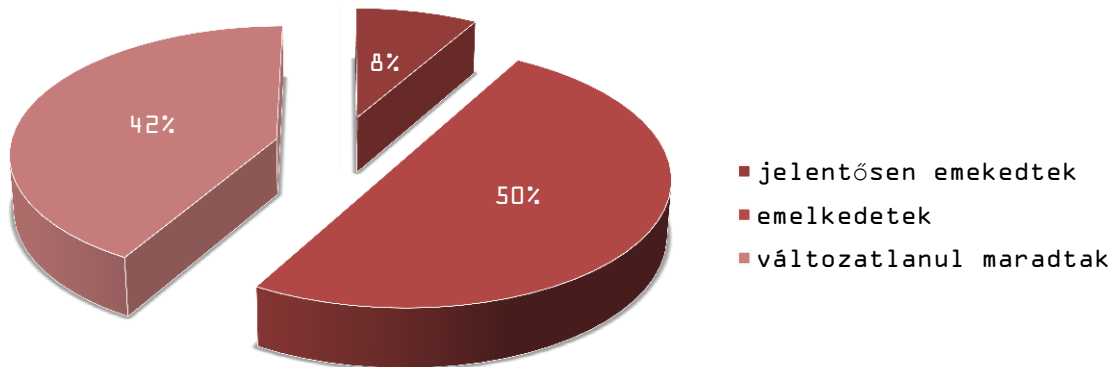
### Az adminisztrációs terhek nőttek vagy csökkentek 2013-ban, 2014 elején?



65. ábra

Amennyiben százalékban fejezzük ki az adatokat, ezek a véleménykülönbségek még inkább kézzelfoghatóvá válnak. Ugyanis a válaszadók összesen 58 százaléka tapasztalta úgy, hogy 2013-hoz képest adminisztrációs költségei emelkedtek 2014 elejére. Ugyanakkor közülük az összes válaszadó 8 százaléka véli úgy, hogy ez a növekedés jelentős mértékű, s az összes válaszadó pontosan fele (50%) úgy gondolta, hogy még ha emelkedtek is adminisztrációs költségei 2014-re, ennek mértéke nem olyan jelentős, hogy az ezt kifejező válasszal éljen. A válaszadók fennmaradó 42 százaléka semmilyenfajta adminisztrációs tehernövekedést nem tapasztalt saját vállalkozásának életében 2013 és 2014 eleje között, azaz ennyien nyilatkoztak arról, hogy adminisztratív költségeik változatlanul maradtak. Az erről szóló adatokat lásd az alábbi ábrán.

## Az adminisztrációs terhek nőttek vagy csökkentek 2013-ban, 2014 elején?

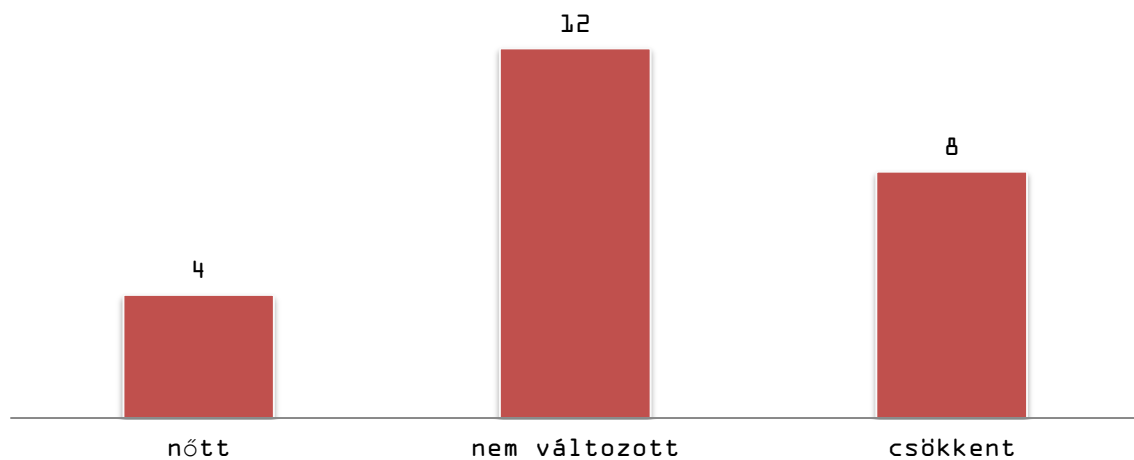


66. ábra

A szövetséget mindezek mellett érdekelte az is, hogy a megkérdezett vállalkozások foglalkoztatottsága miképpen változott, azaz: hogyan alakult a foglalkoztatottak száma, illetve aránya az egyes vállalkozások esetében.

Amennyiben a következő ábrára tekintünk, láthatjuk, hogy az egyes vállalkozók igen eltérően nyilatkoztak ezzel a kérdéssel kapcsolatban. A megkérdezett huszonnégy válaszadóból tizenketten arról számoltak be, hogy foglalkoztatottjaiknak számában semmilyenfajta változás nem következett be. Ezzel szemben négy vállalkozás esetében a foglalkoztatottak számának növekedését tapasztalhatjuk, ugyanakkor nyolcan számoltak be arról, hogy foglalkoztatottjaik száma 2013-ban csökkent.

## A vállalkozásában foglalkoztatott alkalmazottak száma 2013-ban?

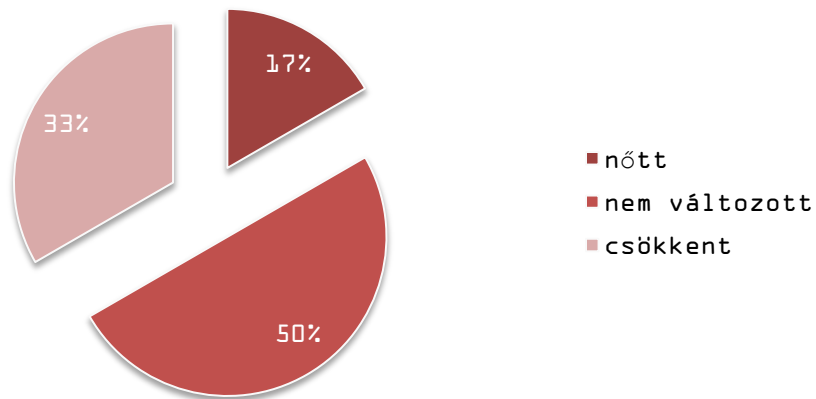


**67. ábra**

Amennyiben százalékosítjuk ezeket az adatokat, azt mondhatjuk, hogy a megkérdezett vállalkozók pontosan felénél (50%) semmilyen módon nem változott a foglalkoztatottak száma. A válaszadók pontosan egyharmada számolt be foglalkoztatottjaik számának növekedéséről, s mindössze 17 százalékuknál tapasztalható a foglalkoztatottak számának csökkenése. A százalékban kifejezett adatokat lásd az alábbi ábrán.



## A vállalkozásában foglalkoztatott alkalmazottak száma 2013-ban?

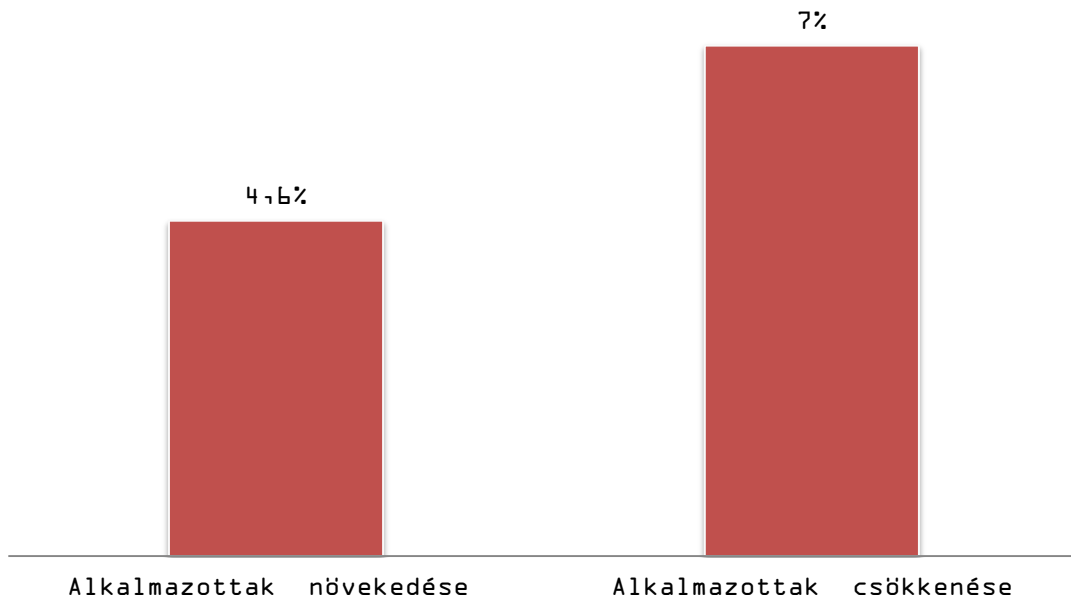


### 68. ábra

Önmagukban azonban ezek az adatok csak általánosságok megállapítására alkalmasak, s ahhoz, hogy érdemlegesebb következtetéseket is levonhassunk, érdemes megvizsgálni, hogy ezen változások mögött milyen számszerű tendenciák állnak, azaz: nem csak arra vagyunk kíváncsiak, hogy egyes vállalkozások esetében hogyan alakult a foglalkoztatottak száma, hanem arra is, hogy milyen mértékben.

Ezzel kapcsolatban azt mondhatjuk, hogy az egyes vállalkozások esetében jelentősebb az alkalmazottak csökkenésének aránya. Az adatokból jól kiolvasható, hogy az alkalmazottak csökkenésének átlagos mértéke 7 százalékos, míg a növekedést produkáló vállalkozások esetében a létszámbővítés 4,6 százalékos. Tehát: mindazon túl, hogy a vállalkozások jelentős részénél (lásd előző grafikon), a foglalkoztatottak számának csökkenése tapasztalható, átlagosan ennek mértéke meghaladja a foglalkoztatottakkal bővülő vállalkozásokban tapasztalt növekedési arányokat.

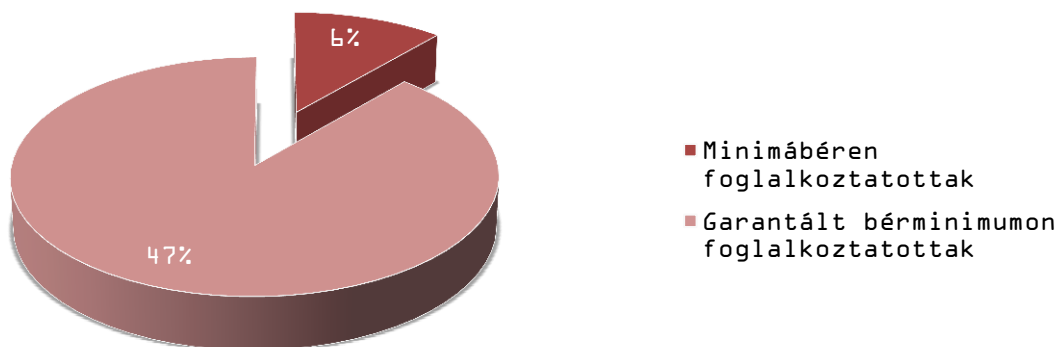
### Alkalmazottak számának növekedése/csökkenése (átlag)



69. ábra

A szövetséget azonban természetesen is érdekli, hogy az egyes vállalkozások milyen arányban foglalkoztatják alkalmazottaikat minimálbéren, illetve garantált bérminimummal. Az adatok alapján azt mondhatjuk, hogy a megkérdezett vállalkozások jelentősen nagyobb arányban foglalkoztatják alkalmazottaikat garantált bérminimummal, mint minimálbérrel. A válaszadók alkalmazottaik átlagosan 47 százalékát foglalkoztatják garantált bérminimummal, s pusztán 6 százalékukat minimálbéren.

## Vállalkozásában minimálbéren/garantált bérminimumon foglalkoztatottak száma jelenleg (átlag)

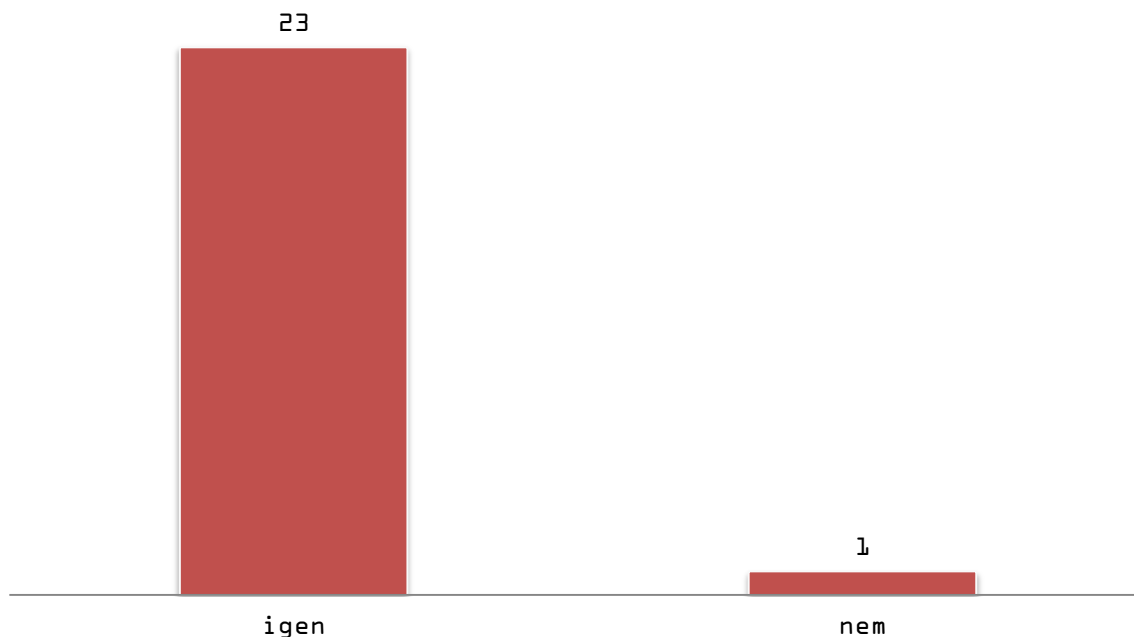


70. ábra

Ahogy azt a tanulmány korábbi pontján bemutattuk, a garantált bérminimum összege meghaladja a minimálbér összegét, azaz a szóban forgó kérdés esetében az adatokat akképpen is interpretálhatjuk, hogy a megkérdezett vállalkozók előnyben részesítik a drágább foglalkoztatási formát, vagyis a garantált bérminimummal való foglalkoztatást.

Fontos szempont volt ugyanakkor a szövetség számára, hogy megtudja: a megkérdezett vállalkozások élnek-e a szociális hozzájárulási kedvezménnyel? A feldolgozott adatok alapján azt mondhatjuk, hogy a vállalkozások elsöprő többsége igénybe veszi ezt a fajta adókedvezményt. A megkérdezett huszonnégy vállalkozó közül huszonhárom él a szociális hozzájárulási adókedvezménnyel, s mindössze egyetlen vállalkozó nem veszi igénybe az ilyen típusú kedvezményt.

## Vállalkozása él a szociális hozzájárulási adókedvezménnyel?



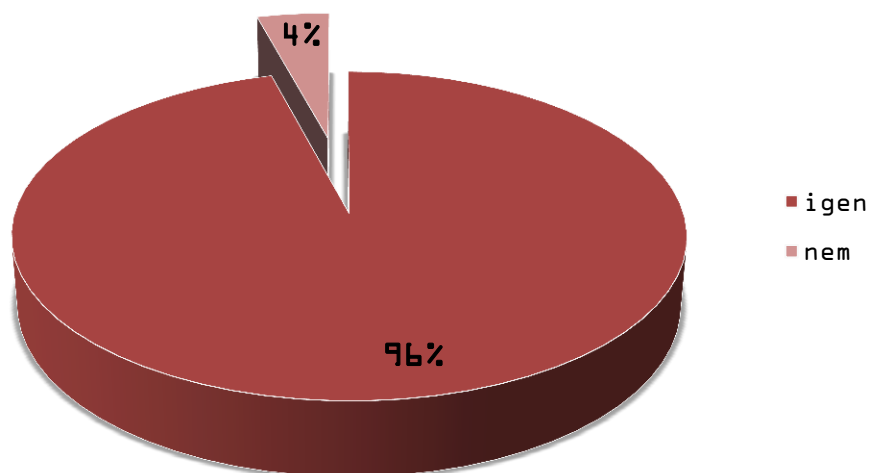
71. ábra

A szóban forgó adókedvezmény lényege, hogy a munkáltatókat arra ösztönözze, hogy olyan munkavállalókat foglalkoztasson, akik után a szociális hozzájárulási adóból levonható kedvezmények érvényesíthetők, például: a tartósan állást keresők, az anyasági segélyről visszatérők, a pályakezdő fiatalok vagy az 55 év felettek. A szociális hozzájárulási adókedvezmény mögött meghúzódó kormányzati szándék tehát az, hogy a munkáltatókat adókedvezmény útján arra ösztönözze, hogy a munkavállalók kiválasztásakor figyelembe vegye a munkavállaló szociális helyzetét, s ez financiálisan is érdekében álljon. E szociális hozzájárulási adó – 2013–2014-ben – tekintetében a tartósan álláskereső foglalkoztatásakor a munkaviszony első két évében havi maximum 100 000 forintos bruttó keresetnél 27 százalék kedvezmény érvényesíthető.

A szövetség által megkérdezett vállalkozóknál úgy tűnik, megfelelően kamatoztatták a szóban forgó adókedvezmény mögött megbúvó lehetőségeket, hiszen a válaszadók 96 százaléka él ezzel az adókedvezménnyel, s csupán 4 százalékuk nem (lásd ábra). Azaz: a szociális hozzájárulási adókedvezmény mögötti kormányzati szándék úgy tűnik célt ért, legalábbis az ÁFEOSZ-COOP Szövetség

által megkérdezett vállalkozásokból minden tízedikből több mint kilenc fedezte fel az ebben rejlő lehetőségeket, s a munkavállalók kiválasztásakor nagy hangsúlyt fektet az adókedvezményhez szükséges és a törvény által meghatározott szociális szempontok érvényesítésére.

### Vállalkozása él a szociális hozzájárulási adókedvezménnyel?



72. ábra

Ahogy az korábban említésre került, a szövetség olyan tényezőket kívánt megvizsgálni, melyek alapján jól számszerűsíthető, hogy a tagvállalkozók mindennapos tevékenységükre nézve milyen kihívásokkal és/vagy előnyökkel néznek szembe. A tanulmány korábbi pontjain kifejtésre kerültek azok a szempontok, melyek elsősorban belülről érintik az egyes vállalkozásokat: működési költségek, adminisztrációs terhek, foglalkoztatottság, szociális hozzájárulási adókedvezmény, stb. Ugyanakkor számos olyan tényező nehezítheti, vagy éppen könnyítheti a vállalkozások mindennapos működését, melyek külső hatásként értelmezendők. Ilyen például a NAV online-pénztárgép rendszere, a nemzeti dohányboltok (mint versenytárs) rendszerének kialakulása, valamint a jogszabályi környezet

megváltozása. Ezekre a szempontokra külön hangsúlyt fektetett az ÁFEOSZ-COOP Szövetség a kérdőív összeállításakor, hiszen a felsoroltak mind-mind olyan tényezők, melyek a vállalkozások piaci szerepét valamilyen módon érintik, s a szövetséget természetesen érdeklí, hogy tagvállalkozóinak mindennapjait miképpen befolyásolják e változások. A következőkben tehát e szempontok részletes elemzésére kerül sor.

Mindenekelőtt érdemes a NAV online-pénztárgép rendszerének bevezetésével kezdenünk, hiszen ez a reform a kereskedelmi szektor minden résztvevőjét érintette. Azoknak a vállalkozóknak, akik elektronikus naplóval nem rendelkező hagyományos pénztárgéppel dolgoztak, mára gondoskodniuk kellett az online kiskasszák beszerzéséről és üzembe helyezéséről. A NAV a kiépített rendszer segítségével a nem jogkövető magatartásra utaló mintázatokat keres majd a beérkezett jelentésekben, különböző adatelemző módszerek segítségével. Többek közt a napi zárások között eltelt időt, a forgalom dinamikáját, a vásárlások időbeli eloszlását, az értékesített tételek számát fogják vizsgálni. A Nemzetgazdasági Minisztérium a gazdaság fehéredését és az adóbevételek jelentős mértékű emelkedését várja a változásoktól.

Az online és a hagyományos pénztárgépek között a legnagyobb változást egy új részegység, az adóügyi ellenőrző egység jelenti. Ez az eszköz biztosítja a titkosított adatkommunikációt a NAV szerverei és a készülékek között. Az ellenőrző egység a pénztárgép használat szinte mindegyik elemét folyamatosan rögzíti; a nyugtakibocsátás mellett a ki- és bekapcsolásról, az áramszünetekről vagy a gyakorló mód használatáról is feljegyzéseket készít. A pénztárgépekbe épített új egység legalább egymillió bizonylat adatainak a tárolására képes, ezért a jelenleg hasonló szerepet betöltő fekete dobozokra a jövőben nem lesz szükség.

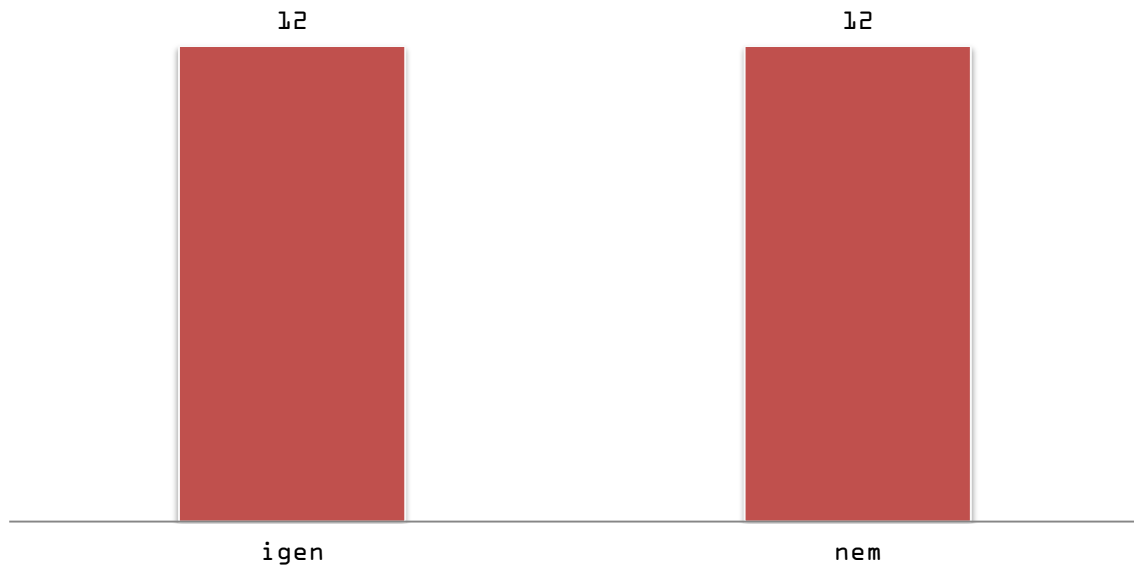
Az Adóügyi Ellenőrző Egység által elmentett adatokat a NAV bármikor lekérheti, hogy szűrőpróbaszerűen ellenőrizze a pénztárgép tulajdonosokat, ezért a készülékeknek, ahol erre lehetőség van, folyamatos kapcsolatban kell állniuk az adóhatóság szervereivel. Az adatok továbbítására a rendszer a mobiltelefon hálózatokat használja fel, az egység mindhárom hazai szolgáltató hálózatához képes csatlakozni. Abban az esetben, ha a pénztárgép üzemeltetési helyén ezek közül egyik sem érhető el, a felhasználók egyedi mentességet kérhetnek. Bár az online

kommunikációra képes pénztárgépek használata akkor is kötelező lesz számukra, ha a mentességet megkapják, az AEE által rögzített adatokat csupán havonta egyszer, CD-n vagy DVD-n kell majd továbbítaniuk az adóhatóságnak.

A kérdőív két igen fontos kérdést tett fel ezzel kapcsolatban: egyrészt arra volt kíváncsi, hogy a pénztárgépcsere miképpen érintette az egyes vállalkozásokat, másrészt pedig arra, hogy az új rendszer üzembe helyezésekor tudtak-e élni az egyes vállalkozók a pénztárgépcserehez igénybe vehető állami támogatással? Elsősorban tehát a fő kérdés az, hogy a szövetség tagvállalkozóinak körében okozott-e bármilyen problémát a NAV online-pénztárgép rendszerének bevezetése.

A válaszok ezzel kapcsolatban igen érdekesek. Ugyanis a megkérdezett vállalkozások számára éppen ugyanakkora arányban okozott bármilyenfajta problémát az új rendszer bevezetése, mint amennyire nem. Azaz: éppen annyi vállalkozónak okozott fennakadást a pénztárgép-reform, mint amennyinek semmilyen fennakadással nem kellett szembenéznie a beszereléskor. A megkérdezett huszonnégy vállalkozóból tizenkettőnek problémát okozott a NAV-hoz bekötött pénztárgépek cseréje, s másik felüknek – azaz szintén tizenkettőnek – viszont semmilyenfajta fennakadást nem okozott e modernizáció.

### Vállalkozásának okozott-e problémát a NAV-hoz bekötött pénztárgépcsere?



73. ábra

Ugyanakkor további fontos tényező volt a NAV-hoz bekötött online-pénztárgépek esetében az, hogy a vállalkozások igénybe vehettek a beszerzéskor, illetve a beszereléskor állami támogatást. A kormányzati szándék e mögött természetesen az volt, hogy a vállalkozások számára megkönnyítsék az átállást, hiszen – ahogyan az a fenti adatokból is látszik – nem minden vállalkozó tudta probléma nélkül elvégezni a kötelező modernizációt. Fontos azonban részletesebben is taglalnunk, hogy az állami támogatás milyen formában és módon is történik.

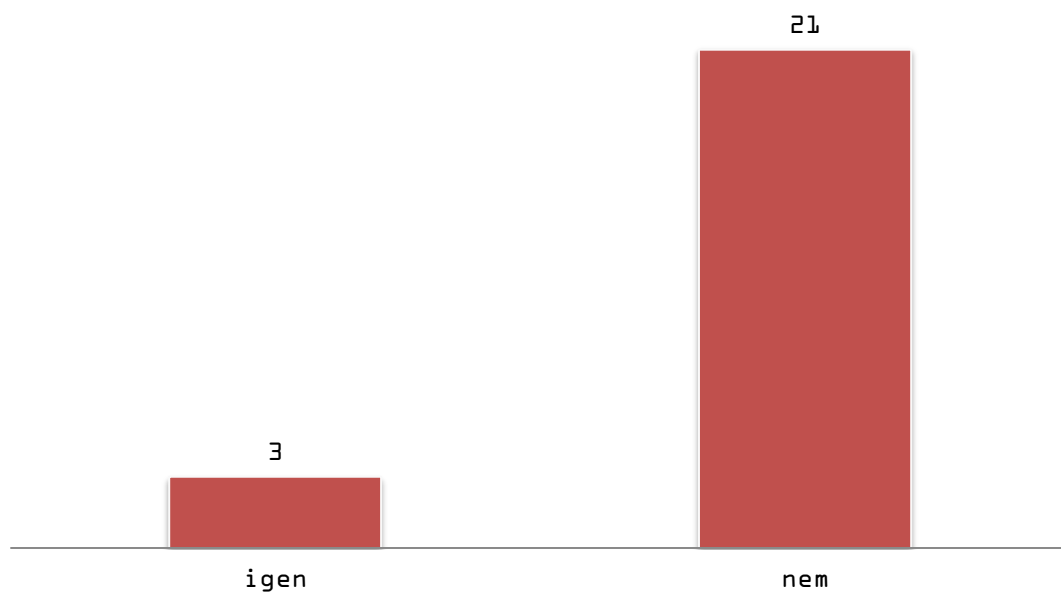
A kormány 50 ezer forinttal támogatta egy online pénztárgép megvásárlását. Egy online-pénztárgép piaci ára 100-150 ezer forint, tehát az igénybe vehető támogatás a teljes ár 33-50 százalékára terjedt ki. A támogatást csak olyan cégek, vagy egyéni vállalkozók igényelheték, akiknek az éves árbevétele nem éri el az 500 millió forintot, nem rendelkeznek egymillió forintnál magasabb adó- vagy vámtartozással, és nem állnak csődeljárás alatt. Cégenként legfeljebb öt darab, 2013. március 20-át megelőzően engedélyezett pénztárgépet lehetett a támogatással lecserélni. A támogatás igénybevételéhez egy adatlapot kellett a vállalkozóknak kitölteniük és eljuttatniuk az adóhatóságnak. A nyomtatványt kitöltését a NAV honlapjáról is le



lehetett tölteni, de a szervezet ügyfélszolgálatain is kiadták a szükséges dokumentumokat. A kitöltött űrlapot az elektronikus adóbevallásra kötelezetteknek az ügyfélkapun keresztül, a többi pénztárgép tulajdonosnak pedig postai úton kellett eljuttatnia az adóhatósághoz, a kérelmeket 5-8 napon belül bírálták el. A NAV, amennyiben megalapozottnak tartotta a kérelmet, egy igazolást és egy 16 jegyű regisztrációs kódot küldött vissza az igénylőknek. A kedvezményt a vásárlás során lehetett érvényesíteni, azaz az igazolással a pénztárgép forgalmazó cégeket kellett felkeresni. A regisztrációs kódra az online pénztárgépek üzembe helyezése során is szükség volt, ezért a kódot a fent leírt módon azoknak is igényelniük kellett, akik egyébként nem jogosultak a pénztárgép-támogatás igénybevételére.

Ami a szövetség által megkérdezett vállalkozók állami támogatását illeti: a feldolgozott adatok alapján azt láthatjuk, hogy legnagyobb részük nem tudta igénybe venni a pénztárgépcseréhez igényelhető állami támogatást. A megkérdezett huszonnégy vállalkozásból mindössze háromnak sikerült elnyerni az állami támogatást, s a további huszonegy vállalkozónak nem (lásd ábra). Arra vonatkozó adatok sajnos nem állnak rendelkezésre, hogy ezek a vállalkozók miért nem tudták igénybe venni az állami támogatást – ennek számos oka lehet.

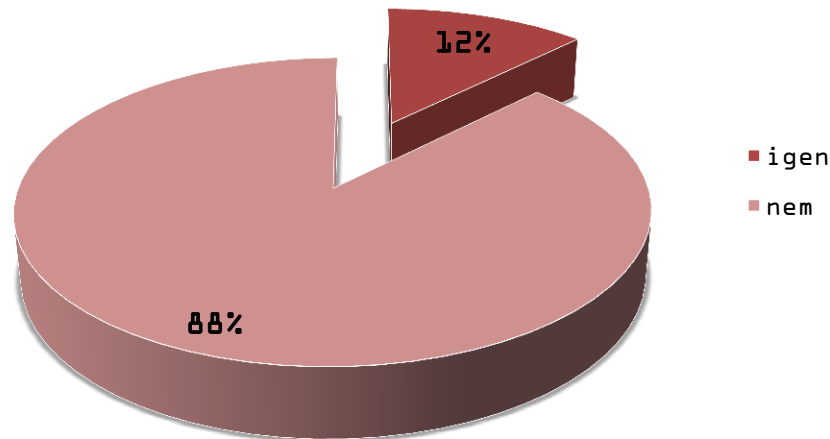
## Pénztárgépcseréhez igénybe tudta-e venni az állami támogatást?



74. ábra

Ez az „aránytalanság” százalékosan kifejezve még jobban szemléltethető: a megkérdezett vállalkozók 88 százaléka csúszott le az állami támogatásról, s mindössze a válaszadók 12 százaléka tudta elnyerni azt az 50 ezer forintot, amelyet állami támogatásként igényelhettek (lásd az alábbi ábrát). Mindez tehát azt jelenti, hogy 10 megkérdezett vállalkozóból 9 nem tudta igénybe venni a beszerzéshez igényelhető állami támogatást.

## A pénztárgépcseréhez igénybe tudta-e venni az állami támogatást?



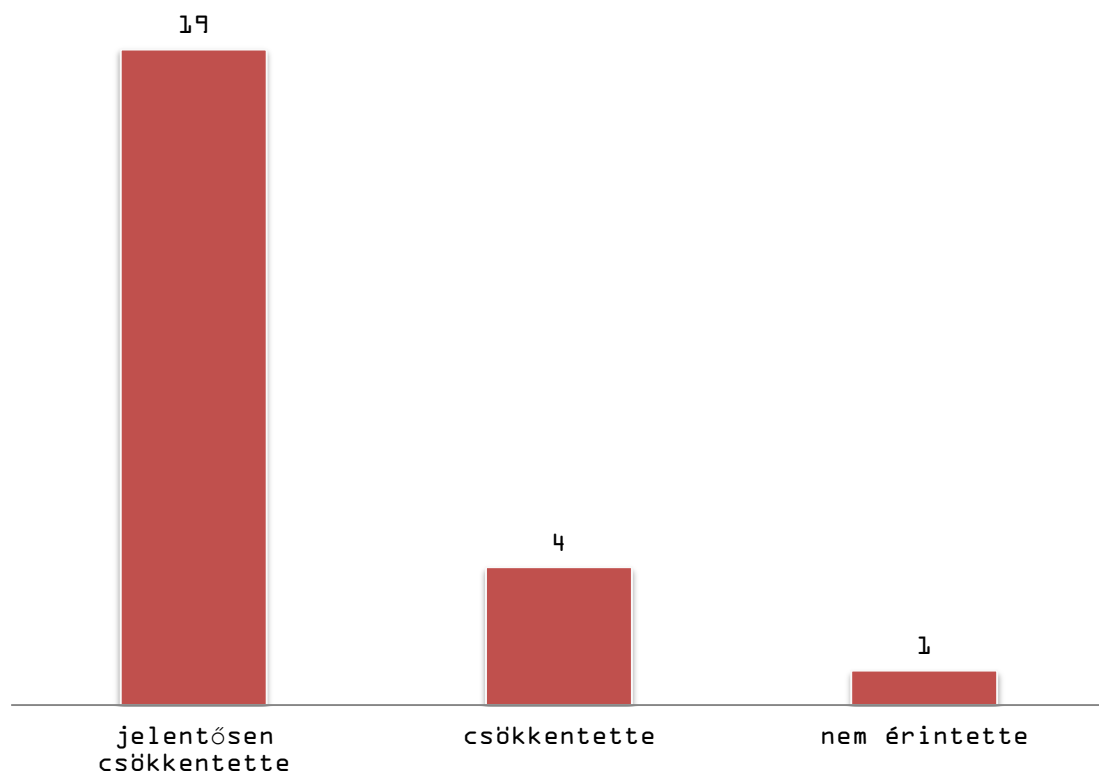
75. ábra

További, az elmúlt bő egy évben szinte minden vállalkozást érintő piaci változás a nemzeti dohányboltok kereskedelmi piacon való megjelenése. A pénzügyi adatokat vizsgálva nem túl biztató a kiskereskedelmi cégek helyzete: bár az ágazati árbevétel valamelyest nőtt 2010-ről 2011-re, a jelenleg rendelkezésre álló beszámolók alapján azonban 2012-ben ez az ellenkező irányba változott. A csökkenő árbevétel ráadásul egy erősen kivéreztetett szektort ért el, hiszen a vállalatok az elmúlt években összességében 2 százalék körüli árbevételhez viszonyított veszteséget könyveltek el, utoljára pedig 2007-ben volt nyereséges. Az ágazati szintű veszteség 2010 óta folyamatosan meghaladta az 50 milliárd forintot, amit hosszú távon akkor sem bírna el a piac, ha a követelésállomány nem növekedne többmilliárd forinttal évről évre. Ha a kiskereskedelmi vállalatok pénzügyi adatait egyenként vizsgáljuk, akkor látható, hogy a rendben működő (nem áll végelszámolási, felszámolási, csőd vagy kényszertörlési eljárás alatt) cégeknek több mint 40 százaléka veszteséges. E cégek számára egy minimális forgalomcsökkenés is azt eredményezheti, hogy tulajdonosaik kénytelenek lesznek bezárni üzletüket. Az Országos Kereskedelmi Szövetség (OKSZ) korábbi közleményében arra hívta fel a figyelmet, hogy sok ezer élelmiszerbolt mehet tönkre a kistelepüléseken a trafikok megnyitása után, a

csökkenő élelmiszerpiacon a kisboltok számára a legkisebb forgalomkiesés is végzetes lehet.

A szövetség által kiküldött kérdőív alapján ezek a tendenciák beigazolódni látszanak. A megkérdezett huszonnégy vállalkozó közül tizenkilencnek jelentősen, és további négynek átlagosan csökkentette kereskedelmi forgalmát nemzeti dohányboltok létesítése és a bennük forgalmazott termékek kiszélesítése. Mindösszesen egy vállalkozó számolt be arról, hogy az állami dohány-monopólium megjelenése nem okozott érzékelhető változásokat kereskedelmi forgalmában, azaz semmilyen hatással nem volt rá a nemzeti dohányboltok piaci megjelenése.

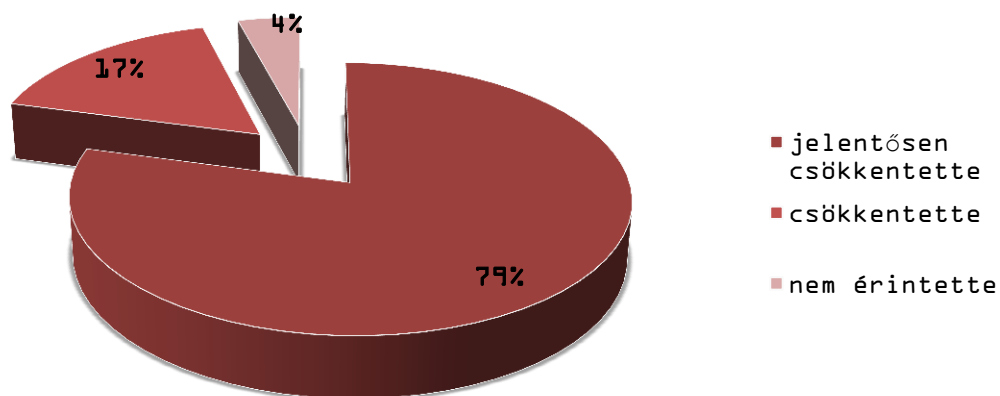
**A nemzeti dohányboltok létesítése és a bennük forgalmazott termékkörök kiszélesítése okozott-e változást kereskedelmi forgalmában?**



76. ábra

Ezek a számok százalékosban kifejezve még jobban illusztrál(hat)ják a nemzeti dohányboltok kereskedelmi szektorra gyakorolt aránytalan hatásait. Ugyanis a megkérdezett vállalkozók 96 százalékát érintette negatívan az állami dohány-monopólium kialakulása, de még szemléletesebben kifejezve: az összes megkérdezett 79 százalékánál jelentős csökkenést okozott kereskedelmi forgalmában a nemzeti dohányboltok megjelenése, s „csak” 17 százalékuk számolt be arról, hogy ugyan nem jelentős mértékben, de csökkentette kereskedelmi forgalmát az új piaci szereplő megjelenése. Mindez azt jelenti, hogy 10 vállalkozásból több mint kilencet érintett negatívan a dohány-monopólium, sőt: 10 vállalkozásból közel 8-at jelentős mértékben ért mindez negatívan. Mindössze a válaszadók 4 százaléka nem érzékelt változást kereskedelmi forgalmában.

**A nemzeti dohányboltok létesítése és a bennük forgalmazott termékkörök kiszélesítése okozott-e változást kereskedelmi forgalmában?**



**77. ábra**

A beérkezett válaszok alapján azonban e két mutató alapján egyéb következtetések is levonhatóak, mégpedig azzal kapcsolatban, hogy a NAV-hoz bekötött online-

pénztárgépek üzembe helyezésekor felmerülő problémák alatt a válaszadók vajon pusztán pénzügyi problémákat értettek-e, vagy abban az esetben, mikor egy-egy vállalkozó problémával került szembe, egyéb tényezők is közrejátszottak-e?

Ezzel kapcsolatban azt mondhatjuk, hogy azon vállalkozók esetében, akiknél az online-pénztárgépek beszerzése valamilyen problémával járt együtt, igen nagy számban vannak azok, akik nem tudták igénybe venni az állami támogatást. Azaz az adatok alapján elképzelhető, hogy ezen vállalkozók esetében az elsődleges problémát az jelentette, hogy nem volt megfelelő tőkeállomány a modernizációra.

Ugyanakkor árnyalja a képet, hogy azon vállalkozók közül, akik nem szembesültek semmilyenfajta problémával, azt láthatjuk, hogy legnagyobb arányban itt is azok vannak, akik nem tudták igénybe venni a beszerzéshez igényelhető állami támogatást. Mindez tehát azt sugallja, hogy azon vállalkozások, akik számára nem okozott komolyabb fennakadásokat az átállás, valószínűsíthetően rendelkeztek akkora tőkeállománnyal, hogy ez a modernizáció ne okozzon különösebb problémát (lásd az erről szóló adatokat az alábbi táblázat foglalja össze).

	Igénybe tudta venni az állami támogatást	Nem tudta igénybe venni az állami támogatást
<b>Problémát okozott a beszerzés</b>	1	11
<b>Nem okozott problémát a beszerzés</b>	2	12

#### 7. táblázat

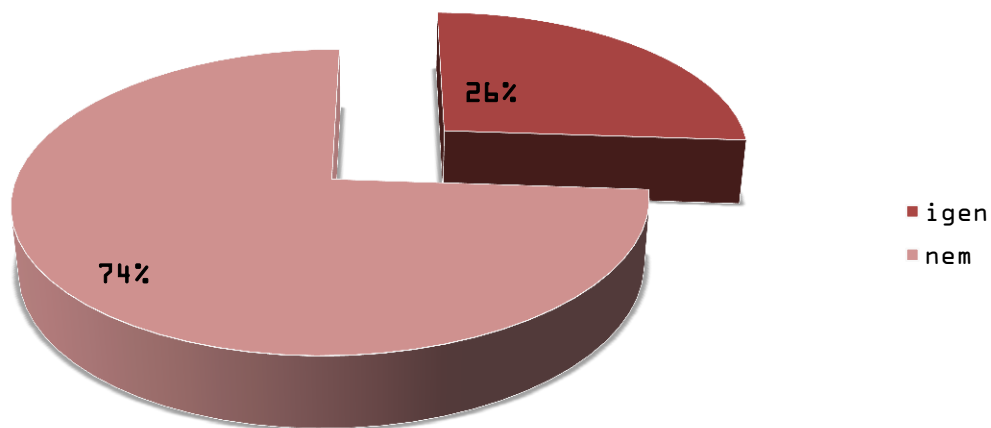
Mindezek alapján az a következtetés vonható le, hogy az online-pénztárgépek reformjakor a fiskális szempontok érvényesültek a legjobban az egyes vállalkozóknál, azonban egyetlen esetben más szempont is állt a háttérben, ugyanis egy vállalkozó esetében azt láthattuk, hogy bár igénybe tudta venni az állami támogatást, a beszerzés mégis valamiért problémát okozott számára. Ugyanakkor az is érdekes,

hogyan azok vállalkozók nagy része, akik számára nem okozott különösebb problémát az átállás, nem tudta igénybe venni az állami támogatást.

A szövetség fontosnak érezte azonban a jogszabályi változások, vállalkozásokra mért hatását is megvizsgálni. A vállalkozásokat leginkább a munka törvénykönyvében és a Polgári törvénykönyvben bekövetkezett változások érintették. Ennek megfelelően a szövetség arra volt kíváncsi, hogy a Munka törvénykönyvében (Mt.) bekövetkezett változásokat érzékelik-e a mindennapi működésük során az egyes vállalkozások, illetve, hogy a Polgári törvénykönyvben alkalmazott módosítások pozitívan vagy negatívan érintik-e őket.

A feldolgozott adatok alapján azt mondhatjuk, hogy az új Munka törvénykönyve pozitív hatásait kevésbé érzékelik munkáltatóként a megkérdezett vállalkozások. A válaszadók közel háromnegyede (74%) arra a kérdésre, hogy „az új Munka törvénykönyve pozitív hatásait mint munkáltató érzi-e”, nemleges választ adott. Ezzel szemben valamivel több mint egynegyedük (26%) igenlően felelt. Az erről szóló adatokat lásd az alábbi ábrán.

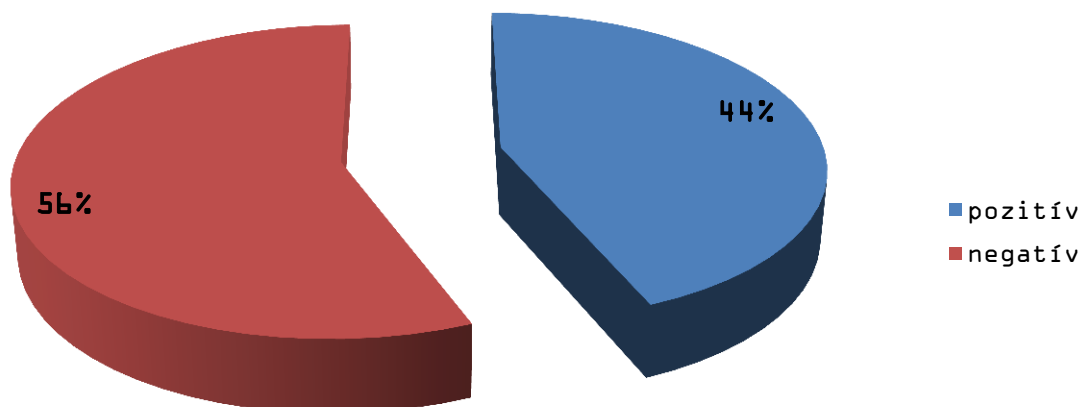
#### Az új Mt. pozitív hatásait mint munkáltató érzi-e?



78. ábra

A Polgári törvénykönyvben bekövetkezett változások hatásairól az előzőnél valamivel pozitívabb eredményeket láthatunk. Ugyan a válaszadók több mint fele (56%) a törvénykönyvben bekövetkezett változásokról is jellemzően negatív képet festenek, azonban ez az arány a munka törvénykönyvében bekövetkezett változások megítélésénél valamivel mérsékeltebb. Az új Polgári törvénykönyvben alkalmazott jogszabály-módosításokat pozitívan értékelő vállalkozók aránya ebben az esetben 44 százalékos, azaz míg tízből körülbelül hat vállalkozó az új Polgári törvénykönyv negatív hatásairól számol be, addig minden négy vállalkozó éppen ennek ellenkezőjét, azaz az új törvénykönyv pozitív hatásait tapasztalja (lásd alábbi ábra).

### Az új Ptk. pozitív vagy negatív hatással van a vállalkozására?



79. ábra

A kérdőív nem csak mennyiségi (kvantitatív), hanem minőségi (kvalitatív) kérdésekkel is megpróbálta felmérni, hogy a tagvállalkozók miképpen vélekednek a szövetség működéséről. E módszer azért kifejezetten fontos, mert a zárt kérdések mögött megbúvó gondolatokat, véleményeket is képes feltárni. Az elemzés ezáltal



lesz komplex, hiszen nem csak azt tudhatjuk meg, hogy egyes vállalkozók mit jelöltek meg válaszként, hanem arra is fényt deríthetünk, miért épp az általuk választott válaszokat jelölték meg. E két módszer (kvantitatív, kvalitatív) vegyítésével tehát relevánsabb megállapítások tehetőek, illetve összetettebb következtetések vonhatóak le, melyek hozzájárulnak a minél életszerűbb tények feltárásához, valamint a tagvállalkozók igényeinek még inkább megfelelő szervezetfejlesztési tervek kidolgozásához.

Az első nyitott kérdésre, amely azt kívánta megtudni, hogy az **ÁFEOSZ- COOP Szövetségnek mely területeken kell rendelkezésre állni az érdekvédelmi tevékenység során**, sokféle válasz érkezett. Az azonban elmondható, hogy a válaszadók közül a legtöbben (40%) a **gazdasági és a pénzügyi területeket** tartják a legfontosabbnak. A tagság úgy gondolja, hogy a szövetségnek rendelkezésre kell állni a „gazdálkodás minden alapvető területén”, ideértve az „adó és számviteli kérdéseket” is. Továbbá a válaszadók véleménye szerint a szervezetnek tenni kellene az „áfa-kikerülők”, a „feketegazdaság” és a „multik egyeduralma ellen”.

Emellett többen, a tagok 26 százaléka úgy gondolja, hogy az érdekvédelmi tevékenységnek a másik jelentős része a **jogi terület**. A tagság úgy véli, hogy a szövetség feladata a „képviselés a jogszabályalkotás során” és a „megfelelő jogalkotás a zökkenőmentes és a hatékony kereskedelmi munkavégzéshez”. Emellett a válaszadók szerint az ÁFEOSZ-COOP Szövetség tevékenységéhez tartozik a „jogalkalmazás”, „a hatósági ügyek”, „a munkajogi terület” és a „törvények értelmezése” is.

Mindezek jól reprezentálják a kérdőív korábbi pontjain tapasztaltakat: mint láthattuk, a válaszadók több ponton is kiemelték a gazdasági és jogi környezet szövetségre (és általában a kereskedelmi szektorra) gyakorolt negatív hatásait. Jól láthatjuk, hogy mindezt a kvalitatív adatok is alátámasztják, s egyértelműsítik: a gazdasági és jogi (sok esetben pedig a politikai) környezet negatív hatásait leküzdhetőnek tartják, s ehhez leghatékonyabb módszernek az e környezetekben még inkább érvényesítendő érdekképviselést látják.

## Mit gondol, mely területeken kell tagjai rendelkezésére állni a szövetségnek érdekképviselői tevékenysége során?

Válaszok	Arány
Gazdasági-pénzügyi terület	40 százalék
Jogi terület	26 százalék
Piacvédelem	13 százalék
Munkaügyi kapcsolatok	11 százalék
Kommunikáció erősítése	5 százalék
Jelenleg megfelelő	5 százalék

8. táblázat Az érdekvédelmi tevékenység növelésére tett egyes javaslatok megoszlása (%)

Viszont meglepő eredmény, hogy csak a tagok 13 százaléka véli úgy, hogy lényeges a szövetség érdekvédelmi tevékenységében a **piac védelme**. A válaszok alapján fontosnak tartják a tagok „az állami szervek és a gazdasági társaságok érdekeinek védelmét”, illetve az előbbieken már említett fellépést a „feketegazdaság és a multik egyeduralma ellen”. Továbbá a tagság kisebb része, 11 százaléka szerint az érdekvédelmi tevékenységhez tartozik a **munkaügyi kapcsolatok** területe is. A tagok a munka világához kapcsolódóan fontosnak tartják, hogy a szövetség közreműködjön a „minimálbér meghatározásában” és azt is, hogy „megfelelő legyen az érdekegyeztetés lehetősége a munkáltató és munkavállaló között”.

A válaszadók öt százaléka szerint pedig a szövetségnek **a kommunikációt kellene erősítenie**, ideértve „tagszervezetek közötti”, illetve „a hatóság és a tagság közötti” kommunikáció támogatását is. Ezek alapján az ÁFEOSZ-COOP Szövetség számára a jövőben célszerű lenne a belső-külső kommunikációnak a fejlesztése, a hatékonyabb érdekképviselői tevékenység megvalósításához. A tagság szintén öt százaléka gondolja úgy azonban, **hogy megfelelően működik jelenleg is a szövetség érdekvédelmi tevékenysége**.

A válaszok tehát egyértelműsítik: a tagság számára kiemelten fontos szerepet játszik a szövetség érdekvédelmi tevékenysége. E kívánalmak elsősorban a gazdasági és pénzügyi terület körül összpontosulnak, azonban valamivel tágabb értelemben vett piaci érdekvédelmet is rejtenek e válaszok: a munkaügyi érdekvédelem és a piaci szabályozásba való érdekérvényesítést is magában foglalják e válaszok.

Mindennek okaira a kérdőív egyes pontjai képesek is magyarázatot adni. Ugyanis a tanulmány kvalitatív adatelemzésekor egyértelműen kirajzolódott a kép, hogy egyes állami és/vagy piaci kényszerhelyzetekkor (például: NAV-pénztárgépek modernizációja, a nemzeti dohányboltok megjelenése a piacon) a válaszadók nagy része negatív hatásokat volt kénytelen elszenvedni. Mindezek alapján érthetőek azok az érdekvédelmi bővítéssel kapcsolatos válaszok is, amelyek igényére jelentős arányban érkeztek be válaszok: a válaszadók több mint fele gondolta úgy ugyanis, hogy az érdekvédelmi tevékenységet hangsúlyosabban kellene felvállalnia a szövetségnek.

A következő nyitott kérdésre, **amely a kereskedelmi ágazatban a legfontosabb munkaügyi problémákat** kívánta feltárni, a tagság egynegyede azt a választ adta, hogy a **minimálbér** kérdése az egyik ilyen legfontosabb probléma. A tagok szerint „a kötelező minimálbér és az átlagbér közötti különbség csökkenése által az ösztönzési lehetőségek is beszűkültek”. Egyesek úgy vélik, hogy „a minimálbér, garantált bérminimum biztosítása az ezen túli béremelések lehetőségét szinte kizárja, a vállalat gazdálkodása nem bírja el”. Továbbá a tagok véleménye, hogy „alacsony a bérfizetési lehetőség”, illetve, hogy a „bérminimumok miatt összecszúsított keresetek” egyre gyakrabban fordulnak elő.

Ezeket a válaszokat követi a **munkaidőkeretnek** a problémája, amely a válaszadók 17 százaléka számára fontos tényező. A tagság számára nehézségekkel jár a „munkaidő betartása és a szabadságok kiadásának biztosítása”. Továbbá egyeseknek az a tapasztalata, hogy a versenytársaknál a „dolgozók rész munkaidőbe vannak bejelentve, ezzel szemben napi 10-12 órát dolgoznak, illetve munkaszüneti napokon, állami ünnepeken is nyitva vannak”.

Mindemellett a tagok 17 százaléka számára nehézséget jelentenek a **bérköltségek is**. A tagság tapasztalata, hogy „nagyon megemelkedtek a bérköltségek”, illetve arról számoltak be a tagok, hogy problémát jelentenek számukra a „műszakpótlékok

költségei” is. Ezeken kívül előkerült még a kérdőív válaszaiból „a teljes és részmunkaidős foglalkoztatás” problémaköre is. A tagok további 12 százaléka számára a **közterhek** is nehézséget okoznak. A tagok véleménye ugyanis az, hogy a „bérek túlzott adókötelezettséggel járnak”, illetve „a foglalkoztatási támogatások hiánya” is tovább növeli a munkaügyi problémákat.

<b>Ön szerint melyek a legfontosabb munkaügyi problémák a kereskedelmi ágazatban?</b>	
<b>Válaszok</b>	<b>Arány</b>
Minimálbér	25 százalék
Munkaidőkeret	17 százalék
Béreköltségek	17 százalék
Közterhek	12 százalék
Munkaerő-kiválasztás	12 százalék
Konkurencia ellenőrzése	7 százalék
Leltárfelelősség	5 százalék
Egyéb	5 százalék

**9. táblázat A kereskedelmi ágazat problémáinak megoszlása**

Mindezeket a válaszadásokat némiképp árnyalják a kvalitatív kérdésekre adott válaszok, ugyanis akkor azt láthattuk, hogy a tagvállalkozók jelentős aránya, egészen pontosan 96 százaléka, például a szociális hozzájárulási adókedvezménnyel mindennapos működése során él. Mindez természetesen nem predesztinálja az adóterhekkel szembeni elégedettséget, azonban jól jelzi, hogy bár egyes adókedvezmények igényelhetőek a vállalkozások számára, azonban az ilyen típusú igényeket a szociális hozzájárulási adókedvezmény nem elégíti ki maximálisan.

További fontos szempont volt a munkaerő kérdésköre, amelyre a mennyiségi adatelemzéskor is láthattunk példákat. Hiszen láthattuk, hogy igen nagy arányban foglalkoztatnak az egyes vállalkozók minimálbéren, illetve garantált bérminimummal bejelentett munkavállalókat, amely azonban nem elégíti ki a humánerőforrással kapcsolatos igényeiket, hiszen sok esetben elzárja az utat a béremelések, illetve a differenciálás előtt.

Egyértelműen kirajzolódott a kérdőív korábbi pontjain a kép a közterhekkel kapcsolatban is: a vállalkozók legnagyobb része ugyanis úgy tapasztalta saját vállalkozásában, hogy mind az adminisztrációs, mind pedig a működési költségek emelkedtek. Jóllehet, ezek nem kifejezetten a közteher intézményét magukban foglaló költségek, azonban alátámasztják az ezzel kapcsolatos, fentebb ismertetett aggályokat, mégpedig a kikerülhetetlen és intézményesült költségnövekedést, amely a működéshez elengedhetetlen.

**Munkaerő-kiválasztást**, mint fontos munkaügyi problémát az ÁFEOSZ-COOP Szövetség tagságának szintén 12 százaléka jelölte meg a kérdőívben. A tagok szerint hogy "nincs megfelelő mennyiségű szakképzett munkaerő", ennek a következménye pedig az, hogy versenyhátrányt okoz a kvalifikált munkaerő megszerzése, megtartása".

A válaszadók számára ehhez képest kisebb problémát jelent a **konkurencia ellenőrzésének** hiánya – ez csupán a válaszadók 7%-át érinti. A tagok elmondása szerint „az egyes munkáltatók nem egyformán tartják be az előírásokat és sok esetben se nem ellenőrzik, se nem szankcionálják őket a hatóságok”. Még ennél is kisebb a leltári felelősséggel kapcsolatos problémáknak az aránya, melyet csupán a szövetség tagságának 5%-át érintette. Ebbe a kategóriába tartozik minden leltárhiánnyal kapcsolatos ügy.

Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség tagsága számára azonban fontosak még olyan munkaügyi problémák, amelyek a **munkaügyi perek és a képzések biztosítása** körül összpontosultak – ezeket az **Egyéb** kategóriába soroltuk.

**Ön szerint melyek a legfontosabb munkaügyi problémák a kereskedelmi ágazatban?**

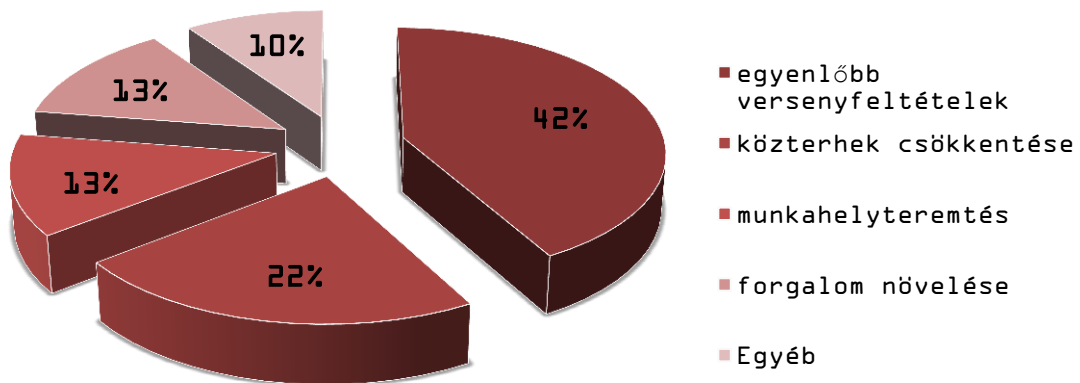
Válaszok	Arány
Minimálbér	25 százalék
Munkaidőkeret	17 százalék
Béreköltségek	17 százalék
Közterhek	12 százalék
Munkaerő-kiválasztás	12 százalék
Konkurencia ellenőrzése	7 százalék
Leltárfelelősség	5 százalék
Egyéb	5 százalék

**10. táblázat A kereskedelmi ágazat problémáinak megoszlása**

A tagság nagy része, több mint 40 százaléka arra a kérdésre, hogy **milyen megoldásai lehetnek az ágazat legégetőbb problémáinak**, azt a választ adta, hogy **egyenlőbb versenyfeltételekre** van szükség. Ehhez kapcsolódóan a következő megoldási javaslatok születtek: „a fekete, illetve szürkegazdaságban működő kereskedelmi vállalkozások tevékenységének visszaszorítása”, „a kistelepek és a magyar üzletláncok támogatása”, továbbá a „diszkrimináció megszüntetése” (lásd az 1. ábrán).

Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség tagságának 22 százaléka szerint megoldást jelentene a munkához kapcsolódó **közterhek csökkentése**, illetve a munkabérterhek csökkentése. Míg a tagok 13-13 százaléka szerint pedig **munkahelyteremtésre** és a **forgalom növelésére** lenne szükség ahhoz, hogy megoldódjanak az ágazat problémái. Ehhez kapcsolódóan a következő válaszok születtek: „a vásárlóerő valós növekedése”, „a multik visszaszorítása”, illetve „több munkahelyre és jobb kereseti lehetőségekre” van szükség.

## Mit gondol, milyen megoldásai lehetnek az ágazat legégetőbb problémáinak?



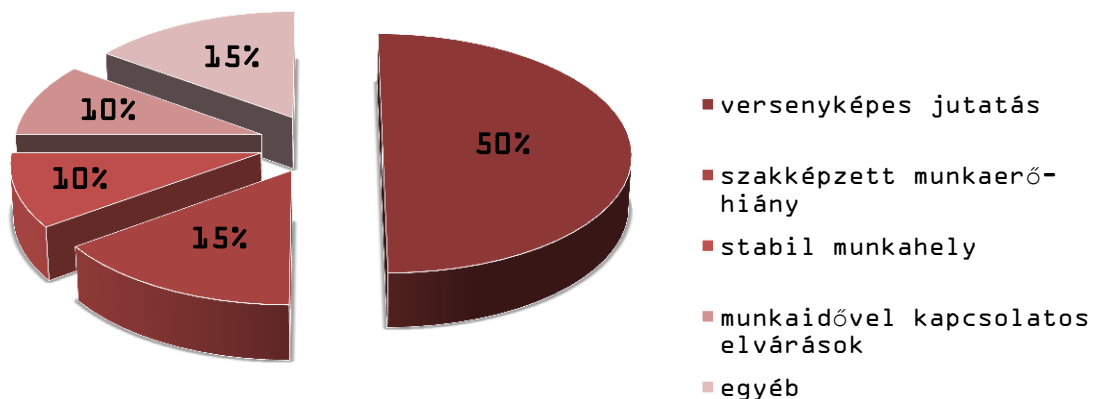
80. ábra A legfontosabb ágazati problémák megítélése

Továbbá egyesek (**Egyéb**) a színvonalas és gyakorlatias szakmunkás képzésben és a fokozottabb ellenőrzésekben – ahol visszaélnék a foglalkoztatottak nem jogszabályszerű alkalmazásával, illetve annak dokumentálásával, így kisebb költségráfordítást tud elérni a munkavállaló kárára – látják a megoldást.

Arra a kérdésre, hogy mi a tagok tapasztalata, **milyen munkaerő-piaci igények merülnek fel cégük működtetése során munkavállalói részről**, a válaszadók fele a **versenyképes juttatást** írta. A tagok legnagyobb arányban a „magasabb összegű fizetésigényt” és a „versenyképes juttatási csomagot”, mint igényt tapasztalták a munkavállalók részéről. Ehhez képest jóval kisebb azoknak az aránya – csak a tagság 15 százalékát teszik ki –, akik, a már az előbbieken említett, **szakképzett munkaerőhiányt** tapasztalták meg a vállalkozásukban. Továbbá a válaszadók megemlítik még ehhez kapcsolódóan, hogy „a szakmunka terén hiányszakma a hús-, hentesáru eladó.”

Viszont csak a válaszadók 10 százaléka jelezte, hogy a munkavállalóknak igénye van a **stabil munkahelyre**, illetve a biztonságos munkahelyi környezetre és munkavégzésre. Szintén az ÁFEOSZ-COOP Szövetség tagságának 10 százaléka tapasztalta meg cégében a munkavállalók **munkaidővel** és a beosztással **kapcsolatos elvárásait**. Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség tagsága tapasztalatai alapján megemlíti még a következőket – amelyeket az egyéb kategóriába soroltuk: a rövid távú **átképzéseket, képzéseket** (bolti eladó, pénztáros) és a **megfelelő számú munkaerőt**, illetve a **hosszú távú foglalkoztatást**.

### Mi az Ön tapasztalata, milyen munkaerő-piaci igények merülnek fel cége működtetése során munkavállalói részéről?



81. ábra A munkaerő-piaci igények megítélése

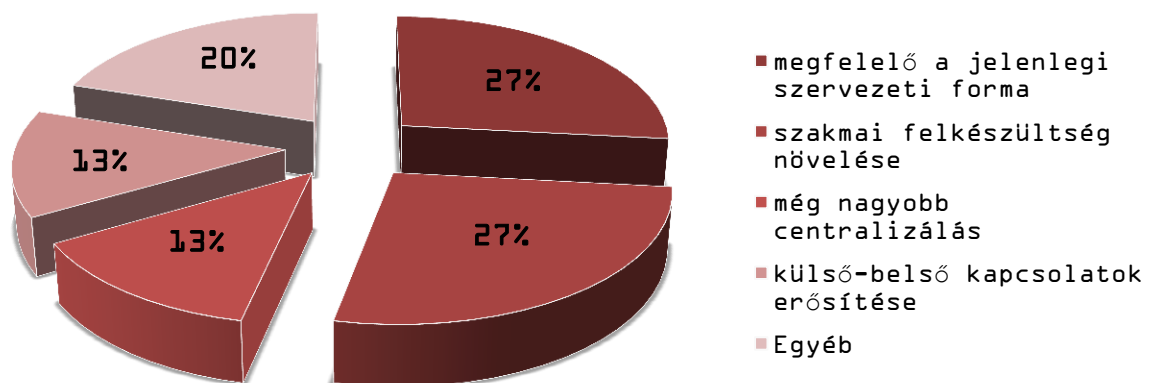
Az utolsó nyitott kérdés összetettebb volt, a **szövetség működésének hatékonyabbá tételére** lehetett öt szempontot figyelembe véve **javaslatokat** tenni. Ezek között szerepeltek a szervezetépítést, a testületi munkákat, a fiatalok bevonását, a gazdálkodást, valamint a jövőképet érintő kérdések. Mindezekre a kérdésekre ún. kifejtős válaszokat lehetett megadni, melyek kiválóan képesek



megmutatni, hogy egy-egy területen a vállalkozók milyen konkrét elképzeléseket tartana(nak) megfelelőnek.

Az első szempont alapján a **szervezetépítés vonatkozásban** a legnagyobb arányban (27%) a **szakmai felkészültség növelését javasolták**, illetve a tagság szerint szükség esetén szakértők bevonásával még jobban növelhető a szervezet hatékonysága.

### A szövetség működésének hatékonyabbá tételére javaslat: szervezetépítés vonatkozásában



82. ábra Az egyes területekre tett javaslatok megoszlása

Ami viszont az ÁFEOSZ-COOP Szövetség számára pozitív visszajelzést jelenthet, hogy a tagok nagy számának, szintén a válaszadók 27 százalékának, az a véleménye, hogy **elégedett a szövetség jelenlegi szervezeti formájával**. Ezeket az adatokat jól alátámasztják a kérdőív korábbi pontjain megadott válaszok. Ugyanis korábban lekérdezésre került, hogy milyen szervezetfejlesztési lehetőségeket tartanak relevánsnak az egyes tagvállalkozók, s a számszerűsített adatokból kiderült: sem a szervezeti fúzió, sem pedig a klaszterrendszer kialakítása nem szerepelt

lehetőségként a vállalkozók körében. Röviden tehát: az ilyen jellegű szervezetfejlesztési potenciálokat nem tartják szükségesnek a válaszadók – legalábbis nagyrészüket –, s a most taglalt adatok alapján azt mondhatjuk, hogy ennek forrása alapvetően az, hogy megfelelőnek tartják a szövetség jelenlegi szervezeti formáját.

Ugyanakkor árnyalja a képet, hogy a kérdőív kvalitatív szakaszában előkerült több válaszadó részéről az új szervezeti programok beépítésére való igény. Amikor tehát szervezetfejlesztési lehetőségekről beszélünk, a válaszadók inkább belső program átalakításra, semmint szervezet átalakításra gondolnak.

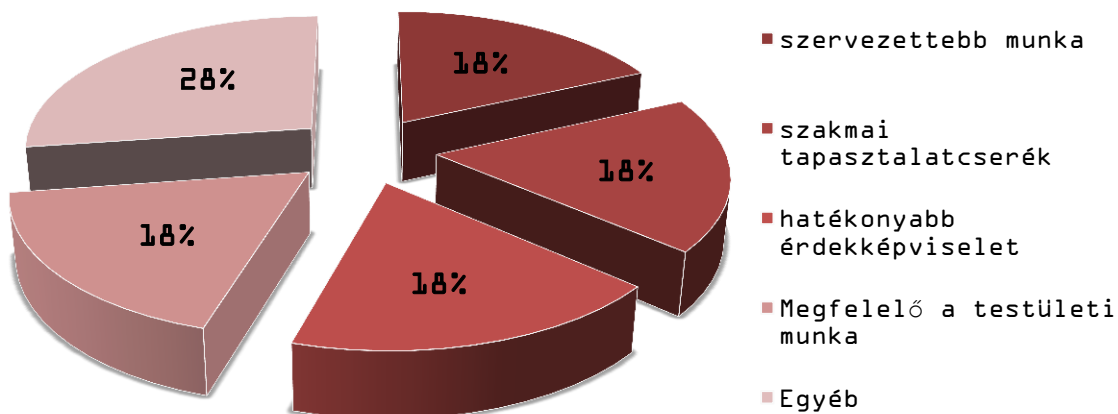
Továbbá a válaszadók kisebb része, 13-13 százaléka szerint a még **nagyobb centralizálásra** és a **külső-belső kapcsolatok erősítésére** van szükség. Egyesek szerint „tovább kell erősíteni a kapcsolatot a Coop-rendszeren belül és az állami szervek felé”. Míg mások úgy vélekednek, hogy „akkor lehet a szövetség a leghatékonyabb, ha az ellenőrző hatóságokkal megyei, illetve kormányhivatali szinten is eredményesen tud egyeztetni”. Ezek az igények a kérdőív korábbi pontjain is említésre kerültek, hiszen amikor a szervezeti infrastruktúra, működést támogató hatásáról kérdezték a tagvállalkozókat, jól láthattuk, hogy leginkább köztes álláspontok kerültek kiemelésre. A szóban forgó adatok azonban azt mutatják, hogy jelentős azok aránya, akik az infrastruktúra bővítését mind belső, mind pedig külső irányba szükségesnek találják. Ugyanakkor rendkívül nagy arányban voltak azok a válaszadások, melyek szerint a szervezeti kapcsolatok jelenlegi formájukban és mértékükben is kellően jó eredménynek tekinthetőek. A kép tehát kettős: egyrésztől látható egy igény az infrastruktúra bővítését illetően, amely centralizációt és kapcsolatépítést takar, másrésztől a jelenlegi szervezeti kapcsolatok is képesek sokak szerint megfelelően működtetni az egyes tevékenységeket.

Mindezek mellett még több egyéni javaslat született, amelyeket az egyéb kategóriába tettünk, mint például az, hogy „kisebb szervezetben kell a jelenlegi tevékenységet megoldani” és „a megfelelő utánpótlás biztosításának” a kérdése.

A szervezet hatékonyság tételére vonatkozó javaslatok második szempontja a **testületi munka javításáról** szólt. Erre a kérdésre nagyszámú javaslat érkezett be az ÁFEOSZ-COOP Szövetség tagjaitól. A tagok legnagyobb része, a válaszadók 28 százaléka egyéni javaslatokat fogalmazott meg a testületi munka javításával

kapcsolatban. Ezek a javaslatok a következők: „célorientált testületi munkára” és „az információk megfelelő időbeni áramlására van szükség”. Az viszont mindenképpen kiemelendő és pozitív is egyben, hogy a szövetség tagságának 18 százaléka a kérdőív alapján elégedett a jelenlegi testületi munkával. Ezeket az álláspontokat erősítik meg a kérdőív korábbi pontjain tapasztaltak is, hiszen a vezetőséggel való elégedettség két ponton is kiemelésre került. Egyrészt igen nagy arányban voltak azok, akik szerint a szövetség jelenlegi vezetése megfelelően és hatékonyan végzi munkáját, másrészt pedig amikor azt kérdezték a vállalkozóktól, hogy egyetértenek-e azzal, hogy „jobb, felkészültebb vezetésre van szükség”, elsőprő többségben voltak azok a válaszadók, akik ezzel az állítással határozottan nem értettek egyet. Ugyanakkor a szövetség tagjainak 18 százaléka szerint szervezettebb munkával lehetne hatékonyabbá tenni az ÁFEOSZ-COOP Szövetség testületi munkáját, például: „hatékonyabb koordináció a Co-op Hungary Zrt. vezető testületeivel”. A tagság további 18 százaléka szerint a szakmai tapasztalatcserék képesek lennének biztosítani a hatékonyabb működést. Szintén 18 százaléka szerint hatékonyabb érdekképviselőre van szükség.

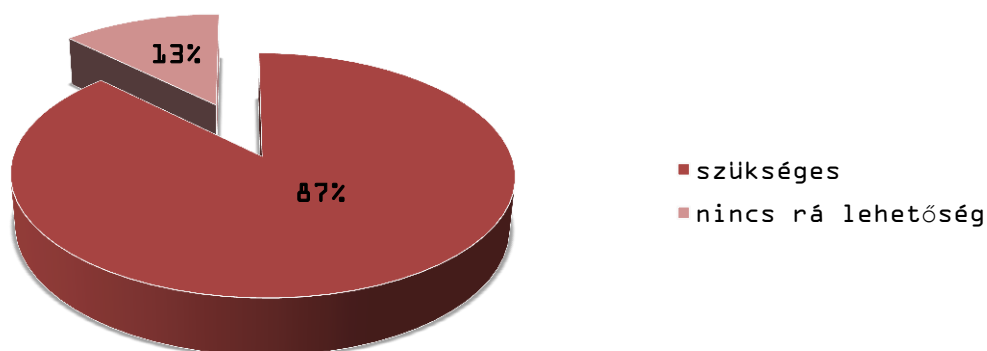
### A Szövetség működésének hatékonyabbá tételére javaslat: testületi munkák javítása érdekében



83. ábra A hatékonyabb működéshez szükséges javaslatok megoszlása

A szervezet hatékonyság tételére vonatkozó javaslatok harmadik szempontja a **fiatalok bevonásáról** szólt. Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség tagságának döntő többsége, a válaszadók 87 százaléka szerint szükséges a fiatalok bevonása, hogy a szövetség hatékonyabban működjön. A tagság erre vonatkozóan a következő álláspontokat fogalmazta meg: „folyamatos a fiatalok bevonása jelenleg is, ezt jónak tartom”, „a fiatal fogékony új szemlélettel, friss ismeretekkel rendelkező munkatársak mindig segítséget jelenthetnek egy megújulást akaró szervezet számára”, „folyamatosan segíteni kell a beilleszkedésüket lépcsőről lépésre”, „a fiatalok nagyobb arányú bevonását az érdekképviselési munkába indokoltnak tartom”. Csupán a tagság 7 százaléka válaszolt nemmel, melynek a magyarázata, hogy szerintük „nincs lehetősége rá” a szervezetnek, mert nagyban „függ a létszámtól és az tapasztalatoktól”.

### A szövetség működésének hatékonyabbá tételére javaslatok: fiatalok bevonása



84. ábra A fiatalok bevonását érintő válaszok megoszlása

A szövetség ugyanakkor fontosnak tartotta, hogy tagvállalkozóit megkérdezze: szerintük milyen lépéseket kellene tenni a szervezet gazdaságilag hatékonyabb működése érdekében. Az egyes válaszok nagyjából egyenlő arányban oszlanak meg: a válaszadók 29 százaléka gondolja úgy, hogy a szövetségnek költségtakarékosabban kellene gazdálkodnia. E válasz azt sugallja, hogy ezen válaszadók a szövetség jelenlegi gazdálkodását nem tartják megfelelően költségtakarékosnak. Mindezek a válaszok két, a tanulmány korábban (kvalitatív adatelemzésekor) is vizsgált kérdésével is szoros összefüggésben állnak, így nem meglepőek a költséghatékonyabb gazdálkodást érintő válaszok. Ugyanis – ahogyan az korábban is említésre került – a válaszadók általában véve a gazdasági környezetet mint a működést leginkább megnehezítő tényezőt nevezték meg. A költséghatékonyabb gazdálkodás így természetesen valós igényként jelenhet meg. Ugyanakkor azt is láthattuk a tanulmány korábbi pontján, hogy a válaszadók igen nagy arányban utasították el a hitelfelvétel lehetőségét, azaz a szövetség tőkeállományának bővítését a tagvállalkozók legnagyobb része irreleváns megoldásnak tartja. Mindezek tehát jól egybecsengenek a költséghatékonyabb gazdálkodással kapcsolatos igényekkel, hiszen egyrészt valós veszélyként jelenik meg a válaszadók számára a gazdasági környezet, s működésüket ez nagyban nehezíti, másrészt azonban ezen gazdasági és pénzügyi problémák megoldásához a válaszadók szerint nem a hitelfelvétel, hanem a jelenlegi költségek hatékonyabb kezelése szükséges.

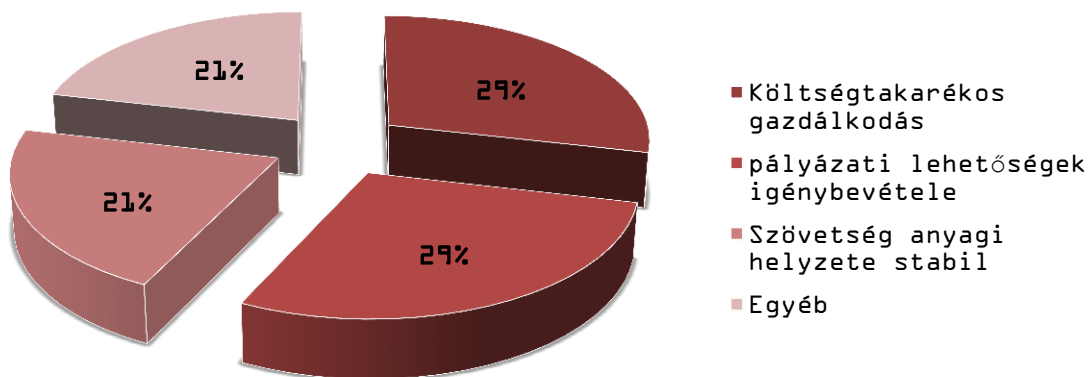
A válaszadók további 29 százaléka gondolta úgy, hogy a hatékonyabb gazdálkodásra a legmegfelelőbb megoldás a pályázati lehetőségek igénybevétele. Hasonlóan az előzőekhez e válaszok is egybecsengenek a tanulmány kvalitatív adatelemzésekor tapasztaltakkal. Ugyanis a szakmai pályázatokon való indulást a kérdőív korábbi pontján is a szervezetfejlesztéshez legszükségesebb lépésként nevezték meg a tagvállalkozók. Mindez azt sugallja, hogy a pályázati források nem csak a szakmai kompetenciák növelésére adhatnak megoldást a válaszadók szerint, hanem még inkább a gazdasági és pénzügyi problémák orvoslására is.

Ugyanakkor a válaszadók valamivel több mint egyötöde (21%) úgy gondolja, hogy a szövetség anyagi helyzete kellően stabil, s – bár a válaszokból ez nem következik egyenesen arányosan – mindezekből feltételezhetjük, hogy ekképpen nem is tartják szükségesnek a szövetség gazdálkodását hatékonyabbá tenni, hiszen kellő anyagi

bázis áll rendelkezésre a felmerülő gazdasági problémák megoldásához. Mindez, az előzőekkel ellentétben nem tűnik egységes álláspontnak, hiszen a kérdőív korábbi pontján a válaszadók legnagyobb része közepesnek tartotta a szövetség anyagi helyzetét, s igen alacsony arányban képviselték magukat akkor azok a válaszok, melyek szerint a szövetség anyagi helyzete kellően stabil lenne.

A válaszadók további 21 százaléka olyan módszereket tartana legalkalmasabbnak a gazdálkodás hatékonyabbá tételéhez, melyek részletei nem derülnek ki egyértelműen az egyes válaszokból (lásd *egyéb* kategória). Ugyanakkor olyan válaszok is érkeztek, melyek mégiscsak sugallják a vállalkozók hatékonyabb gazdálkodásra tett javaslatait. Egyes válaszadók úgy gondolták, hogy a legmegfelelőbb megoldás „a kereskedelmi tevékenység magasabb elismerése és képviselete” lenne. Ugyanakkor megfogalmazódtak olyan vélekedések is, melyek a tagság kötelezettségeit és a hatékony gazdálkodást hozták egymással összefüggésbe: e válaszadók szerint a tagságra kötelezően előírt kötelezettségek hatékonyabb betartásával/betartatásával a gazdálkodás is hatékonyabbá vál(hat)na.

## A szövetség működésének hatékonyabbá tételére javaslatok: gazdálkodás vonatkozásában



85. ábra A hatékony gazdálkodásra tett javaslatok megoszlása

A szövetség mindezekén túl fontosnak tartotta, hogy megkérdezze tagvállalkozóit: milyen jövőképet lát a szövetség előtt három éves távlatban? Amint a válaszokból kiderült: a tagság pontosan úgy gondolja, hogy az eddigi tevékenység folytatása várható, azaz nem kerül sor jelentősebb tevékenységbővítésre. Ezek az adatok azonban eltérnek a korábban tapasztaltaktól, ugyanis amikor azt kérdezték az egyes vállalkozóktól, hogy mennyire tartják lehetségesnek a tevékenységi körök bővítését, a legtöbb válaszadó részéről olyan válasz érkezett, amely ennek lehetőségét nem csak, hogy nem zárta ki, de kifejezetten támogatta is. E két következtetést egymás mellé téve, láthatjuk, hogy a tevékenység bővítésére vonatkozó állítások kettősek: egyfelől az igény meglenne rá a tagvállalkozók részéről, másrésztől azonban ezt nem tartják megvalósíthatónak az elkövetkezendő három évben.

A válaszok további 17-17 százaléka a többségnél valamivel negatívabb képet festett a szövetség jövőjét illetően. Egyenlő arányban gondolják úgy ugyanis, hogy nehéz működés várható a jövőben, mint azok, akik ennek forrását meg is nevezték. A

politikai környezetnek való kitettséget igen nagy arányban tartják releváns veszélynek a szövetség jövőjét illetően. E válaszok egybecsengnek a kérdőív korábbi pontjain tapasztaltakkal, ugyanis – ahogyan azt korábban láthattuk – igen nagy arányban voltak azok a válaszok, melyek a szövetség gazdasági, jogi és politikai környezetnek való kitettségét potenciális veszélyforrásként nevezték meg. Úgy tűik azonban, hogy amennyiben lehetőséget adunk a vállalkozóknak, hogy önmaguktól konkrétan nevezzék meg a leginkább veszélyt jelentő tényezőt, akkor a politikai környezetnek való kitettség kerül első helyre. Megjelentek azonban az optimista válaszok is: a válaszadók 16 százaléka úgy gondolja, hogy a szövetség a következő három évben erősödni tud.



**86. ábra Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség jövőjét érintő kérdésre adott válaszok megoszlása**



## ZÁRÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, ÖSSZEGZÉS

Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség számára kiemelt jelentőséggel bír, miként működik szervezete, milyen problémákkal, szakmai kihívásokkal kell szembenéznie tagszervezeteinek. Annak érdekében, hogy még hatékonyabban lássa el feladatát a szövetség, **nagyívű építőmunkába** fogott az utóbbi években. Ez nemcsak azt segítette, hogy könnyebben alkalmazkodjon a gazdasági világválságot követő, átalakuló gazdasági struktúrákhoz, hanem jelentős mértékben volt képes növelni meglévő kapacitásait, szélesíteni szolgáltatásai körét.

Az ágazati-szakmai elemzés készítése során kiderült: **az Európai Uniótól származó források rengeteget számítanak mind a tagszervezetek, mind pedig az ÁFEOSZ-COOP Szövetség számára. Ezek nélkül a pénzek nélkül ez az ágazat is sokkal nehezebben állna helyt versenyszituációkban.**

A források iránti érzékenység, illetve a sikeres forrás-felszívás okán az ÁFEOSZ-COOP Szövetség nagymértékben járult hozzá a társfinanszírozott projektek dél-alföldi régióba vonzásához. **Így a szövetség gazdaságélénkítő, direkt hatása megkérdőjelezhetetlen a térségben.** A forrásokból megvalósuló projektek **nemcsak a tagszervezetek számára, hanem a régió lakosságának számára is napi szintű segítséget jelentettek** – ld. például a Jogpont Hálózat, a JOGPONT+ és a JOGPONT+ Mini programokat.

Az elnyert EU-s forrásoknak köszönhetően jelentősen **nőtt a nyújtott szolgáltatások köre:** a jogi segítségnyújtás mellett képes volt a szervezet saját kapacitásait is bővíteni, így nagyobb szervezeti infrastruktúrával, szélesebb humánerőforrás-bázis segítségével segítette tagszervezeteit.

Az elmúlt 3-5 év során **jelentős mértékben nőtt a szövetség munkáját közvetlenül értékelők száma** – főként a kiküldött kérdőíveken alapuló visszacsatolási mechanizmus egyre elterjedtebbé válik a szervezet működését illetően.

A jelen írás kapcsán készített kérdőívekből a következő **helyzetértékelés** olvasható ki a tagszervezetek részéről:

- **Az ÁFEOSZ-COOP Szövetség működésével** (szervezeti folyamatok, vezetés) **alapvetően elégedettek a válaszadók.** A saját gazdasági pozícióikat illetően azonban nem ennyire pozitív a kép: **általános az elégedetlenség a gazdasági környezettel kapcsolatban.**
- **A válaszadók körében jelentős igény mutatkozik szakmai továbbképzésekre, a meglévő kompetenciák fejlesztésére.** Az eddigi ilyen típusú tevékenységekkel elégedettek, ám intenzívebbé tennék megvalósulásukat.
- A megkérdezettek szerint **komoly veszélyt jelent** mind a saját szervezetükre, mind pedig az ÁFEOSZ-COOP Szövetségre nézve **a gazdasági környezet radikális változása.** Hasonló veszélyeket látnak a **politikai környezet kiszámíthatatlanságában,** illetve a **jogszabályok instabilitásában** is.
- A tagszervezetek képviselői **elutasítják a hitelfelvételt,** ilyen irányú lépésekkel nagyon kevesen számolnak – ez mindenképpen fontos tényező az ágazat bővülése szempontjából.
- Az **érdekvédelem hangsúlyozása** visszatérő elem a kérdőív tapasztalatai alapján: a válaszadók a torz piaci helyzetekre adott válaszként nagyobb potenciált látnának még a szövetségben. **A nemzeti dohányboltok rendszerének kialakítása, az online pénztárgépek körüli anomáliák nagymértékben elkerülhetők** lettek volna egy hangsúlyosabb érdekvédelmi tevékenység esetén.
- **Mindent egybevetve azonban a megkérdezettek szerint jó az irány, amit a szövetség munkája mutat,** a válaszadók fele szerint tartani kell ezt az eddigi munka bázisán.

**Komoly potenciál** van továbbá a megismert dokumentumok, működés alapján a **hazai és nemzetközi együttműködések kialakításában,** e téren fejleszthető még a szövetség kapacitása (pl. EU-s szakmai gyakorlati programok szövetségi szintű, koordinált irányítása).

Budapest, 2014. július 31.

*Easy Learning Hungary Kft.*