

# DunaKavics

A Dunaújvárosi Egyetem online folyóirata 2023. XI. évfolyam XI. szám

Műszaki-, Informatikai és Társadalomtudományok



RÉVÉSZ BENCE-HORVÁTHNÉ  
FÁBIÁN MYRTILL  
AZ OTP Bank Nyrt. CAMELS-  
elemzése

FREDERICK OMOYOMA  
ODORIGE  
From Military Rule to Civilian  
Administration: Consequences  
of Abuse of Power in Nigeria

ROSTA GABRIELLA  
A francia oktatás múltja és jelene

KOVÁCS TAMÁS  
A logisztikai tevékenység  
szerepe a kereskedelemben



# Dunakavics

A Dunaújvárosi Egyetem online folyóirata 2023. XI. évfolyam XI. szám

Műszaki-, Informatikai és Társadalomtudományok

MEGJELENIK ÉVENTE 12 ALKALOMMAL

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG

András István, Bacsa-Bán Anetta, Balázs László,  
Nagy Bálint, Németh István, Pázmán Judit, Rajcsányi-Molnár Mónika.

Felelős szerkesztő Németh István  
Tördelés Duma Attila

Szerkesztőség és a kiadó címe 2400 Dunaújváros, Tánicsics M. u. 1/a.

Kiadja DUE Press, a Dunaújvárosi Egyetem kiadója  
Felelős kiadó Dr. habil András István, rektor

<http://dunakavics.uniduna.hu/>

ISSN 2064-5007

# Tartalom

RÉVÉSZ BENCE-HORVÁTHNÉ FÁBIÁN MYRTILL

*AZ OTP Bank Nyrt. CAMELS-elemzése*

5

FREDERICK OMOYOMA ODORIGE

*From Military Rule to Civilian Administration: Consequences of Abuse of Power in Nigeria*

33

ROSTA GABRIELLA

*A francia oktatás múltja és jelene*

45

KOVÁCS TAMÁS

*A logisztikai tevékenység szerepe a kereskedelemben*

57

*Galéria*

(Sóti István fotói)

70





## *AZ OTP Bank Nyrt. CAMELS-elemzése*

**Bevezető:** A dolgozat témája a legnagyobb magyar kereskedelmi bank, az OTP Bank elemzése a 2019 és 2021 közötti időszakban, egy olyan értékelő és elemző rendszerrel, amely kifejezetten pénzintézetek minősítésére szolgál. A dolgozat bemutatja a bankok elemzésére használt minősítési rendszer elméleti hátterét. Emellett ismertetjük az OTP Bank külső makrogazdasági tényezőit, majd elvégezzük az intézmény belső vizsgálatát. Végül az OTP Bank részletes CAMELS-elemzése következik. A célunk, hogy a minősítési rendszer segítségével értékeljük az OTP Bank működésének eredményeit, és a kapott eredmények alapján következtetéseket vonjunk le.

**Kulcsszavak:** Bankrendszer, minősítési rendszer, CAMELS, elemzés.

**Abstract:** The topic of this thesis is the analysis of the largest Hungarian commercial bank in the period between 2019 and 2021, with an evaluation and analysis system specifically designed to qualify financial institutions. The thesis presents the theoretical background of the rating system used to analyse banks. In addition, we will present the external macroeconomic factors of OTP Bank, followed by an internal examination of the institution. Finally, there is a detailed CAMELS analysis of OTP Bank. Our aim was to evaluate the results of OTP's operations using the rating system and draw conclusions depending on the results obtained.

**Keywords:** Banking system, rating system, CAMELS, analysis.

\* *Dunaiújvárosi Egyetem,  
Gazdálkodási és menedzsment  
alapszak Vállalkozásmenedzsment  
specializáció, hallgató*  
Email: reveszbence2000@gmail.  
com

\* *Dunaiújvárosi Egyetem, Tár-  
sadalomtudományi Intézet  
Gazdálkodástudományi Tanszék,  
mesteroktató*  
Email: famy@uniduna.hu

## Bevezetés

Dolgozatunk témája a legnagyobb magyar kereskedelmi bank, az OTP Bank elemzése a 2019 és 2021 közötti időszakban, egy olyan értékelő és elemző rendszerrel, amelyet kifejezetten pénzüintézetek minősítésére szolgál. A 2008-as gazdasági világválságot követően különösen fontossá vált a bankrendszer stabilitásának védelme. Annak érdekében, hogy az akkori események ne ismétlődhessenek meg, szigorúbb szabályok mentén kell ellenőrizni a pénzüintézetek működését. Erre a célra kiválóan alkalmazható az Amerikai Egyesült Államokban rendszeresen alkalmazott CAMELS-elemzés, amely legfőképp a bankok működésének szabályosságát és versenyképességét vizsgálja.

A dolgozatban szereplő szakirodalmi fejezet rész a magyar bankrendszer történelmi áttekintésével kezd, majd a CAMELS-elemzés egyes komponenseinek értelmezését és számítási módszerét ismerteti. Ezt követően kerül sor az OTP Bank közvetlen gazdasági környezetének és a bank belső működésének bemutatására. Majd pedig saját számítások alapján az OTP és versenytársai helyzetének értékelése következik a pénzüintézetek minősítésére szolgáló rendszer segítségével.

A dolgozat hipotézise, hogy az OTP Bank egy olyan erős intézmény, amely a nehezebb gazdasági körülmények közepette is képes megőrizni piacvezető pozícióját, és amely a vizsgált időszakban a CAMELS-elemzés módszertana alapján kettesnél rosszabb értékelést nem kap.

Érdekes azonban az elemzés előtt megjegyezni, hogy a számított mutatók értékelésénél nincsen kialakított tökéletes szabályrendszer, amely alapján pontosan be lehetne sorolni az eredményeket különböző osztályokba, így sokszor szubjektív megítélés alapján dől el, hogy a kiszámított értékek milyen osztályzatot kapnak.

## A mai magyar bankrendszer

### ÁTÁLLÁS A KÉTSZINTŰ BANKRENDSZERRE, A BANKPRIVATIZÁCIÓ

A magyar bankrendszer továbbfejlesztésének kérdése először 1968-ban került előtérbe. A politikai vezetés enyhülésével az országban lévő vállalatok, bankok, szervezetek egyre nagyobb mozgásteret kaptak. A gazdaság irányításában nagyobb szerepet kapott a tőkebevonásra való hajlandóság, a piaci mechanizmus felgyorsulása, és megjelentek globalizáció pozitív és negatív hatásai. A '80-as évekre egyre több gazdaságfejlesztési reform készült el, amely mind az áttállást kezdte sürgetni. A közgazdászok javaslata az volt, hogy a magyar gazdaságban a piaci viszonyokat fejleszteni kell.

Vissza kell állítani a tőkeáramlást, a tőke hatékonyabb felhasználását, amely elősegíti a gyorsabb fejlődést és profitszerzési törekvéseket a vállalatok életében. Ehhez viszont elengedhetetlen, a teljes bankrendszer átalakítása. [1]

A kétszintű bankrendszert 1987-ben újra létrehozták Magyarországon. Ez nemcsak azt jelentette, hogy átalakítják a bankrendszer működését, hanem azt, hogy az ország egy olyan pályára állt, amely azt ösztönzi, hogy felgyorsuljanak a piacgazdaságra való átállás folyamatai. Az új rendszerben a MNB kizárólagosan a jegybanki funkciókat tölti be, és az első kereskedelmi bankok tulajdonképpen a MNB egyes részeiből jöttek létre. Az így létrejött pénzügyi intézetek tevékenységi korlátozásai megszűntek, így a pénzügyi piacon immár szabadon versenyezhettek egymással az ügyfelekért. Működésüket azonban megnehezítette a tőke alacsony szintje, illetve a nehéz gazdasági helyzet. Ekkor még nem voltak meg a modern kormányzati szabályok arra vonatkozólag, hogy egy banknak milyen tőkeszintet vagy likviditást kell fenntartania az életképes működés érdekében. Továbbá még nem voltak biztonságos hitelezési eljárások sem. [2]

A következő időszakban az újonnan megjelenő bankok arra törekedtek, hogy megszervezzék belső működésüket. A kornak megfelelő számítástechnikai infrastruktúra beszerzése elősegítette a gyorsabb és modernebb működést. Ebben az időszakban bankok dinamikusan növekedtek és jó eredménnyel zártak. Ennek ellenére a működésből szerzett nyereség nem maradt bent a bankrendszerben, hanem adó és osztalék formájában az államhoz, illetve a bank tulajdonosi köréhez került. Épp ezért is volt fontos lépés, amikor a magyar országgyűlés 1991-ben elfogadta a pénzügyi törvényt, a jegybankról szóló törvényt, új számviteli törvényt és a befektetési alapok működéséről szóló törvényt. Ezek a szabályozó intézkedések meghatározták pénzügyi intézetek működésének alapvető jogait. Ezáltal a magyar intézmények sokkal biztonságosabban és áttekinthetőbben működtek. Ez egyfajta biztonságot nyújtott az ügyfelek számára és lehetőséget arra, hogy egyre több külföldi tőke áramoljon az országba. [1] A magyar kormány tárgyalásokat folytatott a Világbankkal annak érdekében, hogy az ország gazdaságába több pénz kerüljön. Ehhez hitelfelvételre volt szükség. Megis született a döntés a kormányzat és a Világbank között arra vonatkozólag, hogy egy átfogó programot hoznak létre a vállalati és bankszektori reformok megvalósítására. A programnak fontos pontja volt, hogy az állami tulajdonrészt csökkentsék, és a magántulajdont növeljék bankszektorban. Az államnak figyelnie kellett a vállalatok életképességének fenntartására is. Támogatni kellett a vállalatok működését, és finomítani a csőd- és jelzálogtörvényt.

[1] Katona Klára (Szerk.) (2019): *A pénzügyi közvetítőrendszer funkciói*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.. <<https://mersz.hu/a-penzugyi-kozvetitorenyszer-funkcioi/>> [2023. 04. 13.]

[2] Lentner Csaba (2017): *Rendszerváltás és pénzügypolitika*. In: Budapest: Akadémiai. <<https://mersz.hu/lentner-rendszervaltas-es-penzugypolitika/>> [2023. 04. 14.]

[1] Katona Klára (Szerk.)(2019): *A pénzügyi közvetítőrendszer funkciói*. In: Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.. <<https://mersz.hu/penzugyi-kozvetitorendszer-funkcioi/>> [2023. 04. 13.]

[3]Báger Gusztáv (2016): *Magyarország integrációja a nemzetközi pénzügyi intézményekbe*. In: [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai. <<https://mersz.hu/bager-magyarorszag-integracioja-a-nemzetkozipenzugyi-intezmenyekbe/>> [2023. 04. 14.]

[4] Farkas Beáta (2017): *Piacgazdaságok az Európai Unióban*. Budapest: Akadémiai. <<https://mersz.hu/farkas-piacgazdasagok-az-europai-unioiban/>> [2023. 04. 14.]

[5] Berend T. Iván: *Két válság között: Európa átalakulása 1973–2010*. <<http://www.matud.iif.hu/2010/10/06.htm>> [2023.04.15]

[6]Gál, Zoltán (2016): *Pénzügyi piacok a globális térben*. In: Budapest: Akadémiai. <<https://mersz.hu/gal-penzugyi-piacok-a-globalis-terben/>> [2023. 04. 15.]

Továbbá fontos volt a modern irányítási struktúrák és működés átvétele nyugat-európai mintára. Mindezen törekvéseknek keretet adott a bankok szabályozásának és felügyeletének fejlesztése. A Világbank eredményesnek határozta meg a gyorsan végigvitt programot, amelynek során az állami vállalatokat és bankokat stratégiai befektetőknek adták el, akik rendelkeznek megfelelő tudással, tőkével, és megvan a szakmai hozzáértésük a sikeres működtetésre. [3]

A bankprivatizáció tehát 1985-ben kezdődött, és tulajdonképpen 3 év alatt be is fejeződött, amelynek az lett az eredménye, hogy a hazai kereskedelmi bankok jórészt külföldi tulajdonba kerültek. Ekkortájt a magyar bankrendszer fejletlennek minősült, szerény hitel- és betétállománnyal rendelkezett, a bankkoncentráció átlag feletti volt, fejletlen és kis forgalmú tőzsdével rendelkezett, és az intézményi befektetők vagyona alacsony volt. [4]

#### A GAZDASÁGI VÁLSÁG HATÁSA A MAGYAR BANKSZEKTORRA

2006 végén az Amerikai Egyesült Államokban már érezhetőek voltak a válság jelei. Korábban több közgazdász és bankszektorban jártas pénzügyi szakértő próbálta jelezni a felelőtlenül alkalmazott jelzáloghitellel kapcsolatos problémákat. 2007-ben jelentkeztek az ingatlanpiacon történő nagy veszteségek, több százezer amerikai ingatlan került árverés alá. A pánikra a válasz, hogy ez csak egy amerikai sajátos probléma és nem terjedhet át nagymértékben más kontinensekre. [5] De ez nem így volt, 2007 második felében már Magyarországra is begyűrűzött a válság. Rosszul érintette az országot, ugyanis a nagyarányú devizahitel-állomány. [1] A bankpiacról kiinduló problémák rátelepedtek a pénzügyi csatornákra, amelyekről átterjedt a pénzügyi piacokra és vállalkozásokra. Ugyanis a jelzáloghitel-piac és a pénzpiacok közeli kapcsolatban álltak egymással. Beindított egy olyan láncfolyamatot, melynek hatására rövidesen válságról lehet beszélni. [6] A magyar kormányt is igen rosszul érintette ez a globális méreteket öltő válság. Hiába voltunk tagja az Európai Uniónak már 2004 óta, ez nem jelentette azt, hogy Magyarország védettebb helyzetben van. Ugyanis a válságot megelőző időszakban a kormányzati vezetés téves gazdaságpolitikát folytatott, valamint folyamatosan téves adatokat közölt az Unió felé. Ezért is maradhattak el jelentős beavatkozások.



Magyarországon államcsődveszély alakult ki ezért kénytelenek voltunk az IMF-hez fordulni, hogy 2008 végére elkerüljük a pénzügyi összeomlást. 2008 végétől a környező országokban a válságra adott válaszként a gazdaság élénkítését és adók csökkentésének technikáját alkalmazták. Addig Magyarország az IMF és Európai Unió hitelekéből más utat választott. A gazdaságpolitika megszorító irányt vett, ami a magyar vállalkozásokon és lakosságon csattant. A recesszióba kerülő gazdaság hatására csökkent a vállalatok versenyképessége, beszűkült a mozgásterük, tömegessé vált a munkanélküliség, és pénzügyi zavarok léptek fel több szektorban. [7]

#### A VÁLSÁG UTÁNI ÉVEK A BANKSZÉKTORBAN

2010-es választásokat a baloldali kormány elvesztette, és a Fidesz–KDNP Pártszövetség vette át a kormányzást. Az ország nagyon nehéz pénzügyi helyzetben volt. A bruttó államadósság elérte a GDP 120%-át. Fiskális intézkedéseket vezettek be, amelyek elősegítették a bankszektor profitjának növekedését. Fogyasztóvédelmi intézkedésekkel védte az ügyfeleket a bankokkal szemben, hogy elkerüljék az előnytelen szerződés módosításokat. Továbbá devizahitel visszaszorítása érdekében fontos döntések születtek meg. 2010-ben az Orbán-kormány stratégiája az volt, hogy különböző ágazatokat rendkívüli adókkal terhelte.

Így került bevezetésre a bankadó, melynek célja, hogy megszorítások nélkül sikerüljön átvészelní a gazdasági válságot. [8] A növekvő kockázatok miatt a bankok visszafogták kínáataikat a forint- és devizahitelekéből. 2011-re a kormány megtiltotta a pénzintézeteknek, hogy a lakosság számára devizahiteleket folyósítsanak és ezzel párhuzamosan megindult az otthonvédelmi program. [1] A fentiekben említett események hatására a bankok bevételektől estek el, és kialakult Magyarországon egy belső hitelválság. Amit enyhíteni a 2013-ban elindított Növekedési Hitelprogram (NHP) kezdett el. Az új konstrukció célja, hogy felpörgesse a hazai kkv-k hitelezését. A Magyar Nemzeti Bank 0% kamatozású forinthitelt nyújtott a kereskedelmi bankoknak, olyan feltétellel, hogy maximum 2,5%-os kamattal és legfeljebb 10 éves futamidőre kínálják hiteleiket a kkv-eknek. A programnak három szakasza volt. Kezdetben a korábbi devizahitel kiváltása volt a cél, amelyek jelentősen csökkentették a vállalkozások kamatterheit. A második szakaszban már megjelentek új beruházási hitelkonstrukciók. 2016-ban kezdődött az utolsó szakasz melynek továbbra is a célja a beruházási hitelek folyósítása, de forintalapú mellett már lehetett devizahitelt

[1] Katona Klára (Szerk.) (2019): *A pénzügyi közvetítőrendszer funkciói*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.. <<https://mersz.hu/a-penzugyi-kozvetitorendszer-funkcioi/>> [2023. 04. 13.]

[7] Bod Péter Ákos (2016): *Nem szokványos gazdaságpolitikák*. Budapest: Akadémiai. <<https://mersz.hu/bod-nem-szokvanyos-gazdasagpolitikai/>> [2023. 04. 15.]

[8] Bozsik Sándor: *A magyar kormány bankokra vonatkozó törvényei és rendeleteinek gazdasági hatásai*. In: <<http://midra.uni-miskolc.hu/>

[1] Katona Klára (Szerk.)(2019): *A pénzügyi közvetítőrendszer funkciói*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft. <<https://mersz.hu/a-penzugyi-kozveti-torendszer-funkcioi/>> [2023. 04. 13.]

[9] PÉNZCENTRUM: *Mi az a hitelmoratórium, mikor van a hitelmoratórium vége 2022-ben?* In: <<https://www.penzcentrum.hu/hitel/20220206/mi-az-a-hitelmoratorium-mikor-van-ahitelmoratorium-vege-2022-ben-1121696>> [2023. 04. 11.]

[10] Sahyamoorthi, C. R.–Mapharing, M.–Ndzinge, S.–Tobedza, G.–Wally-Dima, L. (2017): Performance Evaluation Of Listed Commercial Banks In Botswana: The Camel Model. *Archives of Business Research*. 5., (10.), Pp. 142–159. <[https://pdfs.semanticscholar.org/3d0d/2a16ceea617c8e65b1f744aebd45d1325033.pdf?\\_gl=1\\*1hme5v2\\*\\_ga](https://pdfs.semanticscholar.org/3d0d/2a16ceea617c8e65b1f744aebd45d1325033.pdf?_gl=1*1hme5v2*_ga)>

is felvenni olyan cégeknek, amelyek rendelkeznek elegendő nagyságú devizafedezettel. Összességében ez program sikerrel zárult, mert a magyar kis- és középvállalkozások újra hitelképesek lettek, amit fejlesztésekre költhettek el. Ezáltal a szektorban fejlődés- és életképesség-javulás volt megfigyelhető. Ami mérhető eredményeket hozott, ugyanis ekkor a kkv-szektor az ország GDP-nek 2%-át termelte ki. [1]

#### A KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY ÉS KÖVETKEZMÉNYEI

A Növekedési Hitelprogram után nem sokkal megjelent a koronavírus járvány, amely minden bankot nehezebb helyzetbe hozott. Ugyanis a kormány a magyar háztartások védelmének érdekében 2020-ban bevezette a hitelmoratóriumot, amely a törlesztés időszakos felfüggesztésének lehetőségét teremtette meg. Ez az intézkedés a bankok működésben olyan helyzetet teremtett, hogy a hitelportfóliókban változások történtek. A hitelmoratórium meghosszabbítását többször is alkalmazták. A bankszektor számára ez nem kimondottan előnyös, de a körülményekhez alkalmazkodva végzik működésüket. [9]

#### A CAMELS-elemzés bemutatása

A CAMELS-elemzés egy nemzetközi minősítési rendszer, amelyet az Amerikai Egyesült Államokban a National Credit Union Administration (NCUA) 1987 októberében fogadott el. Ez egy a bankok általános felméréséhez kapcsolódó minősítési rendszer, amely figyelembe veszi az összes jelentős pénzügyi és működési tényezőt. A CAMELS kifejezés egy mozaikszó, amely angol szavak kezdőbetűiből rakódott össze. Az értékelésnek kezdetben öt komponense volt: a tőkemegfelelés (Capital Adequacy), az eszközminőség (Asset Quality), a menedzsment-hatékonyág (Management Efficiency), a jövedelmezőség (Earnings), és a likviditás (Liquidity). Tíz évvel később kibővítették egy hatodik komponenssel a minősítési rendszert, amely a piaci kockázatokra való érzékenységet (Sensitivity to Market Risk) foglalja magába, így vált véglegessé a CAMELS-elemzés. [10]

Egy bankintézet minősítésekor mind a hat szempontot figyelembe veszik és osztályozzák 1-től 5-ig terjedő skálán. Minden tényezőnél a legjobb értékelés az egyes, az ötös pedig a legrosszabb. [11]

#### CAMELS MINŐSÍTÉSI OSZTÁLYZATOK

A továbbiakban bemutatjuk a minősítési osztályokat, amelyek magukba foglalják a pénzügyi és működési tényezőket az intézmény hatékonyságának értékelése során.

*1-es osztályzat:* Ha az intézménynél ez az eredmény születik meg, ott nincs ok az aggodalomra. Ugyanis kiegyensúlyozott megbízható menedzsmenttel rendelkezik, amely igyekszik minden veszélyt azonosítani, illetve mérsékelni a problémát a stabil működés érdekében. Amely bankok ebbe a csoportba tartoznak, azok ellenállók a pénzügyi és külső gazdasági zavarokkal szemben. Akkor is nagy mozgástérrel rendelkeznek, ha egy váratlan negatív gazdasági esemény történik az országban, vagy egy közvetlen konkurensnél. Azon intézmények, amelyek szigorúan követik a bankokra vonatkozó törvényeket és szabályozásokat nem adnak okot aggodalomra.

*2-es osztályzat:* Ezt az osztályzatot biztonságos és megfelelő teljesítményről árulkodó intézmények kapják. A vezetőség azonosítja a felmerülő problémákat, és nagyságuk szerint megteszik a megfelelő lépéseket. Fontos kihangsúlyozni, hogy ezek a bankok nem feltétlen az összes mutatót próbálják a legjobb állapotban tartani, hanem csak a kulcsfontosságúakat tartják erős szinten. Tehát ezek a hitelintézmények erősek, jól bírják a gazdasági változásokat, viszont néha fellelhető kisebb problémák, amelyeket kezelni kell, hogy ne kerüljön az intézmény rosszabb helyzetbe. Ilyenkor a probléma forrásával kell foglalkoznia a vezetőségnek, és kisebb beavatkozásokat eszközölni a vállalat életében. Ezek a bankok szintén eleget tesznek a törvényeknek és a különböző szabályozásoknak. [12]

*3-as osztályzat:* Ez a besorolás felügyeleti aggodalomra ad okot, ugyanis bizonyos mértékű hibás működtetés figyelhető meg. A vezetőség nem megfelelő arányban azonosítja a jelentkező problémákat, illetve nem képes ezeket jelentős intézkedésekkel orvosolni. A kulcsfontosságú teljesítménymutatók gyakran negatív értékeket vehetnek fel, ami hátrányosan érintheti a biztonságos és megbízható működést. Az ilyen bankintézetek igen érzékenyek a gazdasági és pénzügyi helyzet gyors változására, ugyanis képességeik és mozgásterük korlátozott.

[11] Khadija Khartit: CAMELS Rating System: What It Is, How It Is Calculated In: *Investopedia*. [elektronikus cikk] <<https://www.investopedia.com/terms/c/camelrating.asp>> [2023. 03. 25]

[12] FDIC (1996): *5000 – Statements of Policy, Uniform Financial Institutions Rating System*. <<https://www.fdic.gov/regulations/laws/rules/fdic-interagency-statements.html>> [2023. 03. 25]

[12] FDIC (1996):  
*5000 – Statements of  
Policy, Uniform Finan-  
cial Institutions Rating  
System.* <<https://www.fdic.gov/regulations/laws/rules/fdic-inter-agency-statements.html>> [2023. 03. 25]

[13] NCUA (1994):  
*NCUA letter to  
credit unions.* <<https://web.archive.org/web/20110721055244/http://www.ncua.gov/letters/Prior1996/E-LET161.html#>>> [2023. 03. 25]

Viszont a gyengeségek jól irányzott kezelésével elérhetnek kielégítő eredményeket. Fontos kiemelni, hogy ezeknél a bankoknál a belső erő és pénzügyi kapacitás még jelen van, a bankcsőd valószínűsége ekkor még nagyon alacsony. Azonban ezek a hitelintézetek a felügyelet részéről nagyobb figyelmet kapnak, hogy pótolják elmaradásait.

*4-es osztályzat:* Ha egy bank ilyen osztályzatot kap, akkor feltételezhető a gyenge teljesítmény. A fő teljesítménymutatókban negatív eredményeket érnek el. Ez arra enged következtetni, hogy a hitelintézet vezetése nem megfelelően irányít, és nem tartja be az előírásokat, ezáltal vállalat életképessége erőteljesen csökken és szépen lassan a bankcsőd felé halad. A bank helyzetének romlását bármilyen negatív gazdasági esemény felgyorsíthatja. A csőd eshetősége igen jelentős, de megfelelő intézkedésekkel még elkerülhető. Ekkor már a bankintézmény fokozott felügyeleti figyelemben részesül. [12]

*5-ös osztályzat:* Ezeknél a bankoknál a csőd valószínűsége jelentős, ugyanis nem megfelelően alkalmazzák a törvényben foglalt szabályozásokat. A menedzsment nem képes helyreállítani a szabályos működéshez szükséges állapotot. Ilyenkor felszámolás lassítható, de már nem elkerülhető. A bankintézetnek ekkor már azonnali segítségnyújtásra van szüksége, amely lehet egy állami beavatkozás, vagy egyesülés egy másik bankkal. [13]

#### A CAMELS-ELEMZÉS KOMPONENSEI

A fejezet további részében bemutatjuk az elemzés komponenseit, illetve ezeken belül a fontosabb mutatószámokat, azok elméleti hátterét és kiszámítási módjukat.

#### *Tőke megfelelés*

A tőke megfelelés a bankok legfontosabb alapfeladatai közé tartozik, ugyanis mindig elegendő pénzügyi forrással kell rendelkezniük a sikeres működés érdekében. A bankrendszer tőkeellátottsága egyik legfontosabb tényezője a hitelező képesség. Itt nem elég, hogy egy banknak mennyi pénze van és mennyit tud ebből hitelezési célokra fordítani, hanem figyelni kell a hitelezés minőségét. Tehát minden bankintézetnek tudatos döntések alapján, jó hitelkonstrukciókat kell alkalmazniuk, amely a vállalat számára valós profitot termel a jövőben.

Továbbá fontos szempont, hogy a bankok ellenálljanak a nem várt kríziseknek és válságoknak. Ilyenkor a vezetőségnek felelős döntéseket kell hoznia annak érdekében, hogy ne veszítsék el saját részvényeseiket és betéteseiket. Mindent meg kell tenni annak érdekében, hogy a bank elkerülje a csődközelet helyzetet, akár még külső tőkebevonást is alkalmazni kell.

A hitelintézetek tőkemegfelelésének fontos szempontjai:

- a bank pénzügyi erejének vizsgálata, tőkéjének minősége és nagysága,
- a menedzsment irányítási képessége,
- problémás eszközök nagysága, irányíthatósága,
- hitelezési veszteségekre és egyéb minősítésekre tartalékok képzése,
- a mérleg szerkezeti összetétele,
- növekedési lehetőségek kiaknázása, tervezés a jövőre vonatkozólag,
- különböző tőkeforrásokhoz való hozzáférés. [14]

A *Tőkemegfelelési mutató* az első Bázeli Egyezmény legfontosabb döntése, amelyet a hitelkockázat kezelésének és pénzügyi rendszer stabilitásának érdekében hoztak létre 1988-ban. [15] A mutató kockázattal súlyozott eszközérték (Risk Weighted Asset – RWA) és a tőkekövetelmény hányadosa, amelynek értékét 8%-os szinten határozták meg. [16]

$$\text{Tőkemegfelelési mutató} = (\text{Szavatoló tőke}) / (\text{Kockázattal korrigált mérlegfőösszeg})$$

A *Tőkeáttételi mutató* megmutatja a bankok eladósodottságának és kockázatvállalásának nagyságát. Amíg a saját tőkének magas az aránya, illetve növekszik, akkor nincs ok az aggodalomra. Viszont, ha ennek az ellenkezője történik, akkor ott probléma van és változtatni kell. Ha szükséges, idegen tőkét kell bevonni. Tehát, ha a tőkeáttételi mutató arányszáma fokozatosan növekszik, akkor az arról árulkodik, hogy az intézmény megbízhatósága egyre kiegyensúlyozottabb. A mutató az alapvető tőke és az átlagos konszolidált teljes eszközállomány arányszáma, amelynek el kell érnie a minimum 3%-ot. [16]

$$\text{Tőkeáttétel} = (\text{Alapvető tőke}) / (\text{Intézmény teljes kitettsége})$$

A *Tőkeakkumuláció* a belső tőkeképződést segíti elő, amelynek során a vezetők visszaforgathatják a profitot a bank működésébe. Tehát, ha a tulajdonosok

[14] Karlovitz János Tibor (Szerk.): Fejlődő jogrendszer és gazdasági környezet a változó társadalomban. Dr. Szemán Judit: *A magyar bankrendszer CAMELS-típusú elemzése.* <<http://www.irisro.org/tarstud2015aprilis/32SzemanJudit.pdf>> [2023. 03. 26]

[15] Huzdik Katalin–Baranyai Zsolt–Nagy László: *Pénzügyekről józanul. Bevezetés a pénzügyi elemzés világába.* [elektronikus kiadás] <<https://nkerpo.uninke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15959/Penzugyekrol%20jozanul.pdf?sequence=1>> [2023. 03. 26]

[16] Füzes Krisztina: *A tőke-minimum hatása a magyar hitelkamatokra.* [http://real.mtak.hu/127323/1/08\\_Fuzesi\\_103-119\\_Europai\\_Tukor\\_2020\\_04](http://real.mtak.hu/127323/1/08_Fuzesi_103-119_Europai_Tukor_2020_04).

[12] FDIC (1996):  
*5000 – Statements of  
Policy, Uniform Finan-  
cial Institutions Rating  
System.* <<https://www.fdic.gov/regulations/laws/rules/fdic-inter-agency-statements.html>> [2023. 03. 25]

[14] Karlovitz János  
Tibor (Szerk.):  
Fejlődő jogrendszer  
és gazdasági  
környezet a változó  
társadalomban.  
Dr. Szemán Judit: *A  
magyar bankrendszer  
CAMELS-típusú  
elemzése.* <<http://www.irisro.org/tarstud2015/aprilis/32SzemanJudit.pdf>> [2023. 03. 26]

nem veszik ki a vállalatból a pénzt, hanem bent tartják, azzal egyenesen arányosan megnövekedhet az intézmény ellenálló képessége, valamint a hitelező képessége még inkább kiszélesedhet. Az így képzett tőketöbbletet érdemes átgondolt és jövőbe tekintő stratégiák alapján fenntartható hitelezésre fordítani.

$T\ddot{o}keakkumuláció = (Adózott\ eredmény) / (Saját\ tőke)$

A tőkemegfelelés osztályozása:

- 1-es osztályzat: erős tőkeszintet jelent,
- 2-es osztályzat: kielégítő tőkeszintet jelent,
- 3-as osztályzat: nem kielégítő tőkeszint, javítást igényel, még akkor is, ha a jogszabályi minimumszintet eléri,
- 4-es osztályzat: hiányos tőkeszintet jelez, ilyenkor a bank életképessége veszélybe kerülhet és szükség lehet külső források bevonására, illetve a részvényesek segítségére. [12]

#### *Eszközminőség*

Az eszközminőség-mutató segítségével releváns képet kaphatunk a biztonságos működésről, a fizetőképességről, és a bank valódi erejéről. Az eszközminőség értékelését a hitelintézetnél a következő szempontok szerint vizsgálják:

- kockázatok azonosítása,
- eszközkoncentráció mértékének vizsgálata,
- hitelezési veszteségek leírása,
- hitelezés és beruházás diverzifikálása,
- értékpapírok általi kiszolgáltatottság mértéke a részvényesek felé,
- eszköznyilvántartás átláthatósága. [14]

A következőkben ismertetjük az eszközminőség vizsgálatára használt legfőbb mutatókat. A *minősített hitelarány* a minősített hitelek és az összes hitelek aránya.

$Minősített\ hitelarány = (Minősített\ hitel) / (Összes\ hitel)$

A *leírtsági mutató* a rossz hitelek arányát mutatja a minősített hitelekhez viszonyítva.



*Leírtsági mutató=(Rossz hitelek)/(Minősített hitelek)*

A portfólióromlás-mutatónál az elszámolt értékvesztés és a visszaírt értékvesztés különbözetét kell osztani az összes hitellel.

*Portfólióromlás= (Elszámolt értékvesztés-Visszaírt értékvesztés)/(Összes hitel)*

Az eszközminőség osztályozása a következő:

- *1-es osztályzat:* erős eszközminőséget jelent, az azonosított gyengeségek csekély mértékűek, illetve a lehetséges kockázatokkal szemben a megfelelő lépések megtörténtek a menedzsment részéről.
- *2-es osztályzat:* kielégítő eszközminőséget jelöl, a kockázati kitettség arányos a menedzsmenti képességekkel, csak apróbb beavatkozás javasolt.
- *3-as osztályzat:* kevésbé kielégítő eszközminőséget jelent, a kockázat megnövekszik és bekövetkezhet az eszközök minőségi romlása, továbbá egyre több gyengeség jelentkezik, amely igényli a menedzsment aktívabb beavatkozását.
- *4-es osztályzat:* rossz eszközminőséget jelent, jelentős kockázati növekedés, az eszközminőség jelentős romlása figyelhető meg, így a menedzsment azonnali beavatkozása szükséges, a hitelintézet életképessége veszélybe került.
- *5-ös osztályzat:* kritikus eszközminőséget jelöl, amely intenzíven fenyegeti a pénzügyintézet életképességét. [12]

### *Menedzsment*

A hitelintézetek sikeres működéséért a bankok menedzsmentje a felelős. Legfőbb feladatuk közé tartozik, hogy megóvják a bank jó hírnevét, növeljék a hatékonyságot, stratégiailag meghatározzák az intézmény következő éveit, hogy ellenállóak legyenek a különböző sokkhatásokkal szemben, továbbá törekedjenek az átláthatóságra és az ellenőrizhető működésre.

A menedzsment értékelésének szempontja:

- a menedzsment áttekinthetősége,
- hatékony kockázatkezelő képessége,
- belső szabályok betartatása,
- auditálás és belső ellenőrzések,

[12] FDIC (1996):  
5000 – Statements of  
Policy, Uniform Finan-  
cial Institutions Rating  
System. <<https://www.fdic.gov/regulations/laws/rules/fdic-inter-agency-statements.html>> [2023. 03. 25]

[14] Karlovitz János Tibor (Szerk): Fejlődő jogrendszer és gazdasági környezet a változó társadalomban. Dr. Szemán Judit: *A magyar bankrendszer CAMELS-típusú elemzése.* <<http://www.irisro.org/tarstud2015/aprilis/32SzemanJudit.pdf>> [2023. 03. 26]

- könyvvizsgálók és felügyeleti szervek tanácsainak megfogadása,
- ügyfelek által elvárt banki szolgáltatások nyújtása. [14]

A következő mutatószámok segítségével a menedzsment hatékonyságát mérhetjük. A *Létszámhatékonyság 1*-mutató megmutatja az egy banki alkalmazottra jutó hitel nagyságát.

$$\text{Létszámhatékonyság 1} = \frac{\text{Ügyfélhitel}}{\text{Létszám}}$$

A *Létszámhatékonyság 2*-mutató kifejezi az egy banki alkalmazottra jutó betétek nagyságát.

$$\text{Létszámhatékonyság 2} = \frac{\text{Ügyfélbetét}}{\text{Létszám}}$$

A *Létszámhatékonyság 3*-mutató az egy banki alkalmazottra jutó bevételek nagyságát mutatja meg.

$$\text{Létszámhatékonyság 3} = \frac{\text{Bruttó bevétel}}{\text{Létszám}}$$

A *Költséghatékonyság 1*-mutató megmutatja, hogy az egységnyi működési költségre mennyi mérlegfőösszeg jut.

$$\text{Költséghatékonyság 1} = \frac{\text{Mérlegfőösszeg}}{\text{Működési költség}}$$

A *Költséghatékonyság 2* azt fejezi ki, hogy az egységnyi működési költségre mennyi bruttó bevétel jut.

$$\text{Költséghatékonyság 2} = \frac{\text{Bruttó bevételek}}{\text{Működési költség}}$$

A menedzsment osztályzása:

- *1-es osztályzat*: erős menedzsmenti teljesítmény, a kockázatok azonosítása és megfelelő kezelése; rendszeres felügyelet és belső ellenőrzés tapasztalható.
- *2-es osztályzat*: kielégítő menedzsmenti teljesítmény, kisebb gyengeségek orvoslása szükséges; a jelentős kockázatok és problémák megfelelő kezelése.

- 3-as osztályzat: fejlesztést igénylő vezetői teljesítmény, a felmerülő kockázatok nem megfelelő azonosítása, illetve félrekezelése problémákat eredményezhet, amely a jövőben a bankintézmény versenyképességének csökkenéséhez vezethet.
- 4-es osztályzat: hiányos vezetői teljesítmény, amely veszélyezteti a bankintézet stabil működését; azonnali beavatkozásra van szükség a menedzsment részéről.
- 5-ös osztályzat: kritikusan hiányos menedzsmenti képesség, a kockázatok nem megfelelő kezelése veszélyezteti a bank életképességét; szükség van a menedzsment megerősítésére, és ha szükséges, akkor a vezetők leváltására. [12]

[12] FDIC (1996): *5000 – Statements of Policy, Uniform Financial Institutions Rating System*. <<https://www.fdic.gov/regulations/laws/rules/fdic-inter-agency-statements.html>> [2023. 03. 25]

### Jövedelmezőség

A jövedelmezőség azt jelenti, hogy a banknak milyen a jövedelmezőképessége, azaz mekkora profitot képes termelni, ami lehetővé teszi a bank finanszírozásnak bővítését, a versenyképesség megőrzését, új innovatív szolgáltatások bevezetését, a tőke növekedését és a hosszú távú sikeres működést. A kiegyensúlyozottan működő bankrendszerben egymással versengő bankok vannak jelen, melyek célja a profitszerzés. Hosszú távon nem kedvező hatással bír a túl alacsony, illetve túl magas nyereség. Ha egy bank nem termel, illetve nem megfelelő nagyságú nyereséget ér el, akkor fokozatosan gyengül, és elveszíti a piacon betöltött szerepét.

[14] Karlovitz János Tibor (Szerk.): *Fejlődő jogrendszer és gazdasági környezet a változó társadalomban*. Dr. Szemán Judit: *A magyar bankrendszer CAMELS-típusú elemzése*. <<http://www.irisro.org/tarstud2015/aprilis/32SzemanJudit.pdf>> [2023. 03. 26]

A krízishelyzetekben beszűkül a lehetséges válságkezelő megoldások száma. Viszont, ha egy bank magas jövedelmezőséggel rendelkezik, az azt jelentheti, hogy vezetőség igen nagy kockázatot vállalt a magas profit érdekében. Azonban az is lehetséges, hogy egy részpiacon vezető szerepet tudott betölteni, aminek eredménye a magas nyereség. A bank jövedelmezőképességének szempontjai:

[17] Erdős Mihály–Mérő Katalin (2016): *Pénzügyi közvetítő intézmények*. Budapest: Akadémiai. <<https://mersz.hu/erdos-mero-penzugyi-kozvetito-intezmenyek/>> [2023. 05. 11.]

- eredmény vizsgálatának, trendjének és stabilitásának meghatározása,
- eredmény forrásai és annak minőségi besorolása,
- költségek nagysága a tevékenységekhez viszonyítva,
- költségvetés kontrollja,
- piaci kockázat felmérése (válságok, valuta- és részvényárfolyam mozgások). [14]

A jövedelmezőség legfontosabb mutatói:

A *Saját tőkearányos megtérülés* (ROE, Return on equity) megmutatja a képződött nyereség nagyságát, amely a működésből ered. A bankok esetében a ROE egyfajta biztosítékként szolgál, ebből adódóan sokkal nagyobb tőkeáttételt halmoznak fel működésük során. [17]

[8] Bozsik Sándor:

*A magyar kormány bankokra vonatkozó törvényei és rendeleteinek gazdasági hatásai.*

In: <<http://midra.uni-miskolc.hu/>

[12] FDIC (1996):

*5000 – Statements of Policy, Uniform Financial Institutions Rating System.* <<https://www.fdic.gov/regulations/laws/rules/fdic-inter-agency-statements.html>> [2023. 03. 25]

$ROE = (\text{Adózott eredmény}) / \text{Sajáttőke}$

Az *Eszközarányos megtérülés* (ROA): az eszközök összértékének vizsgálatára helyezi a hangsúlyt, az adózott eredmény és az eszközállomány hányadosa. Itt fontos megjegyezni, hogy a ROE- és ROA-mutatót mindig egyszerre kell vizsgálni ugyanis a kettő közötti különbség információval szolgál a vállalat eladósodottságáról. [8]

$ROA = (\text{Adózott eredmény}) / \text{Eszközállomány}$

A *Kamatmarge* a bankok jövedelmének fő forrása. A pénzüzetek kisebb kamatot fizetnek a betétekért, mint amekkorát ők felszámítanak a kihelyezett hitelekért. Ez a mutató tulajdonképpen a két kamatláb közötti rész. [8]

$\text{Kamatmarge} = \text{Kamatkülönbözet} / (\text{Hitelkamat bevétel})$

A jövedelmezőség értékelése:

- *1-es osztályzat*: erős jövedelmezőséget jelez, a jövedelem elegendő ahhoz, hogy támogassa a sikeres működést és fenntartsa a megfelelő tőkeszintet.
- *2-es osztályzat*: kielégítő jövedelmezőséget jelöl, a jövedelem elegendő ahhoz, hogy támogassa a sikeres működést és fenntartsa a megfelelő tőkeszintet.
- *3-as osztályzat*: a jövedelmezőség támogatásra szorul, a bevétel nem teljes mértékben fedezi a működési költségeket, illetve megakadályozza a tőke növekedését.
- *4-es osztályzat*: rossz jövedelmezőséget jelez, az ilyen bankoknál szabálytalanságok mellett a nettó bevételek ingadozása és időszakos veszteséges működés figyelhető meg; a jövedelem nem elegendő ahhoz, hogy teljes mértékben hozzájáruljon a működéshez, és fenntartsa az elvárt tőkeszintet.
- *5-ös osztályzat*: kritikus jövedelmezőséget jelent, az ilyen bankintézmények veszteségesen működnek, a tőke eróziója miatt az életképesség-csökkenés figyelhető meg. [12]

*Likviditás*

A bankszektorban két különböző, de szoros összhangban lévő likviditást lehet megkülönböztetni egymástól: a finanszírozási kockázatot, illetve a piaci likviditást.

„A finanszírozási kockázat alatt annak a kockázatát értjük, hogy a bank nem képes teljesíteni vagy csak számottevő jövedelmezőségi veszteségek árán tudja teljesíteni fizetési kötelezettségét.” [18] A finanszírozási kockázat megnövekedése több okból is kialakulhat, például: pénzpiacokon váratlanul likviditási zavarok lépnek fel, a bank likviditása gyors fogyásnak indul, illetve az is előfordulhat, hogy nem várt események után hirtelen forráskivonás vagy nagy összegű hitelkeretlehívás történik.

„A bankok szemszögéből a piaci likviditási kockázat alatt annak a kockázatát értjük, hogy a bank csak számottevő árveszteséggel tudja értékesíteni pénzügyi eszközeit a piac nem megfelelő mélysége vagy piaci zavarok miatt.” [18] Ez tulajdonképpen azt jelenti, hogy az általános piaci zavarok megjelenésével az általában likvidnek számító eszközök illikviddé válnak. A bankrendszer likviditásának fenntartása igen sarkalatos dolog. Ugyanis, ha a pénzügyi intézményeknél likviditási problémák jelentkeznek, nem képesek zavartalanul ellátni feladatukat. Ezért olyan erővel és tartalékokkal kell rendelkezniük, hogy egy esetleges negatív irányba haladó makrogazdasági helyzetben is tudják folytatni tevékenységüket. Ha egy bank az ügyfeleit hitelezni tudja, valamint képes visszafizetni a nála lekötött betéteket és annak kamatait, akkor a pénzügyi intézet likvidnek tekinthető. Rendszerszintű likviditási problémáról akkor beszélhetünk, ha egy időben több banknál is jelentkeznek fizetőképességbéli nehézségek. [19]

A banki likviditás értékelésének szempontjai:

- likviditás forrásának ellenőrzése,
- készpénzé tehető eszközök,
- egyéb forrásokhoz és pénzpiacokhoz való hozzáférés,
- rövid lejáratú források szintje és diverzifikáltsága,
- pénzügyi intézet likviditásának ellenőrzése a menedzsment által,
- betétek trendje és stabilitása. [14]

A legfontosabb likviditási mutatók:

A *Likviditás 1*-mutató a leglikvidebb eszköz, azaz a pénzeszközök és mérlegfőösszeg arányát vizsgálja.

*Likviditás 1 = Pénzeszközök/Mérlegfőösszeg*

[18] Balás Tamás–Móré Csaba (2007): Likviditás kockázata a magyar bankrendszerben. *MNB-tanulmányok*. 69, Budapest. P. 8 <<https://www.mnb.hu/letoltes/mt-69.pdf>> [2023. 03. 27]

[19] Nagy Márton –Vonnák Balázs: *Egy jól működő bankrendszer 10 ismérve*. <<https://www.mnb.hu/letoltes/egy-jol-mukodo-magyar-bankrendszer-10-ismerve.pdf>> [2023. 04. 02]

[14] Karlovitz János Tibor (Szerk.): *Fejlődő jogrendszer és gazdasági környezet a változó társadalomban*. Szemán Judit: *A magyar bankrendszer CAMELS-típusú elemzése*. <<http://www.irisro.org/tarstud2015aprilis/32Sze manJudit.pdf>> [2023. 03. 26]

[12] FDIC (1996):  
5000 – *Statements of  
Policy, Uniform Finan-  
cial Institutions Rating  
System.* <<https://www.fdic.gov/regulations/laws/rules/fdic-inter-agency-statements.html>> [2023. 03. 25]

A *Likviditás 2*-mutató hasonlóan mondható, mint az előbbi mutató, viszont a pénzeszközök mellett már az állampapírok is számításba kerülnek.

$$\text{Likviditás 2} = (\text{Pénzeszközök} + \text{Állampapírok}) / \text{Mérlegfőösszeg}$$

A *Betétfedezet* a kihelyezett hitelek és az ügyfélbetétek arányát vizsgálja.

$$\text{Betétfedezet} = \text{Ügyfélhitel} / \text{Ügyfélbetét}$$

A likviditás osztályzása:

- *1-es osztályzat*: erős likviditást jelent, a pénzintézmény megbízható, elegendő pénzügyi forrással rendelkezik.
- *2-es osztályzat*: kielégítő likviditást jelöl, a pénzintézmény megbízható, elegendő pénzügyi forrással rendelkezik; a fellépő problémák gyors kezelése jellemző.
- *3-as osztályzat*: javításra szoruló likviditás, problémák léphetnek fel a pénzügyi források elérésében.
- *4-es osztályzat*: hiányos likviditást jelöl, nem megfelelő a finanszírozás, az intézmény nem rendelkezik, vagy nem tud elegendő forráshoz jutni.
- *5-ös osztályzat*: kritikus likviditást jelent, a bankintézmény nem tartja fenn a megfelelő finanszírozási szintet, ami veszélyezteti a vállalat versenyképességét; az ilyen bankok azonnali külső segítségre szorulnak, hogy lejáró kötelezettségeiket teljesíthessék. [12]

#### *Piaci kockázatokkal szembeni érzékenység*

Korábban már említettük, hogy kezdetben csak CAMEL-elemzés volt, amelyet az amerikai központi bank (FED) 1997-ben egészített ki egy új komponenssel, amely a piaci kockázattal szembeni érzékenységet próbálja vizsgálni. Ez nem egyszerű dolog, ugyanis valamilyen formában a jövőben bekövetkező eseményeket kell feltárni és vizionálni. Ilyen események lehetnek például a kamatváltozások, árfolyam-ingadozások, huzamosabb ideig tartó negatív trend a tőzsdén, részvényárfolyamromlás, nyersanyagár-növekedés, háború.



Tehát a vezetőség feladata, hogy megfelelően azonosítsa, mérje, ellenőrizze a piaci kockázatokat. Valamint felügyelje tevékenységei jellegét, összetettségét, a pénzügyintézmény tőkéjének megfelelőségét.

A piaci kockázatokkal szembeni érzékenység szempontjai:

- stabilitás és összetétel vizsgálása,
- kamat-, ár- és devizakockázat felismerése a bank menedzsment által,
- kereskedelmi portfólió, tőke stabilitás, eredmény, értékpapírok piaci kiértékelése,
- kamatlábak változásával szemben a pénzügyintézet nettó eredménye. [14]

A piaci kockázatokkal szembeni érzékenység mutatószámai:

A *Kamatkockázati mutató* a fix kamatozású eszközök és a fix kamatozású források hányadosa.

*Kamatkockázat = (Fix kamatozású eszközök)/(Fix kamatozású források)*

Az *Árfolyamkockázati mutató* a devizahitelek és devizabetétek aránya.

*Árfolyamkockázat = Devizahitel/Devizabetét*

Az *Árkockázat* a részesedések és részvénybefektetések összegének aránya a mérlegfőösszeghez viszonyítva.

*Árkockázat = (Részesedés+Részvénybefektetés)/Mérlegfőösszeg*

A piaci kockázatokkal szembeni érzékenység osztályozása:

- *1-es osztályzat*: jól kontrollált kiszolgáltatottságot jelöl az ár-, valuta- és kamatkockázattal szemben, azt jelenti, hogy a piaci kockázatokra való érzékenység jól felügyelt, tehát nem veszélyeztetett a bank jövedelme és tőkéje; a bank menedzsmentje naprakészen ellenőrzi a szektor működését és előrelátó döntéseket hoz.
- *2-es osztályzat*: mérsékelten kontrollált kiszolgáltatottságot jelez az ár-, valuta- és kamatkockázattal szemben, azt jelenti, hogy a piaci kockázatokra való érzékenység mérsékelten kontrollált, tehát csupán mérsékelten veszélyeztetett a bank jövedelme és tőkéje; a bank menedzsmentje figyel a szektor működését és kielégítő döntéseket hoz az intézmény hatékony kockázatkezelési gyakorlatához.

[14] Karlovitz János Tibor (Szerk.): Fejlődő jogrendszer és gazdasági környezet a változó társadalomban. Szemán Judit: *A magyar bankrendszer CAMELS-típusú elemzése*. <<http://www.irisro.org/tarstud2015aprilis/32SzemanJudit.pdf>> [2023. 03. 26]

[12] FDIC (1996):  
5000 – *Statements of  
Policy, Uniform Finan-  
cial Institutions Rating  
System.* <<https://www.fdic.gov/regulations/laws/rules/fdic-inter-agency-statements.html>> [2023. 03. 25]

- *3-as osztályzat:* a piaci kockázatkezelés javításra szorul, az ár-, valuta- és kamat-érzékenység mérsékelten befolyásolja a tőkét és a jövedelmezőséget; ez az állapot a menedzsmentet arra készíti, hogy a piaci kockázatokkal szembeni érzékenységüket javítsák, különben megtörténhet, hogy a tőke és jövedelem aránya csökkenésnek indul és így lehetséges, hogy a jövőben a jövedelem és a tőke szintje nem biztosít megfelelő nagyságú fedezetet a vállalt kockázatokra.
- *4-es osztályzat:* jelentősen kitett piaci kockázatot jelöl, ez azt jelenti, hogy a piaci kockázatokra való érzékenység kontrollálása elfogadhatatlan, továbbá hátrányosan érinti a jövedelem és a tőke szintjét; így a jövőben a jövedelem és a tőke szintje nem biztosít megfelelő nagyságú fedezetet a vállalt kockázatokra
- *5-ös osztályzat:* kritikus piaci kockázatot jelöl, a pénzügyi részéről vállalt kockázat közvetlen veszélyt jelent az életképességre; a vezetés nem képes a kielégítő kockázatkezelésre. [12]

## A gazdasági környezet ismertetése

Minden bank számára nagyon fontos, hogy abban az országban, amelyben a tevékenységeit végzi, milyen gazdasági körülmények uralkodnak. Ebben a részben bemutatjuk a fontosabb tényezőket, amelyeket az OTP Banknak figyelemmel kell kísérni.

### GAZDASÁGI FOLYAMATOK VÁLTOZÁSA MAGYARORSZÁGON

A 2013-as évtől kezdve elmondható, hogy az ország a gazdasági fejlődési pályára állt. A fejlődés azonban a koronavírus-járvány miatt 2019 végére lelassult, és a 2020-as évre mély recesszióba esett az ország. Ekkor a magyar kormány felvette a harcot a vírussal, így az oltási programok előrehaladtával megkezdődhetett a gazdaság újraindítása. 2021-es év közepére-végére újra pozitívvá vált a volumenváltozás mutatója, így a második negyedévben a növekedés meghaladta a járvány előtti szintet. A következő ábra bemutatja a GDP-volumenváltozást 2011 és 2021 közötti időszakban.

1. ábra. GDP-volumenváltozás 2011–2021 között (%)



Forrás: Saját szerkesztés KSH adatok alapján [20].

[20] <https://www.ksh.hu/nemzeti-szamlak-gdp>

A járvány utáni időszakban, a nemzetgazdaságok felpörgetését követően rövid időn belül begyűrűzött az infláció. Kezdetben még csak az volt a tendencia, hogy bizonyos termékek iránt nőtt meg a kereslet és az ezzel járó drágulás. Viszont rövidesen kiderült, hogy egyre inkább kiterjed más termékcsoportokra is.

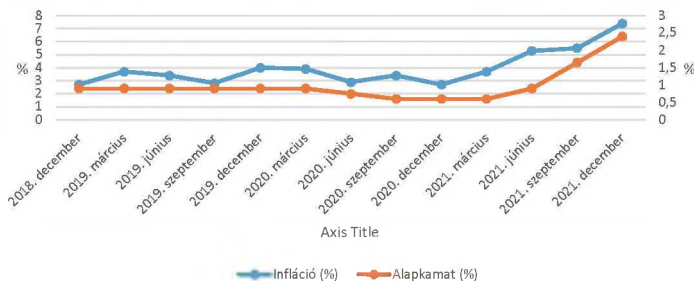
A szolgáltatások visszaszorultak, a kereslet inkább a termékek irányába tendált, ami azt eredményezte, hogy gyors ütemben kezdtek drágulni az élelmiszerek. 2021 őszén jelentős energiaár-növekedés tapasztalható Európában, ami még inkább elősegítette a magyar infláció gyorsulását, amely év végére elérte 7,4%-ot. A jegybank 2021. júniusában elkezdte emelni az alapkamat szintjét, amelynek célja az árstabilitás megtartása, az infláció mérséklése volt. A kormány megkezdte az infláció elleni küzdelmet, az árak rögzítésével. 2021 novemberében bejelentették az üzemanyagár-stopot, melynek célja a pénzromlás lassítása és a munkabajárás biztosítása volt. Ebben az időszakban továbbra is biztosított volt a lakosság számára a rezsziárak alacsonyan tartása.

A következő ábra részletesen bemutatja 2018 év végétől kezdve az infláció- és alapkamat-emelkedést 2021-ig.

[21] [https://www.mnb.hu/Jegybanki\\_alapkatat\\_alakulasa](https://www.mnb.hu/Jegybanki_alapkatat_alakulasa); <https://www.ksh.hu/>

[22] <https://www.mnb.hu/arfolyam-lekerdezes>; [https://www.mnb.hu/Jegybanki\\_alapkatat\\_alakulasa](https://www.mnb.hu/Jegybanki_alapkatat_alakulasa)

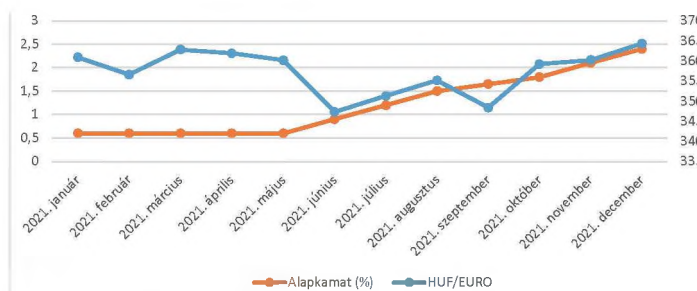
**2. ábra. Infláció és alapkamat alakulása 2018 és 2021 között**



Forrás: Saját szerkesztés KSH és MNB adatok alapján [21].

2020 decemberéig elmondható, hogy az infláció egy egészségesen alacsony szinten ingázott. Ezért a MNB az alapkamatot lecsökkentette 0,6%-os szintre, amely elősegítette a még kedvezőbb hitelek felvételét a lakosság számára. Azonban 2020 végén a pénzromlás mértéke kilőtt, és megkezdődött a drasztikus emelkedés hónapról-hónapra. 2021 júniusában már meg is kezdte a jegybank a kamatemelési ciklusát, amellyel igyekezett lassítani az inflációs nyomás mértékét. Az alapkamat emelése hatással van a forint árfolyamára. Ha a Magyar Nemzeti Bank kamatemelést jelent be, akkor a forint erősödik. Viszont azt nem lehet tudni pontosan, hogy a piac hogyan reagál, erre és mennyi ideig tart ki az erősödés. A következő ábra részletesen bemutatja a forint/euró árfolyamának változását és az alapkamat növekedését a 2021-es évben.

**3. ábra. HUF/EUR árfolyam és az alapkamat 2021-ben**



Forrás: Saját szerkesztés mnb.hu alapján [22].

Az ábrán látható, hogy a forint májusban még erősödött, viszont júniusban már gyengülés volt tapasztalható. Ekkortól tulajdonképpen az árfolyam és az alapkamat szinte mindig azonos irányba mozgott az év hátralévő részében. Egyre inkább veszélyes irányba haladt az árfolyam, ami kezdte bevonni a külföldi spekulánsokat, akik a forint mélyrepülésén akarnak profitot realizálni. Az alapkamat emelésével lakosság számára megkezdődött a hitelek törlesztő-részleteinek drágulása, amely elkezdett egy olyan folyamatot beindítani, aminek okán lakosság egyre csak inkább kedvezőtlenebb hitelkonstrukciókhoz férhetett hozzá.

#### TÁRSADALMI FOLYAMATOK HAZÁNKBAN

Magyarország népessége nagyjából 9,7 millió fő. Azonban ez a szám a következő évtizedekben fokozatosan csökkeni fog. Egyre inkább romlik majd a magyar demográfiai helyzet, melynek okai a gyermekvállalási hajlandóság fokozatos csökkenése és tartósan alacsony szinten maradása. Továbbá a várható élettartam fokozatos növekedése, így egy folyamatosan zsugorodó aktív munkaképes népességnek kell eltartania a növekvő méretű nyugdíjas populációt. Tehát a következő időszakban javítani kell, vagy pedig át kell alakítani a nyugdíjrendszert annak érdekében, hogy ne veszélyeztesse a magyar gazdaság versenyképességét.

A jelenlegi tendenciák folytatódása esetén nem csak kevesebben élnek majd hazánkban, hanem fokozatosan öregszik társadalmunk. Ez egyrészt annak köszönhető, hogy nem születik elég gyermek, a termékenységi arányszám jelenleg 1,5 körül mozog, azonban a populáció fenntartásához 2,1-re lenne szükség. A másik ok, hogy folyamatosan nő a várható élettartam, amely a jobb életkörülményeknek, és a korszerű orvoslásnak köszönhető. Az ENSZ adatai szerint, jelenleg a valóban munkaképes korú (25–64 éves) népesség a teljes magyar társadalom 55,3% teszi ki, a 65 éven felüliek aránya pedig 19,7%. Tehát ma egy nyugdíjasra 2,8 potenciális dolgozó jut, viszont ez a következő időszakban biztosan romlani fog. Ez pedig azt jelenti, hogy most 2,8 aktív munkavállaló jut egy nyugdíjasra, 2050-re 1,7-re, majd 2100-ra 1,5-re csökken ez az arány. Vagyis század végére fele annyi dolgozónak kell kitermelnie egy nyugdíjas ellátását, mint ma. [23]

A KSH adatai alapján 2017-ben volt utoljára, hogy a foglalkoztatottak száma 70% alatt volt. Ez mindenképpen siker az ország életében, ugyanis a koronavírus-járvány

[23] PORTFOLIO: *Megmutatjuk, hogy hal ki Magyarországot. Mit tehetünk ellene?* <<https://www.portfolio.hu/gazdasag/20200117/megmutatjuk-hogy-hal-ki-magyarorszag-mit-tehetunk-ellene-412697>>[2023. 04. 21]

[24] KSH: *Gyorstájékoztatók– Foglalkoztatottság*. In: <<https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/#/hu/document/fog2112>> [2023. 04. 21]

időszakában nem következett be olyan esemény, aminek okán tömegesen váltak volna munkanélkülivé. Ugyan tapasztalható volt némi visszaesés, de 2021 elején a foglalkoztatási ráta 71,8%-ról az év végére elérte a 74%-ot. Ami azt jelentette, hogy Magyarországon 4 millió 687 ezer embernek volt munkája ebben az időszakban. [24]

#### MAKROGAZDASÁGI FOLYAMATOK AZ OTP BANK LEÁNYVÁLLALATAINAK ORSZÁGAIBAN

A 2019 elején berobbant koronavírus-járvány igen erőteljesen érintette az Európai kontinens gazdaságát. Ezt mi sem bizonyítja jobban, mint azok a mutatók, amelyek segítségével és mérésével nagyjából be lehet azonosítani egy adott ország gazdasági állapotát. Ezért a következőkben elemezzük olyan országok gazdasági és politikai helyzetét, amelyekben az OTP Banknak leányvállalatai vannak.

#### *Közép-európai országok*

Az OTP Bank érdekeltsége a közép-európai térségben három országra terjed ki, Szlovénia, Szlovákia és Horvátország. A 2019-es évben a kormányok mindent megtettek annak érdekében, hogy országuk gazdasága versenyképes maradjon. A nemzetgazdaságokban nagy hangsúlyt kapott az állami szerepvállalás. Természetesen az olyan államokban, ahol a hivatalos fizetőeszköz az euró, ott be kell tartani a hazai és az Európai Unió előírásait is. A szlovén és szlovák infláció 2019-ben meghaladta az EU-s átlagot, viszont Horvátországban igen alacsonynak mondható a pénzromlás mértéke. 2020-ban már eléggé vegyes képet mutatnak az adatok, ám Horvátországban ekkor sem volt számottevő inflációs érték. Szlovéniában viszont ebben az időszakban még olcsóbban is lehetett vásárolni, ugyanis negatívvá vált pénzromlás mértéke. Szlovákia helyzete viszont továbbra is rosszabb volt, mint az EU-s átlag, azonban 2021-re már stabilizálták helyzetüket, és sikerült az európai átlag alatt maradni. A gazdasági fejlődés mutatóit vizsgálva megállapítható egy egészséges és átlagon felüli fejlődés.



A gazdasági leállásokat követően azonban recesszióba zuhantak az országok. A 2021-es évben Horvátországban egy erősebb visszapattnás tapasztalható, ezzel együtt is a horvát kormány a legjobb eredménnyel zárt az Európai Unió országok közül.

*1. táblázat. Közép-európai országok inflációs és GDP adatai (%)*

	Infláció			Bruttó hazai termék (GDP)		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Szlovénia	1,7	-0,3	2,8	3,5	-4,3	8,2
Szlovákia	2,8	2	2,8	2,5	-3,3	4,9
Horvátország	0,8	0	2,8	3,4	-8,5	13,1
EU átlag	1,4	0,7	2,9	1,8	-5,6	5,4

Forrás: Saját szerkesztés Eurostat adatok alapján [25].

A vizsgált országok közül mindhárom az Európai Unió tagja. Ezzel a gazdasági közösség részei, amelyek próbálták egymást segíteni a kialakult helyzetben. Ez mindenképpen egyfajta biztonságot jelent az OTP Banknak is, ugyanis több országban is a tranzakciókat euróban bonyolítják le. Horvátországban ebben az időszakban még a kuna volt a fizetőeszköz, de ekkortájt az országban nagymértékben használták az eurót is, legfőképp a turizmus miatt. A kuna okozta kockázatokat nagymértékben lecsökkentette a felelős horvát jegybanki gondolkodásmód. A szlovén és horvát államigazgatásban nem történt nagy változás továbbra is a demokraták irányítják az országot. Ami a szlovák leányvállalatot illeti, 2020 tavaszán az OTP kivonult az országból. Ugyanis vállalat nem tudta növelni piaci részesedését. Továbbá Horvátországban 2021-ben 23 fiókot zártak be.

[25] <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TEC00115/default/table?lang=en>  
<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en>

[25] <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TEC00115/default/table?lang=en>  
<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en>

### *Délkelet-európai országok*

A délkelet-európai országok viszonylag a gyengébb gazdasági mutatókkal rendelkeznek, mint a nyugati országok. Viszont fontos stratégiai régió az Unió számára.

Először is a menekültek korlátozása szempontjából folyton kapcsolatban állnak a térség országaival. Továbbá tárgyalásokat folytatnak az esetleges csatlakozásokról és gazdasági együttműködésekről. A 2019-es inflációt tekintve az Európai Unión kívüli államok viszonylag alacsonyabb szinten tudták tartani a mutatót. 2020-ban a térségben elmondható, hogy Albániát kivéve mindenhol lassult a pénzromlás mértéke. Viszont 2021-ben újra erősödött az infláció, így Szerbiában és Romániában már az EU-s átlagot is meghaladta. A vizsgált időszakban a gazdasági növekedés itt is hasonló tendenciát ír le. Ugyanis 2019-ben mindenhol olyan bővülés volt tapasztalható, amely meghaladta az Unió átlagot. A koronavírus okozta bezárások következtében azonban teljesítmény-visszaesés volt tapasztalható. A legkisebb zsugorodás Szerbiában, a legnagyobb Montenegróban volt. A térség országaiban az újraindítás sikeres volt, ugyanis mindegyik túlszárnyalta az EU-s átlagot.

**2. táblázat. Délkelet-európai országok inflációs és GDP adatai (%)**

	Infláció			Bruttó hazai termék (GDP)		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Szerbia	1,9	1,8	4	4,3	-0,9	7,5
Montenegró	0,5	-0,5	2,5	4,1	-15,3	13
Albánia	1,7	2,2	2,3	2,1	-3,5	–
Moldova	–	–	–	–	–	–
Románia	3,9	2,3	4,1	3,9	-3,7	5,8
Bulgária	2,5	1,2	2,8	4	-4	7,6
EU átlag	1,4	0,7	2,9	1,8	-5,6	5,4

Forrás: Saját szerkesztés Eurostat adatok alapján [25].

Az OTP Bankcsoport szempontjából mindenképp bizakodásra ad okot, hogy az infláció mértéke nem volt annyira nagy, sem az euróövezeten belül, sem pedig kívül. Továbbá a nemzetgazdaságok az újraindítást követően jó morális állapotba kerültek. Ami bankcsoport működését illeti a legnagyobb mozgás Szerbiában volt. Ugyanis az ottani leányvállalat a fiókszámát harminccal csökkentette.

### *Kelet-európai országok*

A keleti országok gazdaságának értékelése igen nehéz folyamat, ha csak abból indulunk ki, hogy a politikai berendezkedés terén nem kimondottan a legdemokratikusabban irányítják ezeket az államokat. Továbbá az sem elhanyagolható, hogy a térségben lévő országok nem tagjai az Európai Uniónak. 2019-ben Ukrajna és Oroszország az EU-s átlaghoz mérve, sokkal nagyobb inflációval rendelkezett. Viszont náluk is érzékelhető az a sablonszerűség, mint a többi vizsgált országban. A 2020-as évre kisebb mértékű volt a pénzromlás mértéke, mint korábban, azonban ez a 2021-es évről már nem mondható el. Ekkor már jobban elszabadult az infláció mindkét országban. Viszont a GDP itt igen érdekesen alakult, mert a 2020-as évben nem következett be recesszió, és a növekedés továbbra is fennmaradt 2021-re.

**3. táblázat. Kelet-Európai országok inflációs és GDP adatai (%)**

	Infláció			Bruttó hazai termék (GDP)		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Ukrajna	7,9	2,7	9,2	3,2	3,8	3,4
Oroszország	4,4	3,3	6,7	2,2	2,7	4,7

Forrás: Saját szerkesztés [26]

A két ország viszonya az elmúlt évtizedben jelentősen megromlott. Az oroszok elcsatolták Krim-félszigetet, és Ukrajna keleti részén egyre inkább növekedett a feszültség. 2021-ben már odáig fajultak a dolgok, hogy mind a két ország hadseregének mozgósítása megkezdődött, felszerelt orosz csapatok jelentek meg az ukrán határ mentén. 2022. február 24-én kitört a háború a két ország között.

[26] <https://www.intellinews.com/ukraine-s-inflation-continues-to-soar-hits-21-5-in-june-250624/>  
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2021&locations=RU-UA&start=2019>  
<https://www.statista.com/statistics/271376/inflation-rate-in-russia/>

A gazdasági és katonai eseményeket figyelembe véve nem volt könnyű dolga a térségben a bankcsoportnak. Ugyanis minden jel egy háború kitörésére utalt, ami romba döntheti mindkét ország gazdaságát. Továbbá az állandó feszültség és összecsapások ellehetlenítik bankszektor normális és sikeres működését. Az ilyen országokban, ahol nehéz gazdasági időszak következik, viszonylag nehéz lehet olyan termékekkel előállni, amelyek hosszútávon profitot eredményezhetnek, ugyanis nagyon gyors változások következnek be. Ilyen helyzetben megfontolandó lehet a leánybankok eladása, és a végleges kivonulás ezekből az országokból.

*Leányvállalatok adózott eredményének változása*

A következő táblázatban az OTP Group adózás utáni eredménye látható, a különböző országok leányvállalataira lebontva.

*4. táblázat. Az OTP Group korrigált konszolidált adózott eredménye*

<b>Korrigált konszolidált adózott eredmény (millió Ft)</b>			
	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Növekedés/ Csökkenés (%)</b>
OTP Group	310	497	60
OTP Core (HU)	159	213	34
DSK Csoport (BG)	41	77	87
OBH (HR)	15	33	126
OTP Bank Szerbia (SRB)	7	32	340
SKB Bank (SLO)	10	17	74
OTP Bank Románia (RO)	2	4	173
OTP Bank Ukrajna (UA)	26	39	49
OTP Bank Oroszország (RUS)	16	38	131
CKB Csoport (MNE)	4	4	-4
OBA (AL)	2	6	182
OTP Bank Moldova (MO)	2	6	47
Merkantil Csoport (HU)	8	8	4

OTP Alapkezelő (HU)	10	6	37
Egyéb csoporttagok	8	14	78

Forrás: Saját szerkesztés [27].

Az adatokból megállapítható, hogy bankcsoport összesen 60%-ban tudta növelni adózott eredményét. Az OTP Groupon belül a legdinamikusabban a szerb, román, és albán bank fejlődött, a csoporton belül egyedül csak a moldáv banknál történt egy kisebb visszaesés. 2021-re. A Magyarországon működő alaptervekenység 34%-os, a Merkantil csoport 4%-os, az OTP Alapkezelő pedig 37%-os növekedést tudott elérni az előző évhez képest. Ezek az eredmények abszolút figyelemre méltók. Ugyanis azt mutatják, hogy egy gazdasági válság közepén is rendkívül jól menedzselik a bankcsoportot. Tehát bebizonyosodott, hogy a vezetőség rendelkezik azokkal a kondíciókkal, amellyel a sokkhatásokat képes kezelni.

#### A KOCKÁZATI KÖRKÉP ÖSSZEFOGLALÁSA

Korábbi években elmondható volt Magyarországról, hogy fejlődési pályára állt minden fontos mutatóban. A gazdasági teljesítményben és termelékenységben javuló tendencia tapasztalható. Azonban a koronavírus-járvány, a bezárások, az ellátási láncok akadozása, az olajkitermelés volumenének visszaszorítása, olyan problémákat okoztak az egész világon, amellyel egy kis ország nem képes felvenni a versenyt. A Covid-járvány visszaszorítása után nagyon jól sikerült az újraindítás. Viszont 2021 tavaszán már érezhetővé váltak a problémák.

Nyersanyaghiány, alkatrészhiány sújtotta a vállalatokat, melynek eredménye az áremelés volt. Így az emberek életében újra elkezdett megjelenni a magasabb infláció. A forint árfolyama gyengülni kezdett, ezért a Magyar Nemzeti Bank megkezdte bázispontemelést, annak érdekében, hogy kiegyensúlyozza a negatív gazdasági hatásokat. Viszont ezt követően őszre a hitelkamatok is elkezdtek emelkedni, ami nehéz helyzetbe hozta az adósokat. Ezért a kormány bevezette a kamatstopot, amely rögzítette a kamatláb mértékét. A gazdaság újraindítását követően munkaerőpiacon tulajdonképpen hiány alakult ki, ezért kezdett növekedni az aktív dolgozók száma a különböző szektorokban. Viszont a válság erősödésekor vélhetőleg növekedni fog a munkanélküliek száma.

[27] OTP Csoport  
2021. évi eredmények.  
[https://www.otpbank.hu/static/portal/sw/file/2021\\_4Q\\_sajtotajekoztato\\_final.pdf](https://www.otpbank.hu/static/portal/sw/file/2021_4Q_sajtotajekoztato_final.pdf)

A leányvállalatok országainál megállapítható, hogy számukra is nehézséget okozott a koronavírus, viszont ennek ellenére jól sikerültek az újraindítások. Működési szempontból a legnagyobb veszélyt a kelet-európai térség jelentette, ahol újra fokozódott a feszültség az ukránok és oroszok között. Némi bizakodásra ad okot a NATO nagyobb jelenléte a szomszédos országokban, amely biztosítja a katonai védelmet egy esetleges háborús eszkalálódás esetén.

Az OTP Groupon belül a leánybankok teljesítménye jónak mondható, a gazdaságban bekövetkezett negatív hatások ellenére. Sikerült összességében 60%-kal nagyobb adózott eredményt elérni az előző évhez képest. Ami mindenképpen jelzi, hogy a bankmenedzsment felkészült az extrém és gyorsan változó gazdasági helyzetek kezelésére és képes biztosítani a biztonságos és jövedelmező működést.

A fentiekben kifejtett szempontok alapján megállapítható, hogy a bankintézmény működését nagymértékben befolyásolják a külsőleg lezajló gazdasági események. Azonban, hogy átfogó képet kapjunk az OTP Bank piacon betöltött pozíciójáról érdemes megvizsgálni a vállalat belső tényezőit.

*(Az írás 2. részét a Dunakavics decemberi számában közöljük.)*

## *From Military Rule to Civilian Administration: Consequences of Abuse of Power in Nigeria*

**Összefoglalás:** Olusegun Obasanjo elnöksége alatt több mint kétszáz, többségében civil állampolgár vesztette életét a nigériai hadsereg megtorló támadásaiban, mert a tudósítások szerint agitátorok és fegyveres milíciák tagjai biztonsági tisztet ölt meg Odi és Zaki Biam tartományban 1999-ben és 2001-ben. 2017 januárja és 2023 januárja között a Nigériai Légierő „véletlenül” tizenhat alkalommal bombázott és ölt meg ártatlan nigériaiakat Muhammadu Buhari elnök kormányzása idején. Mindkét katonai vezető a hadseregből lépett át a polgári igazgatásba. Mindketten a hadsereget felhasználva, nem demokratikus eszközökkel vezették Nigériát. Mindketten nyugalmazott hadseregtábornokok voltak, akik később elnökként vezették Nigériát. A tanulmány témája a két elnök alatt állandósuló hatalommal való visszaélés súlyos következményei, amelyek az áldozatok élethez fűződő alapvető jogainak megfosztásához vezettek. Az események pályája kvalitatív tartalomelemzés segítségével, összehasonlító szempontok alapján került felvázolásra. Az eredmény azt mutatja, hogy a katonai uralom korábbi vezetői esetében egyfajta demilitarizálási folyamatra van szükség, mielőtt politikai pozíciót keresnének. Nigériának stratégiaileg kell kezelnie ezeket a kérdéseket, azért, hogy a vezetők egyértelmű politikai eszközökkel kezelhessék a kérdéseket a terrorizmus elleni küzdelem érdekében. Ezenkívül foglalkozni kell a hadseregben szolgálatot teljesítő katonai személyzet jóléti szükségleteivel és a munkakörülmények javításával is.

**Kulcsszavak:** Hatalom, élethez való jog, katonai uralom, polgári közigazgatás, igazságszolgáltatás.

**Abstract:** Olusegun Obasanjo was sitting president in Nigeria when over two hundred, mostly civilian citizens were killed in a reprisal attack by the Nigerian military because security officers were reportedly killed by agitators and militia gangs in these two communities, Odi and Zaki Biam in 1999 and

\* National University of Public Service Hungary  
E-mail: fodorige@hotmail.com

[1] Odorige, C. (2016): "The Role of Transparency E-Governance and Freedom of Information in the Anti-Corruption Crusade in Nigeria." In: *Multi-Level (e) Governance: Is ICT a Means to Enhance Transparency and Democracy*. A. Balthasar–B. Golob–H. Hansen–R. Müller–Török–A. Nemeslaki–J. Pichler–A. Prosser (Eds.) (2021): CEE e/Dem and e/Gov Days 2016 Conference Proceedings, Austrian Computer Society.

[2] Agbiboa, D. E. (2011): "Between Corruption and Development: The Political Economy of State Robbery in Nigeria." *Journal of Business Ethics*. DOI: 10.1007/s10551-011-1093-5.

[3] Orluwene, O. B. (2014): "The Politics of Development Strategies in Nigeria since Independence: An Overview." *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 3., (6.), <http://doi.org/10.5901/ajis.2014.v3n6p391>

[4] Dahida, P. (2013): Corruption as the Bane for Under-development in Nigeria: Issues and Challenges. *International Affairs and Global Strategy*. [www.iiste.org](http://www.iiste.org) (Online) Vol. 15, 2013.

[5] Akánle Oláyinká and Nkpe David (Ed.) (2022): *Corruption and Development in Nigeria*. New York: Routledge.

[6] Oke, O. A.–Offoha, E. N. (2021): THE IMPACT OF CORRUPTION ON NIGERIA'S ECONOMIC UNDERDEVELOPMENT. *International Journal of Business and Public Administration*, 18., (1.), P. 86. <https://link.gale.com/apps/doc/A694029967/AONE?u=anon~94aaf078&sid=googleScholar&xid=310d7c79>

2001 respectively. Also, between January 2017 and January 2023, under suspicious circumstances, the Nigeria Air Force „mistakenly” bombed and killed innocent Nigerians sixteen times during the administration of President Muhammadu Buhari. Both were leaders who transformed from the military into civilian administrations. They both ruled Nigeria under the force of militia through undemocratic means. Both leaders were retired army generals who later ruled Nigeria as civilian presidents. The grave consequences of abuse of power, perpetuated by both, leading to the deprivation of the fundamental rights to life of the victims are the subject matter of this paper. I have drawn the trajectories of these events using qualitative content analysis based on comparative perspectives. The result shows the need for a demilitarization process for previous leaders of military rule before seeking political office. Nigeria must address these issues strategically so that leaders can deal with issues through clear political means to combat terrorism. Also, the need to address the welfare needs of serving military personnel within the force and improve work conditions is addressed.

**Keywords:** Power, right to life, military rule, civilian administration, justice.

## Introduction

Of the 63 years of Nigeria's independence from colonial rule, the most populous black nation on earth's surface was under military rule for 29 years. This has led to underdevelopment in many aspects of her existence, both infrastructurally and in developing key governance institutions. Unfortunately, this has made her to be among the most corrupt countries and the poverty capital of the world. [1, 2, 3, 4, 5, 6]



The increasing unpopularity of military rule and the global condemnation of its authoritarian attributes saw many countries including Nigeria move away from military rule to embrace democratic means to bring leaders to power. As Nigerian citizens, this has given the right to past military rulers who had hitherto served under military rule, the right to aspire to civilian offices under the guise of coming to serve. Nigeria placed no restrictions on this group of people nor were there strategic means for preparing them for a proper transition from authoritarian rule to democratic leadership. This has in no small way, impacted their governance style, leading to negative implications for the governed. There have been several cases in Nigeria where some persons in government unlawfully used the privileges of their official capacities to harm, coerce, or take advantage of other citizens thereby causing loss of lives and the deprivation of their rights to justice. The arbitrary denial of the right to life is contrary to international and national laws. International and national laws of Nigeria clearly highlight the inalienable right to life. Article 6 of the International Covenant on Civil and Political Rights (1992/72) recognizes the inherent right of every person to life, adding that this right „*shall be protected by law*” and that „*no one shall be arbitrarily deprived of life*”. On the other hand, Section 33 of the Nigerian constitution (1999) provides that: *Every person has a right to life, and no one shall be deprived intentionally of his life, save in the execution of the sentence of a court in respect of a criminal offense of which he has been found guilty.*

## Abuse of Power by Ex-military Rulers in Civilian Capacities

Instances when former president Olusegun Obasanjo and Muhammadu Buhari abused their offices will be highlighted here. The examples have been chosen for two reasons. Firstly, their actions caused the loss of hundreds of lives. Secondly, both of them are the only Nigerians who were former army generals who retired and became presidents in civilian governments. Obasanjo was military head of state between 13 February 1976 and 1 October 1979 when he voluntarily resigned to give way to the civilian government of Shehu Shagari. Obasanjo later contested elections and became a civilian president between 29 May 1999 and 29 May 2007.

Muhammadu Buhari was military head of state between 31 December 1983 and 27 August 1985 when he was deposed from office by General Ibrahim Babaginda. After retirement, he later contested elections and became a civilian president between 29 May 2015 and 29 May 2023.

During the civilian administration of Obasanjo, two gory incidents happened at Odi and Zaki Biam which reflected the gross abuse of power. The first one was at Odi. There were allegations that 12 police officers were murdered in Odi, an oil-rich predominantly Ijaw community in Kolokuma/Opokuma Local Government Area of Bayelsa State. This community has been agitating for the preservation and protection

[7] Onyeji, E. (2019, November 23). Why we will never forgive Obasanjo, Alamieyeseigha. Retrieved from Premium Times INTERVIEW: Odi 1999 Massacre: <https://www.premiumtimesng.com/features-and-interviews/364370-interview-odi-1999-massacre-why-we-will-never-forgive-obasanjo-alamieyeseigha-odi-community-chairman.html?tztc>

[8] Iyorwuese, H. (2002). *Beyond Hate and Violence: Understanding the Tiv Struggle for Citizenship Rights and Social Justice in Nigeria*. Ibadan: Caltop Publications (Nigeria) Ltd., pp. 40.

of their oil resources and against the consequent environmental degradation and pollution. The killing of the police officers was as condemnable as the reprisal action taken by the incensed military officers. Soldiers decided to take laws into their own hands by engaging in murderous reprisal attacks on 20 November 1999. Unarmed civilians - old, young, and women - were massacred and the entire village was literally razed. At least one hundred Nigerians were killed for the offense committed by a few. Though a truce was later established between the federal government and the people, intermittent conflicts with militants continued to be a recurring decimal. Such conflicts are mostly difficult to completely resolve because the affected persons find it difficult to forgive the system that killed their loved ones. The Odi massacre *birthed the spread of militancy in the entire Niger Delta*. [7]

Thereafter, the affected community went to court to seek redress. In February 2013, the Federal High Court ordered the Federal Government to pay an equivalent of around 37.6 billion naira (37.6m USD) as compensation to the people of Odi. The order was initially disobeyed by the government. It means that the same constitution that declared the inalienable right to life was denigrated by those who ought to preserve the law. The action was a *brazen violation of the fundamental human rights of the victims to movement, life and to own property and live peacefully in their ancestral home*. [7] Militancy and oil bunkering continued in that area because the government succeeded in the battle against the people but could not sustain the peace. This is an illustration of bad peace.

The second horrible incident that occurred during the administration of President Obasanjo was similar. It took place between 20 and 24 October 2001 in Benue state in the Tiv villages of Zaki-Biam, Gbeji, Anyiin, Iorja, Sankera, Ugba, Tse-Adoor, Kyado and Vaase. The army referred to the invasion as “Operation No Living Thing” or “Zaki-Biam massacre.” Their mission was to annihilate the people. 19 persons including soldiers and Jukun militiamen were previously ambushed, killed, and mutilated by Tiv militias, and their bodies were discovered on 12 October 2001. The invasion was a retaliation for the killing of the soldiers.

There have been historical clashes between the Tivs and Jukuns *over land, indigeneship, economic and political power*. [8] Though Lt. General Luka Yusuf apologized for the killing in 2007, it took six years of denial before the army admitted the offense. Nobody was prosecuted and President Obasanjo neither apologized nor recompensed the people of Zaki Biam. Retired Lt. General Victor Malu, a Tiv, accused the then minister of defence Lt. General Theophilus Danjuma, from the Jukun

tribe, for ordering the 3rd armored division to execute the onslaught against the Tivs. However, such actions could not have happened if it did not get the approval of Olusegun Obasanjo, the President and commander-in-chief of the armed forces of the Federal Republic of Nigeria. Once again, because of gross abuse of power, lives and property were destroyed by the same persons statutorily requested to protect them. If such a murderous response could be unleashed on fellow citizens of a country, how could the same soldiers justify their presence in peacekeeping operations in other countries?

*Let me assure you that if I am elected president, the world will have no cause to worry about Nigeria [...] we will improve intelligence gathering and border controls to choke Boko Haram's financial and equipment channels [...] and I, Muhammadu Buhari, will always lead from the front and return Nigeria to its leadership role in regional and international efforts to combat terrorism.*

Muhammadu Buhari, Chatham House (2015)

## From campaign promises to sixteen bombardments

Expectations for better security were very high when Muhammadu Buhari came into office in 2015 because of his military background. He had promised to secure Nigeria in his manifesto. He had traveled to Chatham House in the United Kingdom to publicize his agenda to the world during his campaign. While delivering a speech at the United Kingdom, Buhari promised to secure Nigeria. As commander-in-chief of the federation, I wish to focus on how Buhari superintended over the Nigerian Air Force (NAF) at a crucial time when terrorism threatened the stability of the country. Firstly, it is also important to mention that during Buhari's government, the media were cajoled into deodorizing the term 'terrorists'. Rather, they referred to them as bandits.

Within the tenure of Buhari's administration, NAF 'mistakenly' bombarded and killed innocent Nigerians on sixteen occasions. These were people living within their private premises. Just like the Zaki-Biam massacre which occurred during Obasanjo's government, none of these victims or their families were compensated. At least 300 such persons were killed from the miscalculations of the air force. It has been argued that either some personnel of NAF had compromised the security of the country, or they are discontented at their conditions of work. The salary structure of NAF is weak. For example, the salary of a Pilot Officer in the Nigerian Air Force (Legit, 2023) is 187,159 naira (187 euro); Flying Officer 218,400 naira (218 euro); Group Captain 352,631 naira (352 euro).

[9] Owolabi, F. (2020): *Children killed as air force accidentally bomb Borno village*. <https://www.thecable.ng/children-killed-as-air-force-accidentally-bombs-borno-village>

[10] Arogbonlo, I. (2021): Things fall apart – Reactions as Nigerian Air Force mistakenly Kill over 20 soldiers. *Vanguard newspaper*. <https://www.vanguardngr.com/2021/04/things-fall-apart-reactions-as-nigerian-air-force-mistakenly-kill-over-20-soldiers>

[11] Oluwasanjo, A. (2021): Air Force bombs wedding guests in Niger State. Retrieved from Gazette News: <https://gazettengr.com/air-force-bombs-wedding-guests-in-niger-state/>

[12] Olowolagba, F. (2021): NAF reacts to alleged killing of woman, 4 children in Zamfara by airstrikes. *Daily Post*: <https://dailypost.ng/2021/07/14/naf-reacts-to-alleged-killing-of-woman-4-children-in-zamfara-by-airstrikes/>

[13] Dogara, B. (2021): Nine dead, many injured as fighter jet allegedly bombs Buhari village in Yobe State. *Vanguard News*: <https://punchng.com/nine-dead-many-injured-as-fighter-jet-allegedly-bombs-buhari-village-in-yobe-state/>

I wish to enumerate the sixteen times when the NAF missed targets and deprived innocent citizens of their rights to life between January 2017 and January 2023.

On 17 January 2017, a jet belonging to NAF mistakenly bombed a camp for Internally Displaced Persons, IDP, located at Rann village under the Kala Balge Local Government Area of Borno State. At least 126 civilians were killed. [9] The Air Force claimed that they thought that the camp was an encampment of members of the Boko Haram sect. There is no record to show that the families of the deceased were compensated. At that period, Major General Lucky Irabor was Commander of the Multi-National Joint Task Force who was also the Theatre Commander of Operation Lafiya Dole in Northeast Nigeria. Nobody was prosecuted for this crime against humanity. In January 2021, Irabor was promoted to the position of Chief of Defence Staff.

7 July 2019: In pursuit of jihadists, a Nigerian fighter jet struck at the Gajiganna village in Borno state, and some 13 civilians were mistakenly killed (The Defense Post, 2019). The victims were neither named nor honored.

13 April 2020: At least 17 persons were killed when a Nigerian fighter jet bombed Sakotoku village in Borno state. Among the persons killed were women and children who were sitting and playing under mango trees. [9]

25 April 2021: Airforce jet reportedly killed over 20 soldiers in what was also reported as a mistake. The soldiers were on a mission to fight the Boko Haram insurgency when they were hit at Mainok located 55 kilometers from Maiduguri. [10] For the military to hit their colleagues during operations, shows the poor level of communication within the force.

13 June 2021: In search of terrorists, Nigerian Air Force Alpha Jet again bombarded Genu town in Niger State and stray missiles hit wedding guests in Argida village. Two persons were killed, and many were injured. [11]

12 July 2021: Airstrikes by NAF killed a woman and her four children in Sububu area located between the Shinkafi and Maradun Local Governments of Zamfara state. [12] The woman was not named, and her family did not receive any form of justice.

15 September 2021: A jet belonging to the NAF shelled and killed 9 persons and injured at least 30 others at Buwari community, Yunusari local government area of Yobe State (Dogara 2021). It was also reported as a mistake

after the NAF initially denied any link of the tragedy to its fighter jets. They later admitted the error, but justice and compensation did not get to the families of the victims.

26 September 2021: NAF again, shelled and killed 20 persons and injured many at Kwatar Daban Masara in Lake Chad, which connects Nigeria and neighboring Niger, Chad, and Cameroon. On this occasion, authorities claimed that the enclave was known for harboring terrorists. It was later found out that the victims were fishermen. [14]

20 February 2022: The NAF killed seven children while at least five others were injured at Nachade village in the Maradi region of Niger Republic (Sahara Reporters, 2022). Though there are cooperations between the neighboring countries of Nigeria, Niger, Cameroon, and Chad to fight inter-state terrorism, bombing across the borders of Nigeria was a strange incident.

13 April 2022: At least six children were mistakenly bombarded when the NAF struck at Kurebe area of Shiroro Local Government of Niger state. [15]

7 July 2022: At least six people were mistakenly killed and many injured by an Air Force jet when it struck at the Kunkunna community, located at Safana Local Government Area of Katsina State. [16]

13 December 2022: A miscalculated NAF airstrike in Kaduna destroyed the properties of residents with no compensation given to the affected persons. [17]

19 December 2022: 64 persons including armed militants and civilians were killed and many others were killed when the NAF mistakenly bombarded the Mutumji community in the Maru local government area of Zamfara state. [16]

25 January 2023: Hunters specially attached to the Joint Security Task Force were killed in an airstrike apparently carried out by the Nigerian Air Force in Galadima Kogo in Shiroro local government area of Niger state. [18]

24 January 2023: Again, the NAF bombed and killed 39 persons and injured six others in the airstrike at Kwatiri, a rural community in Nasarawa State, North-central Nigeria. The victims who were pastoralists, were returning from Kwatiri, a border community between

[14] Sahara Reporters (2021): There Was No Mistake – Nigerian Military Justifies Air Strikes On 20 Borno Fishermen. *Sahara Reporters*: <https://saharareporters.com/2021/09/30/there-was-no-mistake-%E2%80%93-nigerian-military-justifies-air-strikes-20-borno-fishermen-labels>.

[15] Sahara Reporters (2022): Six Children Killed As Nigerian Air Force Fighter Jet Targeting Bandits ‘Mistakenly’ Bombs Civilians In Niger State. *Sahara Reporters*: <https://saharareporters.com/2022/04/21/six-children-killed-nigerian-air-force-fighter-jet-targeting-bandits-%E2%80%98mistakenly%E2%80%99-bombs>

[16] Premium Times (2022): Dozens killed as Nigerian military plane bombs Zamfara community. *Premium Times*: <https://www.premiumtimesng.com/regional/nwest/571223-just-in-dozens-killed-as-nigerian-military-plane-bombs-zamfara-community.html>.

[17] Odeniyi, S, (2023): Accidental airstrikes: Innocent civilians pay deadly price as NAF intelligence wobbles. *Punch newspaper*: <https://punchng.com/accidental-airstrikes-innocent-civilians-pay-deadly-price-as-naf-intelligence-wobbles/%E2%80%98mistakenly%E2%80%99-bombs>

[18] Egigogo, M.R, (2023): ‘Unidentified’ aircraft bombs several vigilantes in Niger State. *Premium Times*: <https://www.premiumtimesng.com/news/top-news/577719-updated-unidentified-aircraft-bombs-several-vigilantes-in-niger-state.html>

[19] Ejekwo-nyilo, A. (2023): Nigerian Air Force belatedly owns up to airstrike that killed 39 along Nasarawa-Benue border. *Premium Times*: <https://www.>

Benue and Nasarawa states, where they had gone to pay fines for the release of their cattle which were seized by the Benue State Livestock Guards. The NAF and the governor of Nasarawa state, Abdullahi Sule, vehemently denied the bombing. At a point, they resorted to playing politics with the deaths by shifting blame to the governor of Benue state Samuel Ortom, claiming that the tragedy was caused by an unidentified drone! The blame was occasioned by the fact that Governor Ortom had banned open grazing which was used by herders. This decision did not go well with some groups of persons. In June 2023, almost six months after the bombing, the NAF belatedly confessed [19] that they were truly the ones who carried out the deadly attack. Again, justice was neither given to the families of the affected persons nor was apologies sent to Ortom for the false accusation. The many denials by the government were to hide the ineptitude and unprofessionalism of those involved. The Nigerian Air Force denied the bombings under President Buhari just as the army denied the massacre in Zaki-Biam under President Obasanjo.

Another report by some of the freed Chibok girls who were kidnapped by Boko Haram terrorists in April 2014, stated that three of their classmates were killed by the wrong bombardment of the Nigeria Airforce around the Sambisa Forest area of Borno State on a date that was not published.

### Negotiating with terrorists and the weak political will to act

Apart from killing innocent civilians while attacking terrorists, two events occurred which will be examined here. The first case was the agreement to exchange five militant leaders arrested and detained by the Nigerian government, for the release of 82 Chibok school girls kidnapped by Boko Haram in April 2014. The deal was brokered by negotiators which included the Swiss government, the Red Cross, and Barrister Mustapha Zanna, who was a lawyer to the slain founder of the Boko Haram sect, Mohammed Yusuf (Maclean, 2017). Though it was good that the government secured the release of the girls, it must be mentioned that the number of Nigerians killed by terrorists and by the misguided bombardments by NAF were neither taken into consideration nor compensated. More such incidents of killing and kidnapping occurred because previous offenders were not punished. Negotiating with terrorists and paying them ransom gives them the resources to reinvest into their heinous crimes. When the fundamental rights of the people are not respected because the government failed to perform its statutory duties to provide security for the people, such tragic events will no longer be big news because one tragedy overtakes another in quick successions.

Secondly, the misguided shelling of civilians by the NAF occurred many times and long enough to suspect that the actions were intentional. To give credence to this assumption, was the mysterious accident of July 2020 which led to the death of Flight Combatant Tolulope Oluwatoyin Sarah Arotile under very suspicious circumstances. She was hailed for her precision in hitting the dens of terrorists in the northeastern part of the country. Surprisingly, tragedy struck her when she was on a short holiday in the city of Kaduna. *She died on 14 July 2020 as a result of head injuries sustained in a road traffic accident at the Nigerian Air Force Base in Kaduna State, when she was inadvertently hit by the vehicle of a former Air Force Secondary School classmate who was trying to greet her* (Akinpelu, 2020). Thereafter, she was quickly buried without an autopsy. There were very high suspicions that she was killed because of her zero tolerance for terrorists while doing her job. It was logical to believe that a system that killed innocent targets instead of terrorists, could also kill anyone who was attacking terrorists.

NAF has no excuse to record the sixteen mistakes mentioned here because it has been very well-equipped and funded by the government since its establishment in 1964. There is a weak political will by the government to effectively defend the country. NAF has at least 120 aircraft including 12 Embraer EMB 314 Super Tucano aircraft, 9 Chengdu F-7s, 3 JF-17 Thunder Block II, at least 3 reconnaissance jets for surveillance, armed attack drones, several attack helicopters, and other military transport aircraft. It also built a \$38-million project facility for the aircraft. In October 2023 NAF received two additional Diamond-62 aircraft as part of its efforts to intensify ongoing air operations against insecurity in the country. They expect more military hard wares including M346FA aircraft, AW109 Trekker light attack helicopter, AH-1Z Super Cobra, T-129 ATAK helicopters, and the King Air 360i Beechcraft aircraft. [20]

It is on record that many tragedies were recorded during the administration of Muhammadu Buhari. *When he assumed office on May 29, 2015, the cumulative number of people killed in Nigeria, according to the NST was 34,972. Since then, the death figure has risen to 98,083 as of May 16, 2023.* [21] Within Buhari's tenure, 63,111 Nigerians were killed in a country that was not at war with its neighbors. 63,111 death toll is conservative because only reported cases from multiple sources were included. Many other cases are either under-reported or not reported at all.

Despite engaging in a coup that brought him to power as head of state in 1983, and contesting elections four times before he became civilian president, Buhari's

[20] Olayiwola, A. (2023); NAF receives two additional aircraft. *Punch newspaper*: <https://punchng.com/naf-receives-two-additional-aircraft/>

[21] *Vanguard Newspaper* (2023): Insecurity: 63,111 persons killed in Buhari's eight years. Retrieved from: <https://www.vanguardngr.com/2023/05/insecurity-63111-persons-killed-in-buharis-eight-years/#:~:text=When%20President,Retrieved%2027%20September%202023.>

[22] *Premium Times* (2018): Benue Killings: I'm surprised IGP Idris disobeyed my directive – Buhari. Retrieved from: <https://www.premiumtimesng.com/news/headlines/261518-buhari-visits-benue-over-killings.html>

desperation showed that his lust for power was an inordinate ambition that was not backed with the wisdom for leadership. In January 2018 when murderous militia attacks worsened in Benue state, President Buhari ordered Ibrahim Idris the Inspector general of police to relocate to the troubled area. The police chief refused to take the president's order and the president was not aware of this until March of the same year. [22] Meanwhile, more persons were already killed. Here the need to superintend over subordinates to ensure that directives are carried out cannot be over-emphasized. After eight years in office, he left Nigeria in tatters – less secure and highly indebted.

The above examination of the administrations of Obasanjo and Buhari attests to the belief that when soldiers retire, they may not be the best choice to lead civilian governments in a country like Nigeria. The reason is that it is difficult for them to practice democracy because it contradicts their military orientations. Such leaders become 'despotic democrats' outside of army uniforms. As soldiers, Obasanjo and Buhari reportedly fought on the side of Nigeria during the civil war of 1967. However, as civilian presidents, they succumbed to ragtag terrorists and abused the fundamental rights of the very people they swore to protect. Abuse of the rule of law is antithetical to good governance. Kaufmann (2005) was right when he posited that governance should bring about improvements in capacity, accountability, and reducing corruption without which no other reforms will have an impact.

## Recommendations

In order to address the problems enumerated above, the Nigerian government may need to take the following actions.

Intending political leaders who have been in the military for many years before retirement must be subjected to special training that demilitarizes them to fit into civilian political leadership. There is a need to reshuffle the personnel within NAF and to increase their salaries and conditions of service because the records of mistaken bombardments between the four-year period of January 2017 and January 2023 show unprofessionalism and discontentment for the job. The need to recruit and efficiently train more personnel as a way of increasing its numerical strength which is just over 18,000 personnel as of 2021. Though it trained 150 commando-like



Advanced Special Forces operatives also known as Panthers, much overhauling needs to be done because of the country's huge internal security challenges and the fact that it is the powerhouse of the West African region. Also, the Nigerian government must set aside a day to remember civilians who had lost their lives through mistaken military bombardments, death through non-state actors, and victims of election violence. This activity will create a balance with the Armed Forces Remembrance Day annually organized on 15 January to honor fallen Nigerian soldiers.

Finally, the Nigerian government must request that its air Nigerian Air Force provide full accountability for their continuing unprofessional actions; while the government must provide financial compensation and other necessary assistance to the victims and their families.



## *A francia oktatás múltja és jelene*

**Összefoglalás:** A 18. században, a felvilágosodás szellemében a nevelés kérdése is középpontba került és a legkiemelkedőbb tudósok dolgoztak az oktatási rendszer teljes megreformálásán. A kontinentális oktatási rendszer bölcsőjének tekinthető Franciaország az elmúlt évszázadok során több oktatási reformot is végrehajtott. Ugyanakkor megállapíthatjuk azt is, hogy a rendszer azóta alapjaiban nem változott. Az Európai Unió tagállamai közül Franciaország költ a legtöbbet oktatásra és minden negyedik lakosa tanul valamilyen oktatási intézményben. A PISA felmérések eredményei alapján mégis csak a középmezőnyben helyezkedik el.

**Kulcsszavak:** Franciaország, reformok, oktatási intézmények, kontinentális oktatási rendszer, PISA.

**Abstract:** During the 18th century, the spirit of the Enlightenment shone the spotlight on education and the most outstanding experts started to work on renewing the educational system. France, which can be seen as the cradle of the continental education system, has had numerous changes and new laws during the last centuries. At the same time we can say, that the whole system has not had fundamental changes. Among the member states of the European Union, France spends the most of its GDP on education and every fourth French person is a student in one of its institutions. However, according to the results of PISA assessment this country is located only in the middle classes.

**Keywords:** France, reforms, institutes, continental education, PISA.

\* Pécsi Tudományegyetem, „Ok-  
tatás és Társadalom” Neveléstudományi Doktori Iskola  
E-mail: rostagabriella@gmail.com

## A felvilágosodás és Napóleon császár

A felvilágosodás korában az új eszmék hatására az abszolút uralkodók politikájának részeként megjelent a szándék, hogy népük életminőségén javítsanak, alattvalóik mindennapjait megkönnyítsék. Így történt ez a 18. századi Franciaországban is, ahol a legkiemelkedőbb tudósok a nevelés megreformálásán is fokozott érdeklődéssel dolgoztak, természetesen a felvilágosodás szellemében. [1] A francia forradalom pedig többek között az oktatás területén is megteremtette a maga olyan *tabula rasa*-ját, amelyen teljesen új alapokra lehetett helyezni egy új, modernebb, a kor elvárásainak megfelelő rendszert. Napóleon hatalomra kerülése után egyik legfontosabb feladatának tartotta az oktatáspolitikát.

A modern neveléstudomány kialakulását nagymértékben befolyásolták a regionális jellemzők és a különböző országok tudományfejlődési modelljei. Ezek egyike az a napóleoni francia rendszer, amely a császárság politikájának megfelelően erősen központosított szisztémát alakított ki és a mai napig megőrizte centralizált voltát. Napóleon uralkodása alatt az oktatás irányítását az állam vette kézbe. Ilyen mértékű etatizációt azelőtt még soha nem tapasztaltunk az oktatáspolitikában. [2]

Napóleon a közigazgatás szinte valamennyi területén maradandót alkotott (Számvevőszék, Legfelsőbb Bíróság, Francia Nemzeti Bank, Becsületrend, stb.) és az általa létrehozott oktatásirányítási szisztéma lényegét illetően mindmáig nem változott.

Gyakran idézett írása szerint: „...*Valamennyi politikai kérdés közül talán ez a legfontosabb. Nem lehet szilárd alapú politikai államot létrehozni határozott alapelvekkel rendelkező tanítói testület nélkül. Ha a gyermek nem tanulja meg elég korán, hogy republikánus, monarchista, katolikus vagy szabadgondolkodó legyen, az állam nem képes nemzetet alkotni, hanem bizonytalan, mozgó alapokon fog nyugodni, örökös változásnak és felfordulásnak lesz kitéve...*” [3]

Az első törvénynek, amely 1802. május 1-jén, komoly előkészítő munka és több javaslat után készült el és lépett érvénybe, elsősorban az volt a szándéka, hogy szintetizálja az *Ancien Régime* (vagyis a királyság) hagyományait a forradalmi időszak eredményeivel. Azelőtt az oktatás a katolikus egyház (főleg a jezsuiták) kezében volt, a forradalom pedig gyakorlatilag megszüntette az egyetemeket, köztük az évszázadok óta az európai felsőoktatás fellegrájának számító párizsi *Sorbonne*-t is. [3]

[1] Varga A. (2015): *A nevelésszociológia alapjai*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar, Neveléstudományi Intézet, Romológia és Nevelésszociológia Tanszék, Wlisocki Henrik Szakkollégium.

[2] Németh A. (2005): *A modern magyar iskolarendszer kialakítása a nemzetközi intézményfejlődési és recepciós folyamatok tükrében*. *Iskolakultúra*, 9., p. 59. Letöltés: 2022. április 21. <http://real.mtak.hu/36368/1/2005-9.pdf>

[3] F. O. Ramirez-J. Boli (1989): *A népoktatás politikai megteremtése, európai kezdetek és világméretű intézményszerűsítés*. pp. 18–20. Budapest: *Oktatás-kutató Intézet*, letöltés 2022. április 16. [hu/16900/16922/16922.pdf](http://real.mtak.hu/16900/16922/16922.pdf)

Létrejön egy központosításon alapuló irányítási rendszer és egységes oktatói testületet állítanak fel, melynek a hazához, a katolikus egyházhoz valamint a császársághoz egyaránt hű elit kialakítása a feladata. Érdekes aktualitása a témának a mai magyarországi oktatáspolitikában megfigyelhető változások megjelenése.

Emellett megalapít egy különleges katonai iskolát és előkészíti a jogi, az orvostudományi és a gyógyszerészeti képzések átszervezését, amelyeket a forradalmi változások meglehetősen szétziláltak.

Az állam a közép- és felsőoktatást támogatta közvetlenül, az önkormányzatok feladata az elemi és középfokú oktatás megszervezése lett. Napóleon felismerve a korábbi, 1802-es törvényének hibáit és hiányosságait, kialakította azt a rendszert, ami lényegében a mai napig változatlan maradt. A neveléstörténészek szerint az oktatási rendszer fejlődésének egyik legje-lentősebb dátuma 1806. május 10. Napóleon második oktatási törvényének hatályba lépése. A császár az iskolarendszer eddigi legnagyobb mértékű államosítását hajtotta végre. Kimondta, hogy csak az államnak van joga oktatási intézményt fenntartani, egyúttal megtartja magának a jogot az oktatók kinevezésére is. A diplomákat a Nagymester aláírásával, a császár nevében adják ki. Hasonló állami szerepvállalást Magyarországon is megfigyelhetünk, bár az 1777-es Ratio Educationis ennél sokkal kisebb mértékben folyt bele az oktatásba, felügyelte a tananyagot és a tanárképzést. [4]

A Napóleon tevékenysége által létrejött iskolarendszert kontinentális iskolarendszernek nevezzük, amely a napóleoni háborúk évei során elterjedt Európában. A császár befolyása alatt álló államokban, az ő idején szerveződtek újjá a nevelés intézményei, természetesen francia mintára. Ez az oktatási rendszer mintegy kiindulási alapot nyújtott a legtöbb jelenkori európai ország oktatási szisztémájához és jellemzői jól megfigyelhetők a 21. század intézményeiben is. [5]

Azokban a keletebbre fekvő európai országokban, amelyek nem kerültek közvetlenül a császári birodalom fennhatósága alá, a reformok csak részlegesen jutottak el, a helyi viszonyoknak megfelelően alakultak ki.

A kontinentális iskolarendszer három különböző szintből áll: alap-, közép- és felsőoktatásból. Mindig csak a legjobbak léphetnek a következő szintre, amit valamilyen szűrőhöz, legtöbbször vizsgához kötnek. A rendszer alapja a klasszikus középiskola, ennek célja az úgynevezett „közhivatalnoki réteg” (a mindenkori állam támaszainak) képzése volt, ám fokozatosan az egész közoktatás meghatározó intézménytípusává vált. A különböző országokban más és más néven nevezik ugyan, de mindenhol ugyanazt a funkciót töltik be.

[4] Bajomi I. (2006): *Konfliktusok és konszenzusképzés az oktatásban*. Budapest: Felsőoktatási Kutatóintézet–Új Mandátum.

[5] Kozma, T. (2001): *Bevezetés a nevelés-szociológiába*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó Rt.

(6) Mrázik J. (2013): *Az iskolarendszerek nemzetközi áttekintése*. Pécs: PTE. Letöltés: 2022. április 28. [http://polc.ttk.pte.hu/tamop-4.1.2.b.2-13/1-2013-0014/24/az\\_iskolarendszerek\\_nemzetkzi\\_ttekintse.html](http://polc.ttk.pte.hu/tamop-4.1.2.b.2-13/1-2013-0014/24/az_iskolarendszerek_nemzetkzi_ttekintse.html)

Azoknak a tanulóknak, akik nem érik el a továbbtanuláshoz szükséges tudásszintet, egyéb iskolatípusokat alakítanak ki annak érdekében, hogy őket is bent tartsák a rendszerben. Először ez a középfokra volt jellemző, de manapság egyre több ilyen alternatív képzési lehetőséget találunk a felsőoktatás szintjén is (Okj, FOKSZ).

Alapvetően nem a diákok, hanem a tananyag volt a középpontban. [6] A tudomány aktuális ismeretei szerint határozták (határozzák) meg a tanterv tartalmát. A központban körvonalazott tananyag megtanítása (volt) a kontinentális rendszer legfontosabb feladata. A tanterv nem képességeket vagy készségeket tartalmaz, amelyeket el kellene érni a tanulóknak, hanem a tanítási anyag tartalmát, kötelező témáit a tanárok számára. Erre a tantárgyrendszerre épül(t) fel az iskola, sőt a pedagógusképzés egésze is.

A középiskolai tanulmányokat egy szigorú záróvizsgálással fejezik be a tanulók, amely bizottság előtt, ünnepélyes keretek között zajlik, bizonyítványt ad és a legtöbb esetben az egyetemi tanulmányok megkezdésére is feljogosít.

A második világháború után több országban is volt átszervezés az alap- és a középszintű oktatás közötti átmenetet tekintve. Az általános iskolai oktatás éveinek száma növekedett annak érdekében, hogy a pályaválasztás későbbi életkorra helyeződjön át. Magyarországon is erre az időszakra tehető a változás, a Vallás és Közoktatásügyi Minisztérium 1945-ben dolgozta ki a 8 osztályos általános iskola és 4 osztályos gimnázium rendszerét. Később, 1995-ben a NAT elfogadásával az iskolai oktatást újra elemi, alsó közép- és felső középfokra tagolták, egyúttal lehetővé tették több évfolyamon is az átjárást az általános iskola felső tagozatáról a 8 és 6 évfolyamos gimnáziumokba.

A kontinentális oktatási rendszerekben az iskola állami intézmény, mivel az állam tartja fenn. Vannak ugyan alapítványi, önkormányzati vagy egyházi intézmények is, oktatáspolitikai szempontból az is az állam iránymutatása szerint működik.

## Reformok

Az 1806-os évi reformok és a két esztendővel később, 1808-ban létrehozott és méltán híressé vált önálló tanárképző intézmény, az *École Normale Supérieure* megalapítása utáni első jelentős törvénymódosításra majdnem egy évszázaddal később került sor.

Az 1882-ben hozott oktatási törvény bevezeti az oktatási kötelezettséget 6-tól 12

éves korig, vagyis tulajdonképpen az alapfokú iskola elvégzésének idejére. Másik fontos intézkedése az oktatás szekularizációja (*laïcité*), azaz leválasztása a vallásról. Így valamennyi diák ugyanazt tanulhatja, nincs helye személyes meggyőződésen, vagy más felfogáson alapuló különbségnek.

A mai napig igen közkedvelt az ún. IUT (*Instituts Universitaires de Technologie*) program, amelyet 1966-ban vezettek be azok számára, akik nem szerettek volna a felsőoktatásban továbbtanulni, de saját szakterületükön még képezték volna magukat. Ez egy rövid távú (általában két éves), gyakorlatorientált felsőfokú szakképzési forma, amelynek elvégzése után manapság a gyors munkába állás helyett sokszor valamelyik neves egyetemre jelentkeznek a fiatalok, mert így nagyobb az esélyük a felvételre, mint rögtön az érettségi megszerzése után.

Közel egy évtizedes munka után, végül 1967-ben módosították az iskolakötelezettség korhatárát, ettől az évtől kezdve már 16 éves korig kellett minden gyermeknek kötelező jelleggel iskolába járni.

1986-ban eltörölték az egyetemi felvételi vizsgákat. A franciákon kívül az Európai Unióból érkező és franciául magas szinten beszélő diákok is felvételi nélkül, tandíjmentesen tanulhatnak.

A ma is érvényben lévő, csak kisebb módosításokat megélt oktatási törvényt 1989-ben vezették be. Legfontosabb alapelve, hogy mindenkinek egyformán joga van az oktatáshoz és képzéshez. Küzdenek a főleg a bevándorlókat érintő analfabetizmus teljes felszámolásáért.

## Franciaország a Pisa felmérések tükrében

Az OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development – Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet*) 2000-ben indította el a PISA-vizsgálatot (*Program for International Student Assessment – Nemzetközi Tanulói Teljesítménymérés Program*), amely jelenleg talán a legismertebb teljesítménymérési rangsor. Három különböző területet érint a vizsgálat, ezek közül legutóbb a szövegértés, azt megelőzően a természettudományok, 2012-ben pedig a matematika állt a kiemelt helyen. 2000 óta minden harmadik évben történik mérés, melynek eredményei azt mutatják, hogy a kontinentális rendszerek – így a francia is – láthatóan gyengébben teljesítenek, mint az atlanti rendszerek.

A legutóbbi, 2018-as mérés 79 ország és oktatási rendszer 32 millió 15 éves diákját körülbelül 600 000 tanuló reprezentálta, köztük több mint hatezren francia iskolák tanulói. Az eredmények szerint Franciaország kicsit az OECD-átlag felett teljesített, 493–495 ponttal. Az összes országot tekintve a 20–26. helyen, az OECD államai közül pedig a 15–21. a rangsorban, körülbelül azonos szinten Németországgal és Belgiummal, gyengébben, mint Nagy-Britannia, viszont megelőzi Olaszországot és Hollandiát.

A tanulók társadalmi-gazdasági helyzete nagyban befolyásolja az elért eredményeket. A PISA-felmérések folyamatosan azt bizonyítják, hogy a francia oktatási rendszer az elit környezetből érkező tanulók

előrehaladását, sikerességét preferálja és a mostohább helyzetben élő gyermekek egyre jobban leszakadnak. Utóbbiak közül csak alig 10–15 százaléknak van esélye arra, hogy jobb nevű középiskolában folytasson tanulmányokat, átlagos pontszámuk pedig 107-tel marad el azokétól, akik kedvezőbb szociológiai háttérrel rendelkeznek. Érdekes megfigyelés azonban az is, hogy ők jóval ambiciózusabbak a kedvezőbb helyzetű társaiknál, akik közül csak minden ötödik tervez felsőfokú tanulmányokat folytatni. (PISA, 2018)

A felmérésben részt vevő valamennyi országra igaz, hogy a lányok magasabb pontszámot érnek el szövegértésből és természettudományokból. Az OECD-tagállamokat tekintve ez átlagosan 30 pontot jelent. Franciaországban ez a szám valamennyivel alacsonyabb, 25 illetve 24 volt 2018-ban. Matematikából viszont a fiúk teljesítenek jobban, az OECD-átlag 5 pont, a francia 6.

A PISA-felmérések két sajnálatos dologra is rávilágítanak a francia oktatási rendszerrel kapcsolatban. A gyerekek nagyobb része – 57% – érzi úgy, hogy tanáraik teljesen érdektelenek a fejlődésükkel, előrehaladásukkal kapcsolatban. Mindössze 40% kap alkalmanként vagy rendszeresen tanácsokat tanáraiktól azzal kapcsolatban, illetve azon, hogyan javíthatnának eredményeiken. Ez a szám az OECD országokban számottevően magasabb, több mint 50%. Ennél is kevesebben, a tanulónak csak egy negyede tapasztal dicséretet az iskolában. Egy másik szignifikáns eredmény azt jelzi, hogy Brazília és Argentína mellett Franciaország a harmadik olyan állam, ahol az iskolai, órai magatartással, fegyelemmel komoly problémák vannak.

## Finanszírozás

Az oktatási rendszer alapvetően kettős finanszírozású, az állami támogatás mellett az óvodákat és elemi iskolákat a helyi önkormányzatok, a középiskolákat a megyék és a régiók építik és tartják fenn. A munkáltatók a felnőttoktatásban és a szakképzés területén kapnak szerepet. Egyrészt az általuk befizetett adók és kötelező hozzájárulások révén, másrészt közvetlenül is támogathatják munkavállalóik tanulmányait.

2019-ben Franciaországban az oktatásra fordított összeg 161 milliárd EUR volt, ez a GDP 6.6%-a. Ezzel az oktatás minden szintjén többet költ tanulóira, mint az OECD-országok átlagosan. Ennek 57%-át az állam, 35%-át a helyi és regionális önkormányzatok, maradék 8%-át a családok finanszírozzák. Azok a szülők, akik alacsony jövedelmük miatt csak nagy nehézségek árán tudják gyermekeik iskoláztatását megoldani, támogatásra jogosultak, ennek összege jelenleg 400 EUR körül mozog, még ennél is magasabb összegről beszélhetünk az SNI-tanulók esetében. Ebből a pénzből fizethetik az iskolai ebédet, a szükséges különórákat, korrepetálásokat, vagy az esetleges plusz felügyeletet (*périscolaire*). Ilyen módon a tanulók 20–25 százaléka részesül támogatásban. (Eurydice)



Franciaországban az óvoda, az általános és középiskolai oktatás az állami intézményekben ingyenes. A tanulók letét fejében kölcsönözhetik ki az iskolai könyvtárból az előző évfolyamok által is használt tankönyveket. Fizetni csak azokért kell, amelyekre nem vigyázott kellőképpen a diák, így azt az állapota miatt pótolni kell. A szülőknek a kötelező olvasmányokról, esetleges enciklopédiákról, szótárakról kell gondoskodniuk.

## Állami, egyházi és magániskolák

A gyerekeket júniusban kell beíratni a lakóhely szerinti oktatási intézménybe. Amennyiben a szülőnek a körzeti iskola vagy óvoda nem felel meg, alapos indokkal alátámasztott kérvényt kell benyújtania az iskolai felügyelőséghez (rectorat). Ilyenkor gyakran magánintézménybe történik a jelentkezés, itt tanul a francia gyerekek kb. 15 %-a. Ezek legtöbbször egyháziak (főleg katolikusok), amelyekben a tandíj 600–1500 EUR évente. Az ilyen iskolákban a Köztársaság felügyelete alatt, a nemzeti tantervet követve, az oktatóknak közalkalmazotti fizetést és jogokat biztosítva történik az oktatás. Kisebb osztálylétszámokat, nagyobb egyéni figyelmet és jobb felszereltséget kínálnak, mint az állami iskolák.

A magániskolák két különböző típusa az államilag szerződött (*sous contrat*) magániskolák és a nem szerződéses (*hors contrat*) magániskolák. Az állami szerződéses iskolákat (*sous contrat d'association*) a kormány működteti. Ezeknek a magániskoláknak a francia nemzeti tantervet kell követniük, és ugyanazokat a szabályokat és előírásokat kell betartaniuk, mint az állami iskoláknak.

Az állami szerződéses iskolák gyakran magasabb tandíjat kérnek azoktól a hallgatóktól, akik nem tudnak franciául. A tandíjak egyébként sokkal megfizethetőbbek (évi 300 EUR körül), mint az Egyesült Királyság és az Egyesült Államok magániskoláiban.

A nem szerződéses (*hors contrat*) magániskolák kategóriájába tartoznak azok a magániskolák, amelyek teljesen független finanszírozásúak és nincsenek kormányzati ellenőrzés alatt, bár be kell tartaniuk az Oktatási Minisztérium által kiadott szabályokat. Ezek az intézmények szabadon dönthetnek tantervükről, és gyakran szélesebb választékot kínálnak a tantárgyakból, valamint művészeti, kulturális és sportórákat (amelyeket az állami iskolák nem) tartanak. A katolikus iskolák az állami iskolákkal ellentétben hittant is taníthatnak. A legtöbb nemzetközi és két tanítási nyelvű, drága díjstruktúrájú iskola ebbe a kategóriába kerül.

A kétnyelvű iskolák többnyire elsősorban a francia anyanyelvűek igényeit szolgálják ki. A nemzetközi iskoláknak az is előnye, hogy különféle nemzeti szekciókat is kínálnak, amelyekben anyanyelvükön, saját nemzeti irodalmukat és történelmüket tanulhatják a diákok, miközben más francia nyelvű órákat, valamint koncentrált francia órákat is tartanak számukra. Létezik néhány olyan iskola is, amelyben kizárólag angol nyelven folyik a tanítás.

Franciaországban igen magas az első és második generációs bevándorlók száma, emiatt (például Marseille-ben és környékén) a francia gyerekek gyakran kisebbségbe szorulnak, itt jóval nagyobb az igény a privát oktatásra.

Az iskolai étkeztetés mindenhol térítendő, egyúttal elmondható, hogy az ételek egészségesek és jó minőségűek, legalább 4 fogásból állnak. Az arra rászoruló és az ösztöndíjban részesülő tanulók jelképes (1 eurós) összegért kapnak ebédet.

## Struktúra – az óvoda École Maternelle

A francia gyerekeknek már a 18. század vége óta van lehetőségük óvodába járni és igen hamar kialakult egy jól működő rendszer annak érdekében, hogy az iparosodott városokban a dolgozó szülők gyermekeinek felügyelete megoldott legyen. A 2019-es törvénynek megfelelően pedig már minden francia kisgyermek kötelezően, 3 éves korában az óvodában (*école maternelle*) megkezdni iskolai pályafutását. Jellemzően reggel 9 órától délután 5-ig vannak bent, de a szülő hazaviheti őket ebédelni. Ilyenkor előfordul, hogy már nem is mennek vissza a délutáni időszakra, de ezt az óvodai pedagógusok gyakran nehezményezik.

Az óvodai ellátás ingyenes. Természetesen az étkezés és a külön felügyelet (*périscolaire*) térítésköteles, de ezt a szülők jövedelmük alapján, annak nagyságával arányosan fizetik. Léteznek magánóvodák (pl.: Montessori), illetve a nemzetközi iskolák is indítanak óvodai nevelést, de ezek száma elenyésző és főleg a külföldi gyerekek járnak oda.

A legkisebbek a kis csoportba érkeznek (*PS, petit section*), ahol a játék a fő tevékenység. A csoportok igen magas létszáma miatt, ami gyakran 30 körül van, igen gyorsan önállóságot tanulnak. A középső csoportban (*MS moyen section*) már minden óvodás egyedül és tisztán étkezik, egyedül jár mosdóba, interperszonális kommunikációja megfelelő, az egyéni játék szerepét átveszi az irányított tevékenységek sora: rajzolnak, társasjátékkal, közös programokkal töltik a délelőttiakat, délután elsősorban a sporté és a szabadterei programoké a főszerep. A nagy csoport (*GS grand section*) már tulajdonképpen iskolai előkészítő. A délutáni csendes pihenő helyett a betűkkel és számokkal ismerkednek meglehetősen feszes időbeosztás szerint, emiatt gyakran kritika éri a francia óvodai nevelést, miszerint ebben az életkorban elsősorban még a játéknak kellene a fő tevékenységnek lenni. Mire a gyermekek 6 éves korukban megérkeznek az első osztályba, már mindenkinek ismernie kell az ABC-t, le kell tudnia írni a nevét és ismernie kell a számokat is 15-ig, ezek sorrendjét, fogalmát és egyéb logikai feladatokat is meg kell tudnia oldani.

Iskolaérettségi feltételek nincsenek meghatározva a 6 éves, iskolakötelezettségi kort elért gyerekeknek, de ha a pedagógusok úgy ítélik meg, hogy az óvoda végén még komoly nehézségekkel rendelkezik a gyermek, akkor speciális pszichológiai, logopédiai és orvosi vizsgálatra küldhetik.

A szakvélemények eredményeit ismertetik a szülővel és az iskolával, közös megegyezés után pedig további egy évig az óvodában tarthatják a gyermeket. Meglehetősen ritkán történik erre példa.

## Struktúra – elemi iskola *École Primaire*

A 6-tól 16 éves korig terjedő iskolakötelezettség éve alatt összesen 36 héten keresztül tart a tanév és trimeszterekre van osztva. Nagyjából öt egyenlő időszakot különíthetünk el, melyeket kéthetes szünidők választanak el egymástól. Emiatt a nyári vakáció rövidebb a Magyarországon megszokottól és a tanfelügyelet (*académie*) megjelölése szerinti három különböző területen (A, B, C) eltérő az első és utolsó napja. Franciaországban a hosszú szünet idején a családok útra kelnek és a nagy „népvándorlás” okozta hatalmas közlekedési dugók mérséklésének érdekében így próbálják kiterjeszteni az utazások kezdetét.

Az iskolai osztályok létszáma központilag nem meghatározott, nincs sem minimum, sem maximum, a valóságban nem ritka az igen magas, 35–40 fős osztály sem.

Az általános iskolai oktatás szerkezetét tekintve két részből áll. Az első szakasz három éve (*cours préparatoire CP, cours élémentaire première année CE1 és cours élémentaire deuxième année CE2*) az alapvető ismeretek elsajátításának időszaka.

A kisdíákok a célnak megfelelően főleg anyanyelvükről tanulnak (az összes tanóra 40%-a), a teljes óraszám 20–25%-ában matematikát, van még heti 3 óra testnevelés és néhány kiegészítő tárgy. Egy élő idegen nyelvet heti 2–3 órában már az első évtől kötelezően tanul mindenki, ez legtöbbször az angol vagy a spanyol, újabban egyre nagyobb az igény az arab nyelv oktatására is. A délelőtti órákban vannak a nagyobb figyelmet igénylő blokkok, a másfél-két óras ebédszünet után már csak a művészeti és sportfoglalkozások következnek. Azoknak a gyerekeknek, akiknél valamelyik szülő háztartásbeli (*de foyer*), kötelező hazamenni ebédelni, a jó minőségű iskolai menzára csak azok jogosultak, akiknek mindkét szülője dolgozik.

Ebben az életkorban a későbbiekhez képest nem kell olyan korán kelniük, a tanítási nap csak 8:30-kor kezdődik és szerdánként szabad a délután, így összesen heti 9 félnapra (*demi journée*) írják elő az órarendet. Ezalatt az idő alatt minden tanulni és gyakorolni valóval el kell készülni, a kisdíákok számára ugyanis tilos házi feladatot adni.

Az általános iskola második szakasza a konszolidáció ciklusa (*cycle de consolidation*) két tanévből áll (*cours moyen première année CM1 és cours moyen deuxième année CM2*). Az alapvető tantárgyak mellé bekerülnek az órarendbe a természettudományi ismeretek, a történelem és a földrajz. Az összóraszám változatlan, tehát a francia és matematika órák száma csökken.

## Struktúra – alsó középfok Collège

A középfokú oktatás is két szakaszra van osztva. Az első időszak, az alsó-középfokú oktatás sok változást hoz a diákok életébe. Eddig szinte mindenki a körzeti iskola tanulója volt, a *collège* kiválasztásánál azonban a szülők már figyelembe veszik gyermekeik érdeklődését, tehetségét és szorgalmát, és természetesen anyagi lehetőségeiket is szem előtt tartva íratják be a gyerekeket a körzeti, másik állami vagy valamelyik egyházi, esetleg magániskolába. Utóbbiakról általánosságban elmondható, hogy magasabb az oktatás színvonala, a tanulók leterheltsége és szigorúbban fogják a gyerekeket.

Az alsó-középfokú oktatás nagyjából a mi felső tagozatunknak felel meg, négy évig tart (*6ème, 5ème, 4ème, 3ème*). A tanítási nap korábban, reggel 8 órakor kezdődik és az ebédszünet után délután 4–5 óráig is eltart. Már nincs szabad „félnap”, szerdán is egész napos az oktatás.

A tantárgyak között megjelenik a fizika-kémia, a művészettörténet, az etika és az informatika. A 2016-os törvénymódosítás egy évvel előrébb hozta a második idegen nyelv oktatásának kezdetét, *4ème* helyett *5ème*-től része az órarendnek. Gyakran a gimnázium utolsó két évében egy harmadik idegen nyelv tanítása is megkezdődik. A korábban már említett nyelvek mellett egyre nagyobb hangsúly helyeződik az országon belül beszélt nyelvek valamelyikének oktatására, így a breton, baszk, korzikai vagy éppen provanszál kulturális örökség sem veszik el.

A *collège* végén kerül sor az első országos vizsgára, ez a *Diplôme National du Brevet, DNB*. A vizsga három napig tart, az első két napon az írásbelik vannak, négy majd három tantárgyból. A harmadik napon következik a körülbelül 15 perces szóbeli, amelynek során a tanulók a vizsgára készített projekt munkájukról adnak számot. A *Brevet*-n összesen 700 pont szerezhető, ebből 400-at az évvégi osztályzatok adhatnak, a többi 300-at pedig a vizsgák során lehet megszerezni. A vizsga eredménye nem befolyásolja a gimnáziumi felvételt, csak jelzi a képzési szakasz végét.

## Struktúra – középiskola Lycée

A felső-középfokú oktatási szint nagyjából a magyar középiskolának felel meg, de mindössze 3 évig (*classe de seconde, de première és de terminale*) tart. A diákok tehetségük, szorgalmuk és érdeklődésük szerint három iskolatípus közül választhatnak. Azok, akik nem készülnek a felsőoktatásba *lycée technique*-ben folytatják tanulmányaikat, ami a szakmai pályafutásra készíti fel őket, valamilyen szakmát tanulnak, az iskola elvégzése után munkába állnak. Természetesen választott mesterségük területén tovább tanulhatnak, felsőfokú szakmai végzettséget szerezhetnek.

A két másik középiskolából (*lycée générale, lycée professionnel*) továbbtanulhatnak a felsőoktatásban

azok, akik szeretnének, elsősorban műszaki területen.

Az utolsó előtti évfolyamban (*première*) a tanulóknak el kell dönteniük, hogy milyen szakon kívánnak érettségizni, ennek megfelelően állítják össze az órarendjüket. A kiválasztott tárgyak magasabb óraszám-ban jelennek meg az utolsó tanévben, míg mások teljesen eltűnnek. Ennek igen nagy a súlya és veszélyes is, hiszen azok, akik például művészeti pályára készülnek, ilyenkor már nem tanulnak matematikát. Így abban az esetben, ha később meggondolják magukat, már nem mehetnek műszaki vagy közgazdasági egyetemre.

Az utolsó tanév – a *terminale* – végén 1808 óta változatlanul, érettségi vizsgát – *baccalauréat*, vagy röviden *BAC*-tesznek. A tervezett továbbtanulási irány szerint az érettséginek három típusa van. A reál érettségi *BAC S*, amiben a matematika, fizika, kémia, biológia az elsődleges tantárgyak. A humán érettségiben *BAC L* a francia, a történelem és az idegen nyelvek dominálnak. A gazdasági érettségi *BAC ES* pedig közgazdaságtan, földrajz, történelem és matematika tantárgyakból áll. A sikeres érettségi vizsga az egyetemre való felvétel feltétele.

## Felsőoktatás Université, Grandes Écoles

A francia felsőoktatásban ugyanúgy megjelenik a demokratikus nyitottság és az elitizmus kettőssége. A jelentkezők választhatják a nem túl értékes diplomát adó közegyetemeket (*les facs*), melyekre a bejutáshoz elég a sikeres érettségi és minimális a beiratkozási díj, tandíj pedig nincsen. Jóval kevesebben kerülnek be az elit intézményekbe (*les grandes écoles*), melyeket a világ legjobb egyetemei között tartanak számon. Utóbbiakban változó összegű, de általánosságban igen magas tandíjra kell számítani. A felvétel vizsgához kötött, így csak a legjobbak juthatnak be. A szociálisan rászoruló, de tanulmányaikat jó eredményekkel folytató hallgatók számára különböző ösztöndíjak teszik lehetővé, hogy ilyen iskolatípusban tanulhassanak. Az Európai Unió országaiból érkező egyetemisták ugyanolyan jogokkal és fizetési kötelezettségekkel rendelkeznek, mint francia társaik. A franciaországi egyetemek diákjainak 10–12 százaléka külföldi állampolgár.

Az európai mobilitás biztosításának érdekében a francia felsőoktatás 1999 óta három, egymásra épülő szintből áll (*LMD Licence-Master-Doctorat*), összesen 8 tanév alatt lehet a végére jutni. Az első két szint minden félévében legalább 30–30 kreditet kell a hallgatónak szereznie a teljesítéshez.

A *Licence 4* szemeszter alatt, 120 kredit birtokában megszerezhető. A középfoknál magasabb végzettséget ad azoknak, akik nem kívánják tovább folytatni egyetemi tanulmányaikat, de sokan a *Grandes Écoles*-ba való előkészítőnek tekintik, hiszen a *Licence* megszerzése után könnyebb a bejutás. A *Licence* ezen kívül elegendő lehet például bizonyos tantárgyak tanításához az alap- és középfokú oktatási intézményekben.

A *Baccalaureus* vagyis *Bachelor* szinthez újabb két szemeszter és 60 kredit elvégzése szükséges. Az egyetemi tanulmányok negyedik és ötödik tanéve a *Master* szint teljesítése, itt is félévenként legalább 30–30

kreditet kell szerezni.

Amennyiben a hallgató a *Master* fokozat elérése után is tovább kívánja folytatni tanulmányait, a PhD megszerzéséért még hat szemeszteren keresztül tanul a *Doctorat* szinten. Ezekben az években fizetést kap az államtól.

Jelenleg Franciaországban 72 egyetem, 25 egyetemi közösség, 271 doktori iskola, 227 mérnökiskola, 220 kereskedelmi, 45 művészeti, 22 építészképző, valamint 3000 magániskola várja a felsőoktatásba a diákokat. (Campus France)

## Összegzés

Összességében megállapítható, hogy a francia oktatási rendszer erősen hierarchikus, az oktatási intézmények többségében (kb. 85%) állami fenntartásúak, de strukturális különbség nincs az állami, magán vagy egyházi fenntartású iskolák között. A francia diákok életében igen nagy jelentőséget kapnak az osztályzatok és a vizsgaeredmények. Az értékelések 0–20-ig terjednek, a teljesítéshez legalább 10-es értékelést kell elérni.

A rendszer erősen centralizált, sajátosságai a tanügyi régiók (*académies, rectorat*) élükön az Oktatási Minisztériumot képviselő rektorokkal (*rector*). Az oktatási programok minden régióban azonosak.

## *A logisztikai tevékenység szerepe a kereskedelemben*

**Összefoglalás:** Magyarország számos előnnyel rendelkezik logisztika és szállítmányozás szempontjából, hiszen több TEN (Trans European Network) útvonal-, és Helsinki-folyosó is áthalad országunkon. Ebből adódóan egyik legfontosabb tranzitország a nyugati-keleti és az észak-déli szállítási útvonalakon. Ezt az adottságot – több okból is kifolyólag – országunk jelenlegi gazdasági helyzete miatt sajnálatosan nem tudja kellőképpen kihasználni. A gépjárműkereskedelem és a hozzá szervesen kapcsolódó alkatrészraktározás a világgazdaság nélkülözhetetlen része, eleme. Napjainkban az új személygépjárművek kereskedelmi értékesítése csökkenő tendenciát mutat, sok az eladatlan készlet, főleg a nyugat-európai országokban. Ennek ellenére a logisztika, a szállítmányozás, a raktárgazdálkodás a gépjárműkereskedelem nélkülözhetetlen, szerves része. Az értékesítő vállalatok elsődleges célja, hogy legalább megtartsák, de inkább bővítsék ügyfeleik körét, ami rendkívül nehéz a jelenlegi gazdasági körülmények között. Továbbá kedvező, vonzó árakat teremtsenek mind a minőségi gépjármű értékesítésben, mind a szakszerű, sérülésmentes gépjármű szállítások körében. A személygépjárműgyártás fejlődése során a szektor dinamikusan fejlődő iparágáá nőtte ki magát, hiszen a biztonságos közlekedés, a személygépkocsi műszaki és esztétikai állapotának megőrzése, valamint a maximális futásteljesítmény megtartása miatt fokozatosan szükség van a karbantartó és javító szolgáltatásokra. A karbantartás (TMK) elsődleges célja a személy(teher)gépkocsik üzemképességének fenntartása és biztosítása. Feladata a gépjárművek maximális élettartamának növelése, miközben figyelembe kell venni a műszaki és közlekedési szabályozásokat és eleget kell tenni a közlekedésbiztonsági előírásoknak is. A gépjárművek üzemeltetése során különböző meghibásodásokkal, gondokkal, problémákkal találkozhatunk. Ezeket számos belső, külső tényező befolyásolja, így különböző mértékű karbantartási munkálatok igénye merülhet fel.

\* Nyugat-Magyarországi Egyetem  
E-mail: drkovacst@nymu.hu

Ezeknek a munkálatoknak szükséges előfeltételei vannak, melyek összeköthetők a logisztikával, logisztikai tevékenységekkel és folyamatokkal.

**Kulcsszavak:** Helsinki-folyosó, raktárgazdálkodás, karbantartás, maximális élettartam növelése, közlekedésbiztonsági előírások.

**Abstract:** The logistics is the indispensable part of the motor vehicle trade. The companies' primary aim, that let it be kept and let their clients' range be broadened. Let favourable prices be created furthermore the qualitative motor vehicle in realization and the professional one, getting injuredmentes motor vehicle among transports. The automobile the sector grew into an industrial branch developing dynamically in the course of the development of production, since the conservation of the technical and aesthetic state of the safe traffic, the automobile, and there is need gradually because of the keeping of the maximum running performance the repairman and onto corrective services. Providing the automobiles for that of in working condition is the primary aim of the maintenance. His task the increase of the maximum lifetime of the motor vehicles, while it is necessary to take it into consideration the road safety regulations have to make the technical and traffic regulations and enough. We may face the breakdowns differing in the course of the operation of the motor vehicles. A number factor influences these, the claim of maintenance works with a measure differing so may arise. Important, that the given claims at what in faster one and at what it can be satisfied more precisely, that the given process at what let him reach the goal more quickly. Important the tasks to be done that it is necessary to a given process let resources stand for taking action always. There is need for the depositories, different devices and databases because of this. The firm has to keep the expenses before an eye. The cost analysis is the important element of all processes on lifted one.

**Keywords:** Development of production, maximum running performance, motor vehicles, technical and traffic regulation

## Bevezetés, szakirodalmi hivatkozások

A logisztika, ezen belül a szállítmányozás olyan folyamat, amely napjainkban világszerte jelen van, a fogyasztói társadalom igényeihez folyamatosan és gyorsan alkalmazkodik, ill. állandó fejlesztés alatt áll. Alappilléreit tekintve állandó és egységes folyamat, mégis minden cégnél, vállalatnál más és más arcát mutatja, adott körülményre, gazdasági helyzetre stb. vonatkoztatva.

### A LOGISZTIKA TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉSE

A logisztika a „logos” szóból ered az ókori görögöknél az emberi értelem logikus gondolkodását jelenti. Az ókorban a gyerekek ellátását jelentette. Az *Ókori Rómában* a „logistos” a római légiókhoz rendelt ellátók (ruházkodás, fegyver, élelmiszer, hálóhely) évszázadokon keresztüli katonai értelmezése volt.



*A mai jelentéshez hasonló formáját* VI. Leó bizánci császár említette meg, „Harcászat” című művében, Kr. u. 900 körül: „a logisztikához tartozik, hogy a hadsereg tagjainak zsoldját kifizessék, a hadsereget megfelelően felfegyverezzék és megszervezzék, lövegekkel biztosítsák, a hadjárat minden mozzanatát megfelelően előkészítsék.

Azaz gondoskodjanak a szükséges térről és időről, a terepet a hadsereg mozgáslehetőségei, valamint az ellenség ellenálló képessége figyelembevételével helyesen becsüljék meg és rendeljék el, egyszóval irányítsák a saját fegyveres erők mozgását és szétbontakozását.”

A logisztikai alapelveket, a logisztikai 7M-modellt, már ő is felismerte. Eleinte tehát a hadászatban használták a logisztikát anyagellátás és csapatellátás céljából.

*1861–65 közötti amerikai polgárháborúban* Grant tábornok a logisztikának tulajdonította a győzelmet. Innentől kezdve az amerikaiak a logisztikát szervezik először.

*1923–33 közötti világválság során* a keresleti piacok menedzselése vált szükségessé, valamint megjelenik az optimális beszállítók megválasztásának az igénye.

*1955-ben az Egyesült Államokban* megjelent az első olyan publikáció, mely a gazdasági-szervezési kérdésekben próbálta meg alkalmazni. Európában, viszont csak az 1970-es évek elején jelentek meg az ilyen publikációk.

*1970: Just in time (JIT) innováció.* A készletek minimalizálását elősegítő módszer. A Just in Time a termelési folyamatból kiinduló integrált rendszerfejlesztés sajátos irányzata, Japánban kifejlesztett működési filozófia. Fő elvei: a pazarlás elkerülése, a folyamatos fejlesztés, az egyszerűség és az átláthatóság.

*1980:* A logisztika integrált szemlélete: egyes logisztikai funkciók, tevékenységek együttes kezelése. Beindul a tömegtermelés a világon. Ez termelési logisztika, amihez belső anyagmozgatási műveletek járultak.

*2000 utáni logisztika* a technológiai újítások (innováció) dinamikus növekedéséről szól. A civil életben való alkalmazása a 20. század közepére teljesedett ki. Beindul a totális tömeggyártás, a tartós fogyasztási cikkek használati ciklus ideje lecsökken, a termékeket raktározni, elosztani és minél gyorsabban a felhasználási helyére kell eljuttatni. A mindennapi életben a szerepe felértékelődött és mára, mint önálló tudományág a gazdasági élet szerves részévé vált.

A logisztika tehát egy alapvetően új szemlélet, új gondolkodásmód a vezetésben, amelynek a középpontja a vevőkiszolgálás. A piacorientáltság határozza meg a termelési és elosztási folyamatokat, azok tervezését, szabályozását, megvalósítását. Összetett tevékenység-halmaz, amit ha vizsgálni szeretnénk, részterületekre osztva könnyebben átláthatunk. Így például a vállalati logisztikában általában beszerzési, termelési és elosztási logisztikáról beszélünk, amik szoros összefüggésben állnak egymással. A logisztikát sokan sokféleképpen megfogalmazták. E definiálások közti különbség is érzékelteti a logisztika sokrétűségét.

*A legelfogadottabb definíció:* „a logisztika hét (7M), vagy kilenc (9M) olyan tevékenység integrációjának leírására szolgál, melyek a nyersanyagok, befejezetlen termékek, félkész és késztermékek hatékony áramlásának

tervezését, megvalósítását és ellenőrzését szolgálják. A logisztika jelentősége az elmúlt évtizedek során felértékelődött. Ennek okai a gazdaságban végbement változások, pl.: – élesedő piaci verseny, fogyasztók minőség iránti nagyobb igénye; – a termelésben rövidülő átfutási idők, a számítógéppel integrált gyártási rendszerek; – dráguló kvalifikált munkaerő.

A logisztika (ellátási lánc) egyes elemei között fontos szerepet játszanak azok az érintkezési pontok, ahol a rendszer folyamatos mozgása valamilyen ok miatt megszakad. Vagyis egyes logisztikai folyamatokban az anyagáramlás bizonyos helyeken hosszabb-rövidebb ideig megáll.

Ezeken a pontokon gondoskodni kell az anyagok elhelyezéséről, tárolásáról, kezeléséről és megóvásáról. Tehát megfelelő helyet kell biztosítani számukra. Ezeket a helyeket nevezzük raktárnak. A raktárakban biztosítják az áruk raktári be- és kirakodását, osztályozását, megrendelések előkészítését, valamint számítógépes, vonalkódos nyilvántartó rendszerrel az áruk raktári nyilvántartását és az elszámolások elkészítését. A raktárak fontos szerepet töltenek be a logisztikai folyamatban, hiszen a vállalat logisztikai költségeinek (ÉF) jelentős része itt képződik.

#### AZ ELLÁTÁSI LÁNC

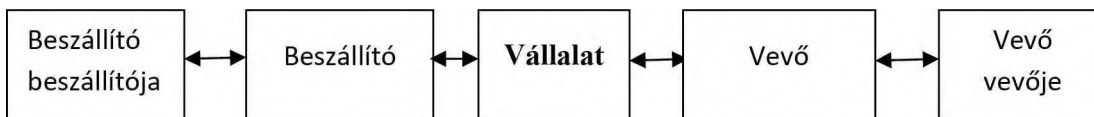
Az elmúlt évek során a logisztikával kapcsolatban az egyik legtöbbet használt kifejezés, az ellátási lánc fogalma. Az ellátási lánc azon szervezetek/vállalatok összessége, amelyek közvetlenül részt vesznek a termékek és/vagy szolgáltatások ellátási és elosztási, illetve kapcsolódó információs és pénzügyi folyamataiban a forrástól a végső fogyasztóig. Az ellátási lánc alapvető célja a vevő minél magasabb szintű kiszolgálása és az ellátási lánc hatékony működtetése. A leglényegesebb eleme a gazdaságosságra való törekvés a költségek optimalizálása, csökkentése és a rugalmasságra való törekvés.

1990-es évek ellátásilánc-menedzsment szemlélete: nem elég egy szervezeten belül integrálni, hanem egy egész ellátási láncban (beszállító, termelő, vevő) ugyanazon értékpályán kell tevékenykedni). Kiindulva az ellátási lánc definíciójából, az ellátási lánc három szintjét különböztetjük meg .

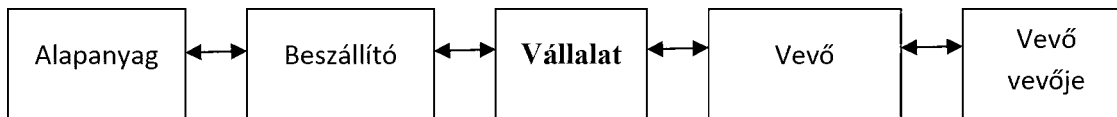
1. A közvetlen ellátási láncot a vállalat közvetlen beszállítói és vevői alkotják.



2. A kiterjesztett ellátási láncban már a vállalat beszállítójának a beszállítói és vevőinek vevői is megjelennek.



3. A tágan értelmezett ellátási lánc minden olyan szervezetet, vállalatot tartalmaz mind ellátási, mind elosztási oldalról, amely elősegíti és eljuttatja a terméket és/vagy a szolgáltatást, az alapanyag-kitermelésétől egészen a végső fogyasztóig.



A logisztika – ellátási lánc – tehát egy alapvetően új szemlélet, új gondolkodásmód a vezetésben, amelynek a középpontja a vevőkiszolgálás. A piacorientáltság határozza meg a termelési és elosztási folyamatokat, azok tervezését, szabályozását, megvalósítását.

Összetett tevékenység, amit ha vizsgálni szeretnénk, részterületekre osztva könnyebben átláthatunk. Így például a vállalati logisztikában általában beszerzési, termelési és elosztási logisztikáról beszélünk, amik szoros összefüggésben állnak egymással. A logisztikát sokan sokféleképpen megfogalmazták. A definiálások közti különbség is érzékelteti a logisztika sokrétűségét.

A logisztikát, tágabb értelemben az ellátási láncot, tehát sokféleképpen határozhatjuk meg, például: „Logisztika az a vállalati tevékenység, mely biztosítja, hogy a vállalati folyamatok zavartalan lebonyolításához szükséges termékek megfelelő helyen és időpontban, a szükségletek megfelelő mennyiségben, minőségben és választékban rendelkezésre álljanak.” – Chikán Attila, vagy „A logisztika két, vagy több olyan tevékenység integrációjának leírására szolgál, melyek a nyersanyagok, befejezetlen termékek, félkész és késztermékek hatékony áramlásának tervezését, megvalósítását és ellenőrzését szolgálják. Ezek a tevékenységek magukban foglalják többek között a vevőszolgálatot, a kereslet előrejelzését, az árupályán megvalósított kommunikációt, a készletgazdálkodást, az anyagmozgatást, a rendelések feldolgozását, az alkatrész utánpótlását, az üzemi és raktári telephely kiválasztását, a beszerzést, a csomagolást, a visszáru kezelését, a selejt és hulladék elhelyezését, a szállítást, a raktározást és a tárolást.”

A logisztika (ellátási lánc) egy új gondolkodásmód, melynek középpontja a vevőkiszolgálás. A logisztika egy összetett tevékenység-halmaz, amit részekre osztva könnyebben vizsgálhatunk. Így beszélhetünk termelési, beszerzési és elosztási logisztikáról, a vállalati logisztikán belül. A logisztika anyagok, információk, személyek és az energia áramlásának tervezése, szervezése és ellenőrzése.

A logisztika legfőbb feladatát általában a 7- vagy 9M-elv (vagy 9M-funkció) alapján szokás meghatározni. Ezek szerint nem csak a mennyiség, költség, és időtényezők kerülnek súlypontba. A felsorolt tényezők egyforma súllyal esnek latba:

7M	9M
- megfelelő minőség	- a megfelelő információ
- megfelelő költség	- megfelelő anyag
- megfelelő helyen	- a megfelelő energia
- megfelelő mennyiség	- a megfelelő személynek jussanak el
- megfelelő információval ellátva	- a megfelelő mennyiségben
- megfelelő vevőnek	- a megfelelő minőségben
- a megfelelő anyag	- a megfelelő időpontban
	- a megfelelő helyre
	- a megfelelő költséggel

Az ellátási láncot és a logisztikát gyakran szinonimaként értelmezik. Az ellátásilánc-menedzsment a gyártótól (sok esetben a nyersanyag kiaknázásától) a felhasználóig (környezet rekultivációig) húzódó folyamatokat integráló tevékenység. A logisztika – a szállítmányozás segítségével – pedig az ellátási menedzsment azon része, amely megtervezi, végrehajtja és ellenőrzi a termékek áramlását. Az ellátásilánc-menedzsment és a logisztika közti fő különbség a logisztika folyamat alapú szemléletében rejlik. Az ellátási lánc hatékonyságát mérhetjük az erre kidolgozott mutatókkal.

Gyors fejlődést tapasztalhatunk a logisztikában a '80-as és '90-es évektől, amikor a különböző logisztikai funkciókat integrálták. Egyazon láncban szereplő partnereket azonos logisztikai rendszerben kezelve a folyamatok gyorsíthatóak, kiszervezéssel pedig a gazdaságosság is – esetleg – növelhető. Megjelent tehát a rendszerszintű gondolkodás, és ezzel együtt jött az igény a rendszert kezelni képes technikára-technológiára. A válasz hamarosan meg is érkezett, vállalatok létesültek, hogy kiszolgálják a felhasználókat. Készültek raktározást követő, műholdas árukövető, valamint termelésellátó programok.

A JIT egy olyan eljárás, amivel csökkenthetjük a készleteinket, így pénzt takaríthatunk meg. A JIT lényegében a beszállítónál tartja a készletet, amíg arra nincs szükség. Az alacsony készlet szint magával húzza a kifinomultabb folyamat-, és minőségirányítási rendszereket. Ezt a módszert még ma is alkalmazzák néhány iparágban, például az autógyártásban.

A japán gyártásszervezési gyökereivel tehát a JIT egy szerveztirányítási filozófia mely kellő mennyiségű, adott időben való szükséges termékek előállítását biztosítja. JIT egyszerű munkaszervezési eszközöket használ, amit japán neve után kanbannak hívnak, de Amerikában „húz” (pull) rendszerré alakították, aminek segítségével a lehető legkisebb gyártási sorozattal termelnek. Bár a JIT a folyamatosan ismétlődő tömegtermelésre alakult ki, ahol a termékvariációk minimálisak, mégis, idővel nagy és kis vállalatoknál egyaránt alkalmazható és alkalmazott sikeres gyártási technológiává fejlődött ki.

## Saját vizsgálatok

### A TL KFT. ÁLTALÁNOS BEMUTATÁSA

*A cég fő tevékenysége:* belföldi-, és nemzetközi teherszállítás, áruszállítás, szállítmányozás, fuvarozás, teherfuvarozás, szilárd áruk szállítása, csomagolt áruk szállítása.

A cég tizenhét éves működését a – telephely-bővítés, ill. raktár – beruházások ellenére a stabilitás és a likviditás jellemző. A Kft. 5 év átlagában 83 főt foglalkoztat átlagosan, de ez a létszám természetesen a megrendelések következtében folyamatosan változik. A 2022. évi nyitó adatok szerint jelenleg 78 fővel dolgoznak. A TL Kft. árbevétele 2018–2022. évek között (1. táblázat).

#### 1. táblázat.

Árbevétel	
Év	Millió Ft.
2018	1370 millió Ft.
2019	1450 millió Ft.
2020	1692 millió Ft.
2021	1795 millió Ft.
2022	1832 millió Ft.

Forrás saját adatgyűjtés

A 1. táblázatból jól látható a cég árbevételeinek dinamikus növekedése, ami az elmúlt években közel 500 millió Ft. növekedést eredményezett (+40% !).

A cég megalakulásakor bérelték a központi raktárat a hozzátartozó udvarral együtt, de a későbbiekben a telephely a raktárral együtt megvásárlásra került. 2016-ban folytatódott a telephely további bővítése, korszerűsítése műhellyel, szociális helyiségekkel. Így alakult ki a mai telephelyük, ami összesen 9000 m<sup>2</sup> udvart és 600 m<sup>2</sup> műhelyt jelent.

A cég szervezeti felépítése: a cég két szervezeti egységből áll:

- szerelő és javító műhely,
- logisztikai iroda.

A szerelő és javító műhely is felbontható további szervezetre:

- szerelő műhely,
- raktárak,
- benzinkút.

A logisztikai iroda:

- belföldi szállítmányozás,
- nemzetközi szállítmányozás,
- személyszállítás.

1. ábra. A TL Kft. Szervezeti ábrája



Forrás: Saját adatgyűjtés.

A TL Kft. SWOT-analízise

**Erősségek**

- Szakmai tapasztalat, gyakorlottság, képzettség
- Szervezettség, munkavállalók ismerete
- 17 éves tapasztalat
- Szabályozott munkafolyamatok
- Kreativitás
- Stabilitás és likviditás
- Innovációs készség
- Gyorsan reagáló készség
- Személyszállításnál innovatív szolgáltatás.

**Lehetőségek**

- Szolgáltatásfejlesztés (raktározás, rendszerek, berendezések fejlesztése)
- Weboldal, reklám, stratégiafejlesztés
- Új kapcsolatok szerzése és javítása
- Másoktól való tanulás
- Piaci tevékenység erősítése.

**Gyengeségek**

- Kártérítési ügyek
- Bizonytalan jövőkép
- Munkaerőhiány
- Kiszolgáltatottság
- Visszacsatolás
- Nehézkes fejlődés (vevők és szolgáltatói gondolkodás hány)
- Kedvezőtlen környezeti hatás
- Motivációhiány a munkaerő felé.

**Veszélyek**

- Konkurencia miatti hátrány
- Szolgáltatási színvonal elvárásának teljesítése
- Veszteségek csökkentése
- Koncessziós jog elvesztése

Forrás: Saját adatgyűjtés.

A TL KFT. RAKTÁRGAZDÁLKODÁSA

A raktározás alapvető logisztikai tevékenység minden olyan esetben, ahol az ellátási láncban ütemkülönbség van az áru előállítása és további felhasználása, értékesítése között. A raktározás az egyik meghatározó logisztikai tevékenység. Feladata az ellátási lánc különböző fázisai között jelentkező áruáramlási ütemkülönbségek kiegyenlítése. Funkciója a tárolt készletekből a jelentkező igények a logisztikai követelményrendszereknek megfelelően legyenek teljesíthetők.

Mindazon tényezőket, amelyek a raktár működését jellemzik, a raktártechnológia foglalja össze. A raktártechnológia a raktárban lezajló fizikai áruáramlás, és információáramlás folyamatainak, technikai és szervezési eszközrendszerének összességét foglalja magába. E részfolyamatok képezik a raktártechnológia folyamatmoduljait.

2. ábra. Raktártechnológiai folyamatmodulok bemutatása



Forrás: Saját adatgyűjtés.

Az árubeszállítás, a tárolás, a komissiózás és az expedálás az áruáramlás folyamatmoduljai. A raktárirányítás átfogja a teljes raktározási folyamatot, és feladata, az egyes belső tevékenységek és az egymás közötti kapcsolatok irányítása, az ott folyó tevékenységek ellenőrzése és a kapcsolódó nyilvántartási feladatok végrehajtása. Komissiózás feladata, hogy a raktári-tárolási szempontból homogén egységakományokból a megrendelői választék kerüljön összeállításra. A komissiózás alatt azt értjük, hogy a raktári belső ügyvitelnek megfelelően át kell alakítani olyan dokumentumokká, amely alapján a megrendelésben szereplő tételek a tárolt cikkelemekből kigyűjthetők. Expedálás a raktározási folyamat utolsó modulja, és a feladata a raktári kiszállításokat megelőzően a komissiózás során a megrendelések szerint összeállított áruválasztékot olyan állapotba hozni, hogy azok hatékonyan eljuttathatók legyenek rendeltetési helyükre.

A TL Kft. rendelkezik három darab 3,5 tonnás, illetve egy darab 5 tonnás targoncával és egy úgynevezett platós targoncával. A kft. területén belül a könnyebb anyagokat kézi kocsival viszik az egyik géptől a másikhoz, vagy az egyik műhelyből a másikba. Használnak speciális görgős állványokat is, amelyek a kisebb konténerek tökéletes mozgását teszik lehetővé. Továbbá van négy darab kézi emelő (béka) is, melyek elsősorban az EUR raklapokon elhelyezett termékek, alkatrészek mozgására szolgálnak.

A szerelőműhely úgy van kialakítva, hogy a targoncák beférjenek, így nem kell nagy távolságokon a kézi kocsikat, illetve a kézi emelőket használni. A nyerges vontatók ki-, illetve betárolása a telephelyen történik, mivel van elegendő hely befordulni az udvarra. A raktárból a javításokhoz felhasználandó alkatrészeket targoncák viszik be a gépszerelő műhelybe, majd ott a gépek között kézi kocsival, illetve kézi emelővel mozgatják tovább a felhasználás helyére.

A cég alkatrésraktározási folyamata egyelőre rendkívül nehézkes, papíralapú, ugyanis még nincs komplex informatikai rendszerük, ami nyilvántartaná a beérkező anyagokat és a selejtes, kidobandó alkatrészeket. A raktározást egyetlen ember, a műhelyfőnök tartja számon, papíron, kartonokon.

Emiatt sok esetben nehézkes és átláthatatlan a raktárkészlet követése. Jelenleg egy raktár működik, ahova beérkezik az ellátmány, onnan veszik el az éppen szükséges alkatrészt, amit be kell szerelni a meghibásodott kamionba, vagy buszba. Az anyagok nyilvántartása, beazonosítása, cikkszámozása nem megfelelő.



Ugyanakkor nagy probléma a helyhiány is. Az telephelyen eltérő és sokfajta járműtípus alkatrészeihez nincs különálló, fedett raktározási lehetőség, tehát a fontosabb alkatrészek készletei keveredhetnek egymással. A következő gond a raktározás során a sérült, vagy selejtes kamionok és buszoknak nincs külön helyiség, ahol állhatnának, amíg meg nem javítják azokat. A javítandó járművek a szabadban állnak, ahol gyorsabban amortizálódnak, ill. különböző rongálásoknak, lopásoknak is ki vannak téve. Az üzemanyagok, kenő-, és zsírozó anyagok raktározása sem átlátható, mivel az is még papír formájában történik az irodában.

#### MEGOLDÁSI LEHETŐSÉGEK, JAVASLATOK A JELENLEGI PROBLÉMÁK MEGOLDÁSÁRA

##### *Raktározás*

A nehézkes és néha átláthatatlan alkatrészkészletek papíralapon történő nyilvántartását fel kell váltani egy kisebb készletnyilvántartó informatikai rendszerrel, amit az irodában és a műhelyben is nyomon tudnak követni egyszerre. Így könnyebben kezelhető lenne a hulladékkezelés, valamint az utánrendelés is. A műhelyfőnök számítógépes továbbképzése elengedhetetlen, egy alapinformatikai tudás megszerzése érdekében. A raktárak nagysága és kialakítása a cég indulásakor megfelelő volt, de a megnövekedett járműállomány és az alkatrészek sokszínűsége miatt sokkal nagyobb hely és tér szükséges az anyagok tárolásához. Fontos lenne a raktárak és a műhely bővítése, ill. korszerűsítése a gyorsan fejlődő és változó gépjárműparkhoz; megfelelő kisebb informatikai rendszer bevezetése, mely az SAP-rendszerhez hasonló elvek alapján működne, és megfelelő informatikai oktatás megszervezése mind a logisztikai irodában mind a raktárvezető számára. Az oktatásra ki lehetne használni az Európai Unió által kiírt pályázati forrásokat, támogatásokat.

##### *Marketing*

Rendkívül fontos lenne a cégen belül egy marketinges alkalmazott továbbképzése, vagy külső reklámszakember megbízása olyan céllal, hogy a cégről egy jól működő weboldalt alakítson ki. Ezt természetesen rendszeresen frissíteni kellene, hogy a jó image-t és az általános tájékozódás feltételeit fent lehessen tartani. A cég reklámozása nem csak egy weboldallal történhetne, hanem számos fajtája és formája lehetne, ami a forgalom további növekedését eredményezhetné.

### *Hulladékkezelés*

A telephelyeken egységes veszélyes hulladéktárolási rendszer kiépítése akár szilárdan álló épület, vagy telepített konténer formájában.

EU-s, valamint hazai környezetgazdálkodási pályázati lehetőségek, források sajnos most nem elérhetőek, de a későbbiekben fontos lenne ezen lehetőségek igénybevétele, hiszen a szabályoknak megfelelő beruházás milliárdos tételt tesz ki.

## Összefoglalás

Vizsgálatunk során megpróbáltuk feltérképezni és bemutatni az TL Kft logisztikáját, raktárgazdálkodását. A raktárirányítás számítógépes bevezetésének lehetősége, egy esetleges modern készletnyilvántartó program, ill. annak tökéletesítésével és raktárra szabásával, új távlatokat nyithat a cég modern raktárgazdálkodásában és hulladékgazdálkodásában. Fontos volna az egyes részlegek bevonása a program használhatóbbá tételére, amely a felvetett problémákat is megoldhatja, és nagyban hozzájárulhat a hatékonyabb informatikai rendszer továbbfejlesztéshez.

Egy új raktárra vonatkozó távlati tervek még nagyon kezdeti stádiumban vannak, megvalósításának feltételei egyelőre – finanszírozási feltételek hiánya miatt – nem adottak. A leendő raktár kialakítása, az új épület megtervezésével, felépítésével, a dolgozók új szociális helyiségének kialakításával, a számlázóállások elhelyezésével kezdődhet meg. A feladat sok nehézségbe fog ütközni, de a vezetőség és a raktárirányítás közös munkája eredményre vezethet, és a hátrányok ellenére kialakulhat egy jól átlátható, jól kihasználható raktár.

A vállalkozás megismerése során egyértelművé vált, hogy a vállalat versenyképessége, fennmaradása döntő mértékben függ a logisztikai-, és raktárgazdálkodási tevékenységektől. A cég működésének minden eleméhez ezen feladatokhoz kell kapcsolódnia. A cég csak úgy tud a piacon maradni, ha alkalmazkodni tud az informatikai fejlődés irányához, és szinte maximálisan ki tudja elégíteni a jelentkező fogyasztói igényeket.

A megfelelő működéshez szükség van folyamatos technikai-informatikai fejlesztésre is. A fejlesztések nem kevés beruházással járnak, de ezek okos tervezéssel, körültekintő szervezéssel megtérülhetnek, és az eredmény a sikeres működés, a vállalkozás fejlődése, a nyereség növekedése, a területi terjeszkedés állandó lehetősége.

# *Galéria*

Sóti István fotói





























