



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

ül a viz
szege 7%
delem a
. évi ren
évit.)
lyi jöve
többet
emelke
e álló br

A HÚS- ÉS TEJTERMÉK-ELLÁTÁS Néhány időszerű problémája

PETRÁCSKA VERONIKA—BAKOS GÁBOR

A hús- és tejtermékeknek különösen az életszínvonal szempontjából nagy jelentőségük. Igaz ugyan, hogy minél fejlettebb egy társadalom, így minél magasabb a fogyasztás színvonala, Engel törvénye szerint, a növekvő fogyasztáson belül annál alacsonyabb az élelmiszerek és más létfontosságú cikkek részaránya. Mégis ennek a stabilizálódó tendenciát mutató részarányának vizsgálata különösen indokolt, mert a részarányon belüli szerkezeti eltolódások olyan minőségi változásokat jeleznek, amelyek nem csak a közömbösek az életszínvonal megítélésében.

Röviden: Ha például a húsaruk fogyasztása az értékesebb húsok felé tolódik, akkor azt általában életszínvonal-javulásnak tekintik. De így van-e ez általában? Egyáltalán, mit tekintünk „értékesebb” húsoknak: azt, amelynek nagyobb a tápanyag-, kalóriatartalma, tehát használati értéke, vagy azt, amelyet több ráfordítással állítottak elő, vagy talán azt, amelyből többet lehet készíteni, és így magasabb árat fizetünk érte? Sokan vetik fel így vagy úgy a kérdést, pedig ezeket a tényezőket összefüggésükben kell nézni. Ha feltételezzük az értékarányos mezőgazdasági árakat, akkor az a kérdés merül fel, hogy milyen struktúraváltozások vagy változtatások kívánatosak a fogyasztásban és miért, továbbá, hogyan valósíthatók meg ezek a termelés és forgalom oldaláról.

A távlati elképzelések szerint 1980-ban hazánkban az egy főre jutó hús- és tejtermékfogyasztás a következőképp alakul*:

Hús és húsfélék	70,0 kg
Zsiradék vaj nélkül	19,5 kg
Tej, tejtermék vajjal	250,0 liter

1967-ben a tényleges fogyasztás, amely azóta sem változott lényegesen, a következő volt:

* Forrás: Budapest élelmiszerellátásának alakulása. A Fővárosi Tanács VB Csarnok- és Piacigazgató-
sága kiadványa, 1966.

Hús és húsfélék	63 kg
Zsiradék vaj nélkül	13 kg
Tej, tejtermék vajjal	216 liter

A két adatsor egybevetéséből kitűnik, hogy a legnagyobb emelkedés a zsíroknál (50%) tervezik, holott a zsírfogyasztás jelenlegi nagyságát lenne kívánatos táplálkozási szempontból.

A zsírfogyasztás csökkentését nem csupán a táplálkozástudomány szempontok indokolják, hanem az is, hogy egyrészt az iparosítás és a gazdaság gépesítése következtében csökkent a zsíros hús és szalonna fogyasztását igénylő nehéz fizikai munka részaránya, másrészt pedig az élelmiszeripar fejlődése következtében tért hódított a növényi olajok, zsírok fogyasztása, ami csökkenti az állati zsírok felhasználását.

A TERMELÉSI PROBLÉMÁK

A hús- és tejtermék-fogyasztás 11, illetve 15%-os tervezett növekedés reális elképzelés, de a termelést erősen fel kell fejleszteni ahhoz, hogy ez a szint meg is valósuljon. Most ugyanis a jelenlegi árak mellett sem felel meg kielégítően a hústermelés, annyira nem, hogy a megemelt fogyasztástól által visszaszorított keresletet is csak nehezen tudja kielégíteni.

A jelenlegi ellátás és bővítésének nehézségei

Hústermelésünkben jelenleg a sertéshúsnak van a legnagyobb szerepe, és a tervek szerint a jövőben is ez lesz a helyzet. Ahhoz, hogy ez lehetősé váljék, a kocaállományt mintegy 55 ezer darabbal kellene gyarapítani, a vágósertés-termelésünket pedig a jelenlegi évi 65 ezer vagonról legalább 80 ezer vagonra növelni. Kocaállományunk 1967-ig rendszeresen csökkent (mert az alacsony felvásárlási árak miatt a kocatartás a háztáji gazdaságban nem volt kifizetődő), azóta a felemelt felvásárlási ár hatására megfordult, de jelenleg ismét a stagnálás jelei mutatkoznak.

A második legfontosabb húsbázis a szarvasmarha, amely a tej- és tejtermékek szempontjából is fontos. A tej- és tejtermékek iránt megnövekedett kereslet megköveteli a szarvasmarha-állomány növelését. Ezenkívül közrejátszik az is, hogy — ha a nemzetközi fogyasztási szerkezethez képestünk igazodni akkor — helyesebb lenne több marhahúst fogyasztani, és kevesebb baromfihúst.

A fejlett ipari országokban a marhahús-fogyasztás kétszerese a baromfi-hús-fogyasztásnak. Az USA-ban pl. a sertés és a baromfi fedezi az összes húsfogyasztás 43%-át, a szarvasmarha pedig 41%-át; hazánkban viszont a sertés és a baromfi 61%-át, a szarvasmarha 38%-át, illetve 21%-át. A második öt éves terv előírta a szarvasmarha-állomány növelését, de a helytelen mezőgazdasági árpolitika éppen ellentétes irányba hatott: a szarvasmarha-állomány 5, ezen belül a tehénállomány 10%-kal csökkent. (Ugyanakkor a baromfi-hús termelése több mint másfélszeres

és tejtermék

bb emelke

nagysága

gazdastudom

tás és a

lonna fog

az élelm

sírok fog

zett nö

oz, hogy

sem fej

gyasztói

vobb szel

y zehe

gyarapít

ról lega

ssen csök

gazdasá

ra meg

a tej- és

megnö

Ezenk

zethez k

sztani, r

e a baro

zi az ös

vizsont

a-állom

tes irán

ny 10%

felszere

ött.) 1966. január 1-ével felemelték a szarvasmarha és a tej felvásárlási árt. A következők: 20—25%-kal nőtt a szarvasmarhatartás bevétele, jövedelmezőség javulásának hatására pedig növelték az állatállományt is. növekedés azonban így is elmaradt a kívánatostól, a megnövekedett állományon belül pedig csökkent a tehénállomány részaránya. Ennek az az oka, hogy a tehéntartás a nagyüzemek átlagában még mindig ráfizetéses, valamint az, hogy a termelőszövetkezetek közös tehénállománya lassabban szaporodott, mint ahogy a háztáji gazdaságoké fogyott.

A húsfogyasztás egyre jelentősebb bázisa a baromfi. Ennek az a magyarázata, hogy ez az ágazat — a viszonylag rövid kifejlődési idő miatt — könnyen tud alkalmazkodni a szükséglet változásához. Jelenleg Európában hazánkban a legmagasabb az egy főre jutó baromfihús-fogyasztás (11 kg).

Tejből és tejtermékből mindössze 60%-át fogyasztjuk az élettanilag indokolt mennyiségnek, bár a tejtermékek iránt nagy és részben kielégítően a kereslet. Ahhoz, hogy a jelenlegi igényeket teljes mértékben kielégítsük, 80%-kal több tejet kellene termelnünk. Ez a tehénlétszám és az egyedi hozam növelésével érhető el. Végző soron a tej- és tejtermék-termelés volumene a szarvasmarha-állomány nagyságával van összefüggésben, és így szorosan kapcsolódik a marhahús-termeléshez, a húsbázis problémájához is.

A húsbázisról összefoglalóan megállapítható, hogy általában nem elégíti ki a szükségleteket. Egyedül a baromfi termelése tud alkalmazkodni a szükségletekhez. Mind a sertéshús, mind a marhahús termelése (bár ez utóbbi nem annyira) elmarad a jelenlegi igényektől.

Az állomány nem kielégítő fejlődését nem is olyan régen azzal magyarázták, hogy takarmánytermelésünk korszerűtlen, és nem ad elég takarmányt az állattenyésztésnek. Azóta megjavult a takarmánytermelés (ráadásul továbbra is jelentős takarmányimportunk van), de az állatállomány nem fejlődik abban az ütemben, mint ahogy azt a takarmányellátás javulásától reméltük. Nyilvánvalóan másutt kell keresnünk az okot. Kétségtelen, hogy a felvásárlás rendszere és általában a forgalmi szféra is sok, eddig kiaknázatlan lehetőséget rejt magában (erről később lesz szó), de az alapvető ok mégis a termelésben van. Ha az állatállomány megoszlását vizsgáljuk, az tűnik fel, hogy annak jelentős része — majdnem fele (a szarvasmarha-állomány 40%-a) — a háztáji gazdaságokban van. Ez a nagyüzemi gazdálkodás korában olyan jelentős ellentmondás, amelyet nem lehet figyelmen kívül hagyni. Ennek az ellentmondásnak a feloldásától függ a távlati célként kitűzött húsfogyasztás bázisának a megteremtése.

A háztáji gazdaságok semmiképpen sem felelnek meg azoknak a követelményeknek, amelyeket a távlati terv határozott meg, ugyanakkor azonban az is igaz, hogy jelenleg — és még a következő jó néhány évben is — jelentős mértékben támaszkodhatunk rájuk, mert a fejlesztés tartalékait pillanatnyilag még nem merítettük ki ebben a gazdálkodási formában. Nem szabad elfelejteni, hogy ezek a tartalékok csak rövid időre elegendőek, és néhány év múlva a jelenlegi lassú fejlődést, de inkább stagnálást a visszaesés váltja majd fel, ha már most nem gondolkozunk a megoldáson.

AZ ELLÁTÁSI PROBLÉMÁK MEGOLDÁSI LEHETŐSÉGEI

Mi lehet a megoldás? A jelenlegi helyzet mindenképpen olyan kiindulópont, amelyen nem tudunk változtatni egyik évről a másikra, ezért a következő években a háztájiban rejlő tartalékokat maximálisan ki kell használni. Emellett éppen annyira fontos az állomány koncentrálása a termelőszövetkezetekbe, mert csak itt vannak meg a nagyüzemi termelés reális lehetőségei.

A termelőszövetkezetek az utóbbi időben jelentős segítséget is kaptak az állattállomány fejlesztésére (hitelek, támogatások stb.). Igen sok esetben azonban az állattállomány fejlesztésére szánt eszközöket más területek is használják fel. Ezen lehetne segíteni a felhasználás fokozottabb ellenőrzésével, de sokkal fontosabb ok, hogy a termelőszövetkezetek érdekeltsége nem elsősorban (de még másodsorban sem) az állattállomány fejlesztéséhez fűződik. A háztáji gazdaságok fokozott szerepére való tekintettel az állattállomány fejlesztését is főleg piacgazdasági szabályozókkal kell megoldani. Ezeknek az eszközöknek azonban olyanoknak kell lenniük, hogy a termelőszövetkezetekben nagyobb jövedelem realizálását tegyék lehetővé, mint a háztáji gazdaságokban.

Arról van szó tehát, hogy ugyanazon gazdasági szabályozónak legyen ún. preferenciális oldala vagy fajtája is. Ha például a felvásárlási árakkal akarunk az állattenyésztés fejlesztésére ösztönözni, az állatfelvásárlási áraknak eleve magasabb nyereséget kell tartalmazniuk, mint pl. a növényfelvásárlási áraknak, de a preferenciális árban még ennél is magasabb nyereségnek kellene lennie. Ha a termelőszövetkezetek ilyen preferenciális árakat kapnának, akkor azon túlmenően, hogy az állattenyésztés általában fejlődne — a háztájit is beleértve —, a szövetkezeti állattállomány bizonyosan ennél jobban gyarapodna. A költségvetés szempontjából végeredményben mindegy, hogy az állattenyésztés fejlesztésére szánt összegeket támogatás formájában vagy magasabb ár formájában fizetik-e ki. Az ösztönzés szempontjából azonban nem mindegy, mert míg a támogatást valamilyen ürüggyel más célra is fel lehet használni, addig magasabb árat csak a húsért lehet kapni.

A költségvetés szempontjából sem mindegy, hogy a fejlesztésre szánt összegek mikor térülnek meg. A felvásárlási árak emelése végső soron kihat a fogyasztási árakra is, akár annak az árunak a fogyasztói ára lesz magasabb, amelynek megnövekedett a felvásárlási ára, akár más árucé, az árszint mindenképpen nő. A legutóbbi fogyasztói húsár-módosításokat igen sok kritika érte, mert érzékenyen érintették az életszínvonalat komolyan meghatározó húsfogyasztást. Valóban az lenne a helyes, ha annak az árunak lenne magasabb a fogyasztói ára is, amelynek termelésére fokozottan akarunk ösztönözni, de az életszínvonal szempontjából bizonyos cikkek árával kivételt kell tenni: lehet ugyan a fogyasztói árat emelni, de annak a már nem kívánatos szint fölé emelése súlyos következményekkel járhat.

Felvetődhet az az elképzelés is, hogy a fogyasztói húsarak kialakulását bízzuk a piacra, azok szabadon alakuljanak ki. Ez elvileg helyes, de jelenleg

* Az állattállományt, mert a

bb ok miatt hibás: köztudott, hogy a jelenlegi fogyasztói árak sem fedezik a hústermelés költségeit, ezért szabad áralakulás esetén a húsarak meglegyen magasra emelkednének. Egyes húsfajták (pl. disznóhús) ára az irányba megnyilvánuló nagy kereslet miatt még inkább emelkedne. A termelés viszont a háztáji gazdaságok jelentős súlya miatt nem tudna lényegesen emelkedni, az áremelkedés tartós maradna.

A szabad fogyasztói árak bevezetésének akkor lenne meg a reális lehetősége, ha a nagyüzemi termelést folytató gazdaságok egymással versenyeznének. Ezért előbb az állattenyésztésben tudatos állami irányítással véghez kell vinni a nagyüzemesítést*, és addig a költségvetés terhére olyan magas felvásárlási árakkal ösztönözni a termelést, amelyek a szelektív irányításra alapján preferenciális árakat is tartalmaznának. Ezzel továbbra is el kell érni, hogy a szakítva egymástól a felvásárlási és a fogyasztói ár, de ez nem is olyan nagy baj, mintha összekapcsolásuk nem kívánatos jelenségeket vonna magán.

A kétszintűséggel kapcsolatban az a probléma merül fel, hogy: a felvásárlási ár lehet-e magasabb mint a fogyasztói ár? A jelenlegi felvásárlási árak ugyanis minden jel szerint nem fedezik az állattenyésztés költségeit. Az egyszerű újratermeléshez szükséges ráfordításokat fedező ár esetén nem emelkedhet az állomány csökkenése. A bővített újratermeléshez, vagyis az állatállomány gyarapításához tehát ennél magasabb felvásárlási ár szükséges.

Véleményünk szerint ezért a felvásárlási ár időlegesen magasabb szintű lehetne, mint a fogyasztói ár.

Az előbb elmondottak főleg a disznó- és marhahúsra vonatkoznak. Ez a két húsféle a húsbázis döntő része. A szükségletek ebből a kettőből a legnagyobbak, és a termelés itt marad el a leginkább. Akárhogy is változtatjuk meg a felvásárlási árakat és a támogatási rendszert, ennek a két húsfajtának a termelése egy-két éven belül nem emelkedik, mert az állomány gyarapodása természetes folyamat. Egyedül a baromfinak rövid a kifejlődési ideje. A baromfi jöhet számításba olyan húsbázisként, amely pótolhatja a sertés- és marhahústermelés lemaradását. A húsfajták között (minőségileg) előkelő helyet foglal el, az árviszonyok kedvezőek a termelés, illetve tenyésztés szempontjából, és a fogyasztás fokozatos áttérítése sem megoldhatatlan feladat.

A baromfihús-termelés nagy iramban fejlődik jelenleg is; az elmúlt öt év során a termelés 60%-kal emelkedett. A baromfitelepek létesítése sokkal olcsóbb, mint a sertés- és marhatenyésztéshez szükséges felszerelések beszerzése, és jóval rövidebb idő alatt térül meg a befektetés. Igaz ugyan, hogy a baromfi feldolgozási költsége többszörösen felülmúlja a sertés és kiváltképp a szarvasmarha feldolgozási költségét. Ezt a költségtöbbletet azonban ellensúlyozzák az átfutási idő rövidsége és az előbb már említett tényezők.

* Az állatállomány döntő többsége legyen a szövetkezetekben, de ez ne csak számszerű többség legyen, mert az most is megvan, hanem ezt a többséget valóban nagyüzemi módon is tartásák.

A FORGALMAZÁS GONDJAI

Az ellátás vizsgálatát a termelésen kívül a *forgalmi szférára* is ki terjesztteni. A forgalmi szféra azért jelentős, mert elemzése során fény derül sok olyan momentumra, amelyen az ellátás megjavítása múlik. Jelentős abban áll, hogy egyrészt a fogyasztó szükségleti impulzusait továbbítja a termelés felé, másrészt a termelésből származó árukat eljuttatja a fogyasztóhoz. Ebből a meghatározásból kitűnik, hogy a forgalom a termelés primárján nyugszik ugyan, de koránt sincs passzív szerepe.

Az *állami felvásárlás* igen fontos szerepet játszik az állati eredetű termékek forgalmában: a felvásárlásra kerülő termékeknek több mint fele teszik ki az állati eredetű termékek. A felvásárlás a nagyüzemi termelés támaszkodik: az állami üzemek és termelőszövetkezetek adják az összes felvásárolt sertésnek több mint 93%-át, a szarvasmarha több mint 70%-át, a baromfi több mint 76%-át. A felvásárlási rendszer is nagymértékben hozzájárulhat az állatállomány koncentrációjához. Ehhez járult hozzá az is, hogy a termelőszövetkezeteket az állami felvásárlási árnál magasabb árral és rövid lejáratú hitelekkel tettük érdekeltté a hizlalási szerződés útján való értékesítésben (ezen túlmenően az Állatforgalmi Vállalat megítározott feltételek esetén ún. nagyüzemi felárat is fizet a hizlalási szerződésben megállapított vételáron felül).

Sajnos, a termelőszövetkezetek sok esetben nem teljesítik a szerződésben meghatározott feltételeket, és ezért jelentős kár éri őket. Három éven ezelőtt pl. az első negyedévben a tanácsi szektorból (termelőszövetkezetek háztáji, egyéni) értékesített 81 854 db vágómarhából — a szerződések megkötésének elmulasztása, a másodosztályúnál gyengébb minőség, a szerződésben megszabott legalacsonyabb súlyhatárnál kisebb élösúly miatt 32,2%-ot, azaz 26 379 db (!) vágómarhát értékesítettek szabad áron, ami 1—3 forinttal volt alacsonyabb a kilogrammonkénti szerződéses árnál. Ez a termelőszövetkezeteknek vágómarhánként 800—1500 Ft, összesen mintegy 20—40 millió Ft árbevételi kiesést okozott.

A *szövetkezeti kereskedelem a szabadpiaci forgalom és a monopolhelyzetben* levő állami kereskedelem között egyre inkább egészséges verseny bontakozik ki. A szövetkezeti kereskedelem területén jelentős lépésnek számít az 1967-ben alakult Termelőszövetkezetek Áruértékesítését Szervező Iroda (TÁSZI). Jelentőségét jól mutatják fontosabb feladatai is:

- előnyösen, gyorsan, kedvezőbb áron értékesíti a hozzá tartozó szövetkezetek termékeit;
- felkutatja a szükségleteket, megkeresi a szövetkezetekben és vállalkozásokban az értékesíthető árukat, tehát tulajdonképpen mezőgazdasági piackutatást végez;
- a piackutatás és a termelés elemzése nyomán prognózist készíthet várható keresletre és kínálatra, és előre tájékoztatja a termelőket arról, hogy milyen irányban fejlesszék termelésüket ahhoz, hogy nagyobb jövőre tegyenek szert.

A szabadpiaci forgalom az önálló szövetkezeti értékesítés olyan esztornája, amelyet a szövetkezeti kereskedelemmel együtt — nem is annyira a hústermékek értékesítésében (az előbb említett árak miatt), hanem inkább a tejtermékek és a tojás értékesítésében — fokozottabban fel lehet használni a termelés és fogyasztás közötti hatékonyabb kapcsolat létrehozása céljából.

Az állati eredetű élelmiszerek nem közvetlenül nyers állapotban történő értékesítését segíti elő a *vendéglátóipar* is. Szerepe több okból jelentős:

- a vendéglátóiparban a szakszerű elkészítés megakadályozza az értékes anyagok kárba vesztését;

- az étkezés megkönnyítésével jelentős mértékben hozzájárulhat a dolgozók szabad idejének növeléséhez, ami az életszínvonal emelkedésének is eleme.

A kereskedelmi vendéglátó egységek naponta mintegy 100 ezer adag nem előfizetési ételt szolgálnak ki. Ez annyit jelent, hogy naponta az ország lakosságának csak kb. 1%-a veszi igénybe egy főétkezésre a vendéglátóipari egységeket. Ennek az oka az, hogy a kereskedelmi vendéglátás egyelőre még igen magas árakkal dolgozik. A vendéglátóipari forgalom növelését segítené a kedvezőbb árkialakítás, a meglévő kapacitások jobb kihasználása, a technikai felszerelés korszerűsítése, sűrűbb hálózat kiépítése, újabb értékesítési formák bevezetése.

Снабжение животноводческими продуктами населения страны в настоящее время не является удовлетворительным и имеющееся положение указывает на то, что мы не сможем удовлетворить и перспективные цели установки по повышению снабжения, если не продвинемся вперед в области производства и реализации. В своей конкурсной работе, получившей признание, авторы, на основании анализа имеющегося положения, делают ценные предложения как можно помочь расширению производства и созданию крупного производства хорошо продуманной политикой цен и как можно найти такие стимулы в области реализации, которые действуют в этом направлении.

Die Versorgung der ungarischen Bevölkerung mit Fleischprodukten ist noch nicht ausgeglichen. Die bestehende Lage scheint darauf hinzuweisen dass die perspektivischen Zielsetzungen einer erhöhten Versorgung nur in dem Falle verwirklicht werden können wenn auf dem Gebiete der Fleischproduktion und des Umsatzes energische Schritte eingeleitet werden. Die Verfasser haben in ihrer bei einer Preisausschreibung mit Belobung angenommener Arbeit vervollte Vorschläge gegeben wie mit Hilfe der Preispolitik die Erweiterung der grossbetrieblichen Produktion gefördert und mit welchen Anregungsmitteln das Problem auf dem Gebiete des Umsatzes gelöst werden könne.

At present the supply of the population with animal products is not satisfactory in Hungary and the present situation indicates that long-term tasks of increasing supply cannot be performed if no decisive progress will be realized in the spheres of both production and marketing. Valuable suggestions are made—based on the analysis of the situation—by the authors in their competition essay honourably mentioned in order to extend large-scale production by the means of a well conceived price-policy and to find incentives acting in this direction also in the sphere of marketing.

A KÖZGAZDASÁGI ÉS JOGI KÖNYVKIADÓ KIADVÁNYA

Dr. Bene László:

A vezetés tudományos megalapozása

A szerző hosszú évek kutatómunkája, a nemzetközi szakirodalom beható tanulmányozása, a szervezési és vezetési megfigyelések elméleti és gyakorlati feldolgozása alapján a témakör egyik legteljesebb ismerője. Könyvében megkísérli rendszerbe foglalni és áttekinthetően bemutatni a vezetéssel kapcsolatos ismeretanyagot, amely a távoli történeti múlttól kezdődően napjainkig különösképpen az utóbbi évtizedekben felhalmozódott.

A mű átfogó képet ad a vezetés tudományos megalapozását célzó kü-

lönöző irányzatokról és iskolákról, a vezetési módszerek sokféleségéről és alkalmazási lehetőségeiről, valamint a vezetésszervezés közgazdasági, szociológiai, kibernetikai és műszaki vonatkozásairól.

Az igényesen feldolgozott anyagban a szerző avatott kézzel nyújtja át az olvasónak a figyelmet érdemlő, felhasználásra alkalmas elméleti és gyakorlati vezetési ismereteket, tapasztalatokat. A gazdasági vezetőkön kívül a közigazgatásban, a fegyveres erőknél vagy más szervezeteknél működő vezetők szintén sok értékes útmutatást találhatnak a műben. Különösképpen ajánlható a könyv a vezetőképítő iskolák, tanfolyamok oktatói és hallgatói számára. (561 oldal kötve 97,— Ft)

„A m
abban az
tesül meg
határozá
zatlan m
amelyet
részt ar
a végtér

A z
fizikai
szükség
jelent e
lelhető,
ben me
vagy sz
mény i
más-m
tenzív
EL
munka
kevésb
zásána
magáb
csak sz
között