

TÖPRENGÉSEK A TERÜLETI SZINTŰ STRATÉGIAI TERVEZÉSRŐL

(Meditation over the regional level strategic planning)

RECHNITZER JÁNOS

A területi folyamatok ugrásszerű felértékelődését a kilencvenes évek elején nem követte a szakmában a határozott törekvés arra, hogy a területi tervezés rendszere, s egyben fogalmi apparátusa, módszertani közege átalakulásra, megújításra kerüljön. Mindez vélhetően a területfejlesztés céljainak, illetve eszköz- és intézményrendszerének egyirányúságából – s egyben tisztázatlanságából – következett. Hiszen gazda – és persze megbízó – hiányában nem volt szükség egy új típusú, éppen a fejlett országok területi tervezési rendszeréhez igazodó gyakorlat kialakítására.¹ A problémát nem abban látjuk, hogy csak néhány műhelymunkában figyelhattuk meg a területi tervezés új szemléletmódja elemeinek felbukkanását, hanem abban, hogy még mindig értelmezési viták, ki-mondottan akadémiaiainak tűnő tartalmi,² meghatározásbeli pengeváltások jellemzik a területfejlesztéssel foglalkozó – igencsak szegényes hazai – elméleti szakirodalmat.

Igazságtalanok lennénk, ha nem értékelnénk az utóbbi időben³ éppen a területfejlesztési és rendezési törvény kidolgozása során felmerült igényeket és próbálkozásokat a területi tervezési rendszer *alapelemeinek értelmezésére*,⁴ azok pontosítására. Ugyanakkor mindezen előremutató kezdeményezéseken túl, még mindig hiányzik egy új szemléletű területi tervezés, az ahhoz kapcsolódó gondolkodásmód, s a mindezt segítő módszertani bázis elveinek és technikáinak a kidolgozása, vagy legalábbis fontosabb irányvonalainak meghatározása. A hazai területi tervezés erőtlen próbálkozásaival nem lesz képes befolyásolni a gyorsan változó regionális folyamatokat, s így nem tudja a szereplők egyre növekvő elvárásait nyomon követni, netalántán motiválni, nem beszélve a kialakuló intézményrendszer robbanásszerű igényeiről. A törvénytervezet értelmében a megyei területfejlesztési tanácsoknak megyei fejlesztési koncepciót kell készíteniük, viszonylag gyorsan. Ehhez ma (1996. január) vajmi kevés információ és módszertani segítség áll rendelkezésre, nem említve a szakembereket.

Számos alapfogalom, s azok rendszere a hazai szakirodalomban még nem egységes. A meghatározások, az értelmezések keverednek, vissza-visszaköszönnek a korábbi területi tervezési gyakorlat beidegződései. A dolog természetes, hiszen a területi tervezés államszocialista gyakorlatában a hangsúly nem a területfejlesztésen volt, mivel adottak voltak a gazdaság és a társadalom fejlődési paraméterei, így azok területi szintű megjelenítése viszonylag egyszerűnek tűnt. Továbbá egy fejlődési modell létezett, azaz nem volt szükség – és persze lehetőség sem – alternatívákban való gondolkodásra, hiányzott a térség,

vagy település környezetének,⁵ annak változási irányainak rögzítése, a különféle jövőbeli trendek (fejlődési) utak meghatározása, azokhoz való alkalmazkodás lehetséges módjainak kidolgozása. Végezetül az akciókban (programokban) való gondolkodás helyett az objektumokban, létesítményekben történő jövő „kijelölés” jellemezte a korábbi területi tervezés elméletét és persze gyakorlatát.

Hibáznánk, ha a változások indítékait egyedül csak a múltunkban keresnénk, mivel a fejlett világban is válságba kerültek a területi tervezés hagyományos rendszerei. A bírálatok abból fakadnak, hogy a tervezés hosszúra nyúlt, a stratégiák alapvetően fizikai jellegűek maradtak, nem volt kapcsolat az erőforrás-elosztással, s egyáltalán nem tértek ki az irányítási rendszerre (A megújuló... 1995), illetve elhanyagolták a külső környezetet, nem értékelték a helyi adottságokat nemzetközi és nemzeti dimenzióban; a tervezés a regionális növekedés keresleti elemeire épített, s a kínálati tényezőket elhanyagolta (Glasson, J. 1992).

A problémák tehát hasonlóak, keresni kell az új megoldásokat, így a tanulmányban a *stratégiai szemléletre épülő területi tervezés* néhány alapelemét kíséreljük meg végiggondolni. Felvázoljuk egyrészt a területfejlesztés jövőkép-orientált közelítési módjának általunk fontosnak tartott kiindulópontjait, másrészt a fejlesztési stratégia kidolgozásának menetét rajzoljuk meg, utalva az alkalmazhatóság lehetőségeire és korlátaira. Nem állítjuk azt, hogy a területi tervezés megújításának egyedüli módját a stratégiai szemlélet alkalmazása kínálja, de érdemes elgondolkodni ezen a közelítési módon és a tervezési technika nyújtotta sokoldalú lehetőségeken.

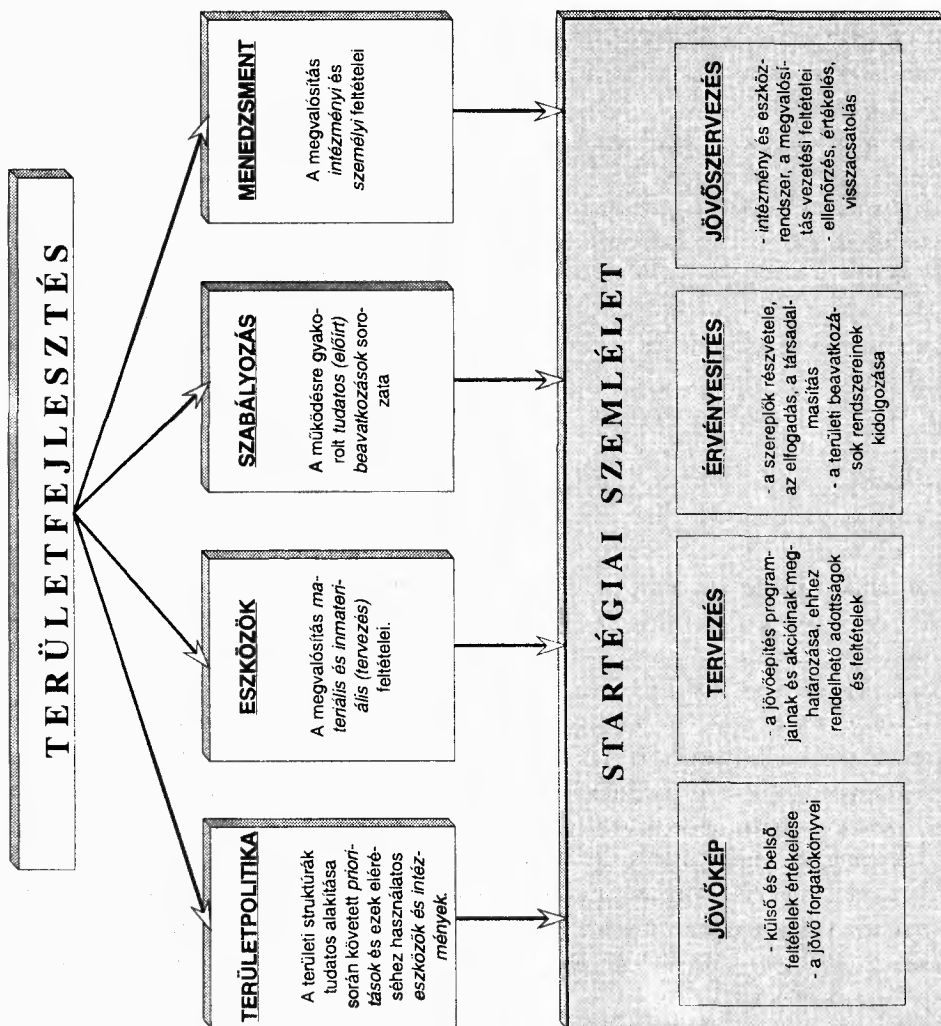
Területfejlesztés és a stratégiai szemlélet

A területi stratégiai tervezés jellemzőinek felvázolásához induljunk ki a *területfejlesztés* alapfogalmából. Ehhez átvesszük Faragó L. (1994) meghatározását,⁶ miszerint a területfejlesztés a térhasználat tudatos irányítását jelenti, amelyben az egyes alrendszer-ek, így a területpolitika, a szabályozás, a szervezeti és intézményi rendszer (menedzsment) és az eszközök konzisztenciája alkotja a rendszer hatékony működését. Nos, ezt a *konzisztenciát teremti meg a stratégiai szemlélet*, mivel az a rendszer egyes alkotóelemei közötti kapcsolatokat új dimenzióba rendezi, azoknak éppen az egyoldalú irányultságát oldja fel, más viszonylatokat, működési tereket, s egyben a megújítás lehetőségeit kínálva (1. ábra).

Mit jelent a stratégiai szemlélet a területi dimenzióban? A stratégiai gondolkodás és cselekvés a területi metszetben a fejlődés olyan modelljét állítja fel, amelyben az adott területrendszer⁷ belső adottságai és külső működési feltételei különféle megközelítésben válnak értelmezhetővé, így a választható *jövőképhez* éppen a változó tényezők miatt más és más megoldási módok kapcsolódnak. Ezek a megoldási módok viszont egymással is

1. ÁBRA

A területfejlesztés és a stratégiai szemlélet kapcsolata
(The relationship of regional development and the strategic approach)



Szerkesztette: Rechnitzer J.

összefüggenek, azok rugalmasan illeszkednek a *belső és külső körülményekhez*, azok alakulásához, miközben a jövőkép elvárásait – ami maga is változik – különféle módon kísérli meg megjeleníteni az egymásra épülő *célrendszerekkel*, az azokhoz kapcsolódó *fejlesztési prioritásokkal*, illetve azokat hordozó *programokban (akciókban)*. A stratégiai szemléletnél egy-egy területi adottság vagy környezeti tényező nem önmagában kerül értékelésre, hanem a jövőkép szemszögéből. Így az adottságok és erőforrások folyamatos átrendeződése éppen úgy jellemzi ezt a fejlesztési gondolkodásmódot, mint magának az akcióknak a megjelenítése, azok szervezésének, irányításának kidolgozása, azaz a *területi menedzsment* stratégiai szemléletű formálása.

A területi folyamatokban ezekkel az akciókkal több – különböző időtávú – folyamatot indítunk meg, amelyek együttesen eredményezhetik, hogy a kívánt jövőkép megvalósuljon, miközben a területrendszer maga is változik, alakul.

A területfejlesztés és egyben a területrendszer stratégiai közelítése a *területpolitikára irányul*, hiszen a kiindulópontnak, egyben elérendő célnak a területrendszer jövőképét vázolja fel a különféle meghatározók alapján. Ugyanakkor *egy eszköz* is, hiszen a *területi tervezés* lehetséges formája, azaz a politika folytatása, mivel programokat ajánl a jövőépítéshez, s ezzel konkrét területi beavatkozások láncolatát indíthatja meg, de megszabja a rendelkezésre álló források felhasználásának irányait és módjait is. A *szabályozási* alrendszerre is hat, mivel – éppen a területi szereplők által hozott – döntés szükséges a stratégia elfogadásához, amely aztán a jövőbeli terület-felhasználástól kezdve a létesítmények telepítéséig a területrendezés minden elemét, annak működését behatárolja. Végül az intézményrendszer, vagy pontosabban a *területi menedzsment* működése alapvetően függ a stratégiától, hiszen részben annak kezdeményezője, kidolgozója, kivitelezője és eredményeinek ellenőre, részben pedig a hatások újbóli érvényesítője a stratégia felülvizsgálatán, annak visszacsatolása révén.

A területrendszerben a stratégiai szemlélet segíti azt, hogy a területi folyamatokat aktívan alakítsuk, figyeljük a belső adottságokat, a külső környezet változásait, azok irányaihoz igazítsuk a jövőképet, s mindezt különféle célok, prioritások és programok rendszerén keresztül valósítsuk meg.

A stratégiai szemlélet és gondolkodásmód – adaptálva a vállalati stratégiai tervezésre vonatkozó megállapításokat (Csath M. 1993) – az alábbi *jellemzőkkel* rendelkezik:

– *a jövőbe tekintő*; a térség jövőképéből indul ki, így a hosszú távú gondolkodást és cselekvést ösztönzi, annak rendeli alá a célokat, azok elérését;

– *kreatív*; több megoldásban gondolkodik, újabb és újabb fejlődési irányokat, azokhoz rendelhető különféle forгатókönyveket (jövőképekhez kapcsolódó megvalósításokat) kínál, így a területrendszer minden szereplőjétől megköveteli saját helyzetének átgondolását, a „szereplő-stratégiák” kialakítását, s azok összehangolásában aztán a rendszerstratégia oldódik fel;

– *rugalmas*; a forгатókönyvekben való gondolkodás a fejlesztési célok közötti átjárást, a programoknak a célok változásához való gyors alkalmazkodását teszi lehetővé,

emellett növeli a rendszer adaptációs képességét a változó külső körülményekhez és alakuló belső adottságokhoz;

– *aktív*; a környezet és belső tényezők változására való reagáláson túl képes számba venni a különféle faktorok együttes hatását a területrendszerre, így nemcsak a kölcsönkapcsolatokat, hanem szinergetikai hatásokat is indukál;

– *akciókra épül*; a célokhoz rendelt fejlesztési prioritások lényegében akciókat (programokat) tartalmaznak, amik a területrendszer egyes elemeinek sokoldalú átalakítását, jobbítását eredményezhetik, azok folyamatos érvényesülése mellett;

– *változásorientált*; nem a meglévő állapotok (ezáltal eszközök és intézmények, menedzsment) működésének fenntartását, hanem annak állandó változtatását, a célokhoz való igazítását kényszeríti ki;

– *tartós sikerre törekvő*; a stratégia célja, hogy a területrendszer fejlődése dinamikus legyen, abban a szereplők mozgástere kibővüljön, s egyúttal azok a legkedvezőbb működési feltételekhez jussanak saját céljaik (szereplő-stratégiák optimalizálása) megvalósításához, mivel csak ennek következtében – és ezeken keresztül – érhető el a jövőképből meghatározott fejlődési állapot.

A területi stratégiai tervezés kérdőjelei

A stratégiai szemlélet a területfejlesztésben a *tervezésen* keresztül valósulhat meg. A *stratégiai tervezés* az, amely

– a jövőorientált szemléletmódot képviseli és érvényesíti;

– felkészíti a területi szereplőket a változásra;

– lehetőséget kínál az egyes változási irányok (forgatókönyvek) komplex hatásainak áttekintésére;

– értelmezi a választott fejlődési modellhez kapcsolódó célokat, prioritásokat, programokat;

– lehetőséget nyújt a különféle szereplő-stratégiák összekapcsolására, ami a fejlesztési erők egyesítéséhez vezet;

– meghatározza a választott fejlődési modellhez rendelhető eszközöket és menedzsmentet;

– lehetőséget nyújt a külső és belső kommunikációra, kapcsolatok átrendezéséhez és azok újraértelmezéséhez (Gáspár M., Horváth M. T., Péteri G., Wright, G. 1994).

A következőkben vessük össze⁸ a *hagyományos* területi tervezést és a *stratégiai* szemléletű tervezést, hogy a különbségekre, egyben a lehetőségekre felhívjuk a figyelmet, de utaljunk a hiányosságokra, a kérdőjelekre, amik az alkalmazhatóságot akadályozhatják.

Időtartam

A területi folyamatok nem köthetők merev *tervezési ciklusokhoz*, így a hagyományos területi tervezés három vagy öt éves időtartama helyett a stratégiai tervezés az *idősávokban* történő gondolkodást helyezi előtérbe. Ezekhez az idősávokhoz természetesen éppen a prioritások és a programok megvalósítása miatt időszakaszok kapcsolódnak, de maga az ellenőrzés vagy a visszacsatolás szintén értelmezhető időtávokat kíván meg.

A stratégiai tervezés tehát egy *lazább idődimenzióban* gondolkodik, lehetőséget kínálva a változások átvezetésére, azok visszacsatolására a területrendszerbe, s ezzel a megvalósítás különféle módjainak alakítására, módosítására.

A területi dimenzióban gondot jelent, hogy a *politikai szereplők*, akik lényegében a stratégiai terv elfogadói és a megvalósítás szerkesztői, választási ciklusokban gondolkodnak, így a hosszabb távú előrettekintést nem kedvelik, annak igényét csak felszínesen kezelik. A stratégiai tervezés ezt a dilemmát azzal oldhatja fel, hogy éppen a választási periódusok végén-elején gondolja át a területrendszer eredményeit és szinte ajánlatot tesz a politika új-régi szereplőinek a jövőkép-elemek alakítására. Ez a frissítés segítheti a tervezőket, az elemzőket is, hiszen újabb gondolatokat, akcióterületeket, fejlesztési megoldásokat nyithat meg számukra.

A belső adottságok és a külső környezet

A hagyományos területi tervezés *állapot elemzéseket* végez. Felállítja az alkotóelemek rendszerét, keresi azok változásainak okait, de az egyes elemeken vagy alrendszereken belül marad, nem tekint ki, nem értékeli a kapcsolatokat, az összefüggéseket. A környezetet, így a területi egység fejlődésére ható struktúrákat természetben és hatásrendszerében nem szeleteli fel, azaz a fontosabb tevékenységek nemzeti vagy országos összefüggéseit elemzi, viszont abban nem emeli ki a tervezési egységre jellemző hatásokat, következményeket.

A stratégiai tervezés a területrendszeren belül és annak környezetében zajló *változásokat* értékeli, hogy a rendszer sikeres működése, – ami jövőképek vagy jövőképe elemeinek megvalósítását jelenti – biztosítva legyen. A rendszer alkotóinak vertikális és horizontális áttekintése és elemzése folyamatosan zajlik, miközben a környezeti változások és az azokra való reagálás is megtörténik.

A területrendszerben mindez azt jelenti, hogy az ott zajló társadalmi, gazdasági, ökológiai és műszaki folyamatokat éppen úgy követni kell, mint a különféle szintű (helyi, kistérségi, térségi, regionális, országos) közösségek érdekeinek megjelenését, miközben a nemzetközi, makroregionális és egyéb területi hatásokat, azok következményeit is érvényesíteni szükséges.

A stratégiai tervezés egyik alapvető gondja, hogy a területrendszerben nehezen tekinthető át a *szereplők törekvései*. A gazdasági aktorok éppen a piaci viszonyok érvényesülésével határozott autonómiával rendelkeznek, így működésükről szerencsés esetben

csak utólag nyerhetők információk. Területi kötődésük éppen piaci kapcsolataik függvényében változik. A lokális piacra termelők erősebben, a regionális vagy országos szintű termelést képviselők már gyengébben, s végül a nemzetközi piacra szállítók kimondottan lazán kapcsolódnak a területrendszerhez, vagyis hatásuk a stratégia alakítására eltérő erősségű, nem beszélve annak megvalósításáról. Nagy dilemmája a stratégiai tervezésnek, hogy a gazdasági szereplőket miként tudja aktivizálni. Egyértelműen szakítani kell a hagyományos regionális politika eszközeivel, mert azok a gazdaságban már kevésbé működnek, így nem lehet jelentős központi beruházásokkal, szerkezet-átalakító fejlesztésekkel a jövőt formálni. Ehelyett a gazdasági környezetet (innovációs miliő) kell olyanná tenni, hogy a különféle aktorok stratégiája ehhez kapcsolódni tudjon, abban találják meg a kedvező megoldásokat, a saját jövőképeket, sikerük térségi zálogát.

A háztartások kapcsolata a területrendszerrel már jobban meghatározható, hiszen a lakosságot érintő közszolgáltatásokon át egészen a különféle fogyasztási javak és szolgáltatások igénybevételéig lényegében közvetlen alakítói a területi folyamatoknak. Ugyanakkor alapos elemzések és vizsgálatok szükségesek a háztartások gazdasági, társadalmi, kulturális szokásainak, szerkezetének áttekintésére, azok jövőbeli fejlődési irányainak meghatározására.

A területrendszerrel a *környezet dimenzió tág határok* között mozog. Egy település esetében sem egyszerű meghatározni azt a teret, amelyben a vizsgált egység hat, hát akkor egy megye vagy több megye esetében hol húzhatók meg a „befolyásolási övezet” határai.

Nem könnyű annak kijelölése sem, hogy a valóságban *mi hat a környezetből* a területrendszerre. Megjelenhetnek csupán gazdasági érvek, például a telephelyválasztás szempontjai, azokat tükröző versenyfeltételek, de már azt, hogy a természeti és az emberi környezet állapota, vagy valamilyen nemzeti szintű – mondjuk pénzügyi – szabályozás, fejlesztési program, hol, milyen szegmenseket, szereplőket, szereplőcsoportokat érint, azok fejlődését, jövőképét miként befolyásolja nehéz megmondani, sőt egyszerűen lehetetlen azok hatásait előrevetíteni.

Információk a jövőről

A területi tervezés klasszikus modelljében az elemzések, a vizsgálatok többsége a *múlthoz* kötődik, hiszen a folyamatok elemeit, törvényszerűségeit keresi, s azok előrevetítésével próbálja a fejlődési pályát megrajzolni. A stratégiai tervezésnél a *jövőorientáció* a meghatározó gondolkodási és elemzési mód. A területrendszer elemeinek, alrendszerének jövőbeli állapotáról gyűjt össze információkat, azt keresi, hogy az egyes tényezők, szereplők helyzete hogyan alakul, azt milyen faktorok befolyásolják. Hiszen éppen ezen jövőalakító „források” működéséhez vagy éppen kialakításához kell a területrendszerben a feltételeket megteremteni.

Az elemzésben és a tervezésben ennek a jövőorientációnak az alapos és körültekintő

érvényesítése nem egyszerű feladat, sőt mondhatni nagyon nehezen oldható meg. A jövőkép-alakítás egy sokszereplős játék, ahol a különféle aktorok más-más jövőépítési modellben gondolkodnak, amelyek aztán sokszor keresztezhetik egymást vagy éppen felerősíthetnek – különféle, előre nem látható – folyamatokat. Az információgyűjtés nagy körültekintést igényel, hiszen ki kell választani az „irányadó” köröket, azokat a szereplőcsoportokat, amelyeknek a jövőben – éppen egy globális jövőképből következően – térségalakító hatása lesz. Ezeknél az aktoroknál tudatosítani kell, hogy az adott térség fejlődésében rájuk milyen feladatok hárulhatnak, azaz a jelenlétük, de működésük is milyen következménnyel járhat a területrendszerre. Továbbá a rendszerelemek és alrendszerek állapotát kell áttekinteni, keresve azok megújításának irányait és korlátait. S végezetül a környezetet szintén a változások fényében kell szemlélni, hiszen az ottani elmozdulások, szerkezeti átalakulások, új fejlődési és fejlesztési irányok alapvetően befolyásolják a területrendszer jövőképét, az azt megvalósítani szándékozó akciákat.

A jövő megismerését segítő módszerek, bizonytalanság

A jövő feltárása, annak megismerése nem csupán abból áll, hogy a múlt és a jelen folyamatait prognosztizáljuk, hanem különféle módszerekkel megkíséreljük meghatározni a területrendszer egészének és alkotóelemeinek jövőbeli állapotát. Ez a *jövővizsgálat* mint szemlélet és gondolkodási mód a stratégiai tervezés egészét érinti, tehát magát a tervezési és a megvalósítási szakaszt is. Az életpálya elemzésétől kezdve a vonzerők és a versenyképesség összevetésén át egészen a forgatókönyv analízisig számos új módszert kell bevetni a stratégiai terv elkészítésénél, hiszen eddig ismeretlen összefüggéseket, kapcsolatokat keresünk, miközben megkísérelünk eligazodni a jövőt formáló tényezők bizonytalan rendszereiben.

A területi elemzésekből nemcsak a prognosztikai jellegű módszerek hiányoznak, hanem a területi szerkezet *jövőorientált elméleti vizsgálati szempontjainak* a feldolgozása is. Az első hazai kísérlet (Korompai A. 1995) lelkesítő kiindulópontot kínál a regionális elemzések ezen új irányainak kidolgozásához, amit csak erősíthet, hogy a stratégiai tervezés és elemzés vállalati szintű alkalmazásának módszertana igényes, sőt nemzetközi megmérettetésben is megállja a helyét (Csath M. 1990, 1993, Barakonyi K., Lorange, P. 1994).

A stratégiai tervezésben a bizonytalansággal nemcsak a módszerek alkalmazása miatt kell folyamatosan számolni, hanem azért is, mert a jövőépítés szükségszerűen feltételezi *a kapaszkodási pontok hiányát*. A területrendszerben ezek a bizonytalansági elemek hatványozottan vannak jelen. A szereplők korábban említett autonómiája vagy a központi (országos) szabályozástól való erős függés, illetve az irányítás behatárolt terei, de a társadalmi elvárások alakulása vagy éppen a helyi politika megítélésében bekövetkező fordulatok is mind-mind fokozzák a tervezés bizonytalanságát. Ezeket kiküszöbölni nem lehet, ám az azokra való felkészülés, reagálás szintén fontos alkotója a stratégiai tervezésnek.

Megújítás-orientált szemlélet

A területi tervezés korábbi rendszereiben lényegében egy *fejlődési pályát vázoltak fel*, amit különféle eszközökkel, fejlesztésekkel kívántak elérni. Lényegében ezt a meglévő rendszert kapcsolatokkal, azok bizonyos mértékű átalakításával lehetett módosítani, azaz a struktúrák dinamizálására kevésbé törekedtek.

A stratégiai tervezés abból indul ki – mint a fentiekből is következik –, hogy a területrendszer elemeinek, alrendszereinek működési tere, s azok környezete *állandóan* – emellett gyorsan – *változik*, így a térség sikeres működésének feltétele a *permanens megújításon* keresztül történő alkalmazkodás. Ez a megújítási kényszer nemcsak az egyes szereplőkre érvényes, hanem a területrendszer szabályozó alrendszerére is, hiszen a gyors reagálások, újabb és újabb akciók beindítása, a meglévők átértékelése éppen úgy szükséges, mint a jövőkép folyamatos alakítása, annak a változó körülményekhez kötődő formálása. A megújítás-orientált szemlélet nem zűrzavart, nem összevisszaságot jelent, nem azt sugallja, hogy a célok folyamatosan módosulnak, éppen ellenkezőleg, itt az alkalmazkodásról van szó, arról, hogy a megváltozott viszonyokhoz miként lehet dinamikusán, éppen a jövőkép kedvező alakítása érdekében alkalmazkodni.

A területrendszer működésénél a *megújítás-orientált tervezés és cselekvés* azért is lényeges, mert:

- az elemek között a *kapcsolatok* egyik oldalról kimondottan gyengék, esetiek, így a változások hatásai csak megkésve, vagy éppen áttételesen jelentkeznek, másik oldalról viszont határozottan szorosak az egybefonódások, így a „dominó elv” alapján változások lavínja indulhat meg, aminek következményei nehezen felmérhetőek;

- a szabályozás számos eleme *független a térségtől*, azok országos intézkedésként jelentkeznek, a területrendszer „belső szabályozása” éppen az egyes elemek és alrendszerek közötti kapcsolatok eltérő jellege miatt más és más (pl. az intézmények működése, fejlesztési programok kidolgozása, adó- és jövedelempolitika, támogatási rendszerek stb.), így egy-egy központi akció hatása befolyásolhatja a jövőképet, az annak megvalósítását szolgáló törekvéseket;

- a szereplők között a kohézió a területi dimenzió szűkülésével ugyan valamelyest növekszik, de a *területi identitás* még mérsékelt, a közös akaratok érvényesítésének terei kevésbé működnek, így a rendszerelemek a változások hatására mobilizálódhatnak, ami a területrendszer egészének vagy egyes alkotóinak működésére alapvető hatással lehet.

Középpontban az akciók és a menedzsment

A területi tervezés hagyományos rendszerében a hangsúly a létesítményeken volt, az új objektumok felállításán, azok létrehozásán. Talán ezért is kapott a területi tervezésben olyan nagy szerepet „a térbeli fizikai szerkezet kialakítása, megvalósítása, a területrendezés” (Faragó L. 1995, 29. o.). A *fejlesztés és a rendezés permanens ellentétét* éppen

az tartotta, tartja fenn, hogy az utóbbi elszakadt a fejlesztéstől, annak éppen befejezett, lezárt vagy kimondottan hiányzó volta miatt önálló életet élt. A rendezés tehát objektivizálódott, így célmeghatározóvá vált, koncepcionális szerepet kapott, holott éppen fordítva, a *fejlesztés az egyedüli integráló* és koordináló tényezője a területi tervezésnek, amit maga a stratégiai szemléletű területi tervezés érvényesíthet igazán.

Igaza van *Faragó Lászlónak* (1994, 29. o.) abban, hogy a hagyományos területi tervezési rendszerben a műszaki beállítottságú emberek voltak kénytelenek pótolni éppen a rendezési tervekkel a hiányzó fejlesztési célokat, a térségi, települési jövőképet, s ez a kényszer szülte pótcselekvés aztán az egész *területi tervezést a feje tetejére* állította. Viszont szerzőnk sem mondja meg, hogy hol a kiút, milyen tervezési szemlélet a „talpra állító”, de kijelenti – helyesen –, hogy a fejlesztést egy innovatív, a struktúrák változására építő, az értékváltozásokat folyamatosan megjelenítő (*Faragó L. 1994. 30. o.*) gondolkodásmódot, szemléletet és tervezési gyakorlatot kíván. Nos témánknál vagyunk, mindezt a jelenlegi tervezési módszerek közül a stratégiai tervezés képviseli a leghatározottabban.

A stratégiai tervezés azzal is *fel tudja oldani* a területi tervezés, fejlesztés és rendezés dilemmáit, hogy az *akciókra* építi a jövőkép megvalósítását. Az akció-orientált fejlesztésben az objektumok, a fizikai terek alakítása, a terület-felhasználás szabályozása és minden egyéb szabályozási kérdés csak egy vonulata, metszete a megvalósításnak, nem az egyedüli alkotója.

Az akciószemléletű fejlesztés, tervezés és megvalósítás áll a legközelebb a hazai irodalomban – de a területi elemzésben, tervezésben is – egyre gyakrabban hivatkozott Európai Unió regionális politikai ajánlásához, azaz a decentralizációhoz, a szubszidiaritáshoz, a partnerséghez, a programozáshoz, az addicionáláshoz és a koncentrációhoz. Hiszen éppen az erőforrások és a döntések decentralizációja az, amely kikényszeríti a megvalósítás legkedvezőbb megoldásait, miközben összekapcsolja a területi szereplőket, működtetve az egyes alrendszerek hatásmechanizmusait, ami az erőforrások összevonásával és koncentrálásával érhető el.

Több ez tehát mint a szabályozási, a területrendezési terv, más mint az operatív fejlesztési program, itt a *területrendszer egészének új szemléletű irányításáról, szervezéséről* is szó van.⁹ Stratégiai szemléletű *területi menedzsmentet* igényel az akció-orientált tervezés, hiszen itt nemcsak a szabályozási tervek elkészíttetése fontos, hanem a projektek értékesítése, azok finanszírozási háttereinek szervezése, a jelentkező új igények beépítése a struktúrába, a többi alrendszer működésének átalakítása és egyéb irányítási, szervezési feladat megvalósítása is. *Stratégiai menedzsment nélkül stratégiai tervezés nem valósulhat meg*, ennek a menedzsmentnek a főbb tulajdonságai szervesen kapcsolódnak a tervezési szemlélethez, hiszen új vezetési módszereket kíván, amelyek a változások menedzselésétől kezdve a sikerorientált szemléleten át egészen a környezet-befolyásolás (térségmarketing) különféle módszereinek alkalmazásáig terjednek. Hangsúlyozni kell, hogy a stratégiai tervezésnek mindig a területrendszer irányító alrendszeréből kell indulnia, de ennek az egész rendszert át kell hatnia, így a stratégiai szemléletű

menedzsment nemcsak a helyi, területi önkormányzatok vezetőit jelenti, hanem a testületeket éppen úgy, mint a hivatalokat és intézményeket együttesen.

A területi tervezés *akció-orientált* megvalósítására, illetve az ehhez kapcsolódó menedzsment *módszerek és technikák* kidolgozására már vannak ígéretes kezdeményezések a hazai irodalomban és gyakorlatban egyaránt (Gáspár M. 1994, 1995). Ezek a kísérletek és gyakorlati szemléletű kézikönyvek jelzik az áttörést a területi tervezés rendszerének megváltozásában, s egyben megerősítik a stratégiai tervezés és vezetés sokoldalú alkalmazhatósága melletti állásfoglalásunkat.

Társadalmi részvétel, elfogadtatás

A hagyományos területi tervezési rendszer is törekedett a *tervek társadalmosítására*, azok egyre szélesebb körben történő elfogadtatására. A siker persze kérdéses volt, hiszen a fejlesztési célok kialakítását inkább a külső, területen kívüli tényezők határozták meg, mint a területrendszer jövőképe, saját fejlesztési irányai. Továbbá maguk a szereplők nem voltak részesei a terv kidolgozásának, annak csak az utolsó fázisába kapcsolódtak be, így egy számukra idegen, nem vagy kevésbé érthető belső logikával készülő rendszerrel találták szembe magukat, amely tényezők aztán a változtatás lehetőségeit jelentősen mérsékeltek.

A stratégiai tervezés – mint láttuk – a *szereplőkre* épít, azok jövőképét kísérli meg összekovácsolni, azokból összegyűrni a területrendszer jövőmodelljét, majd az alkotóelemek változásait vezeti végig, csatolja vissza. Ez a területrendszer elemeivel, szereplőivel való *folyamatos kapcsolattartást, részvételt, együttműködést* kíván a tervezőktől. Maga a megvalósítás is a területi szereplőkre épül, hiszen azok működési tereit kívánja a terv átalakítani, jobbitani.

Az elméleti modellel nincs is baj, minden kezdő területi tervező tudja, hogy a tervezést társadalmosítani kell. A baj ott kezdődik, amikor dönteni kell *kik legyenek a partnerek*, kik jelenítik meg a területrendszer alkotóit, annak egyes alrendszereit, milyen mértékű képviselést, „beleszólást” kapjanak a terv kidolgozásába és persze a megvalósításba.

Nem könnyű ezt a kérdést megválaszolni, de talán még nehezebb a megvalósítása. A területi politikai szereplők – az önkormányzatok – véleménye irányadó, hiszen befolyással rendelkeznek, ám már eszközökkel kevésbé. A gazdasági szereplőket¹⁰ a legegyszerűbb az érdekképviselőten keresztül bevonni, ezek az alakuló szervezetek azonban csak most kezdik felismerni küldetésüket, lehetőségeiket a területfejlesztésben. A társadalmi aktorok skálája nagyon széles, azok mögött az esetek többségében egy-egy kisebb érdekcsoport akarata húzódik meg, ami kedvezőtlen irányba alakíthatja a tervet. A lakosság – s egyben a háztartások – néhány korábban említett elemben megjelenik, de egy kimondottan széles tömeg, mint a jövőkép hordozója, alakítója, megvalósítója már egyértelműen kimarad a rendszerből.

Szemponatok a stratégiai terv felépítéséhez

A stratégiai szemléletű területi terv (2. ábra). kiindulópontja a *hipotetikus jövőkép felállítása* (1). Ebben fogalmazódnak meg a térséggel kapcsolatos alapvető elvárások és igények, amelyek részben a korábbi ismeretekre épülnek, azokból következnek, részben pedig azokra a célokra, amelyeket el akarunk érni, meg kívánunk valósítani a fejlesztés során. Nem egyszerű ennek a hipotetikus jövőképnek a kijelölése, hiszen maga az idea, annak indíttatása alapvetően hat a tervezés menetére, befolyásolja annak gondolkodásmódját, sőt determinálja az elemzés, jövőalkotás rendszereit éppen úgy, mint a megvalósításhoz rendelt akciókat.¹¹

A kiinduló hipotézis kidolgozása után két úton indulhatunk el a stratégia felállításához, éspedig a területrendszer külső és belső feltételeinek elemzésével, amelyek aztán a harmadik blokkban, magában a stratégia összeállításában kapcsolódnak össze.

Az első blokkot nevezzük *külső tényezőknek*, ahol a nemzetközi és nemzeti gazdasági fejlődési irányok (4), a régióban élő és működő gazdasági egységek, háztartások, önkormányzatok igényei és elvárásai jelennek meg (5), valamint a versenytársak (6) részben a határon innen és túlról, azaz a szomszédos területrendszerek és más hazai térségek, települések lehetséges fejlődési irányai, főbb összefüggéseinek stratégiaépítő következményei rajzolódnak ki.

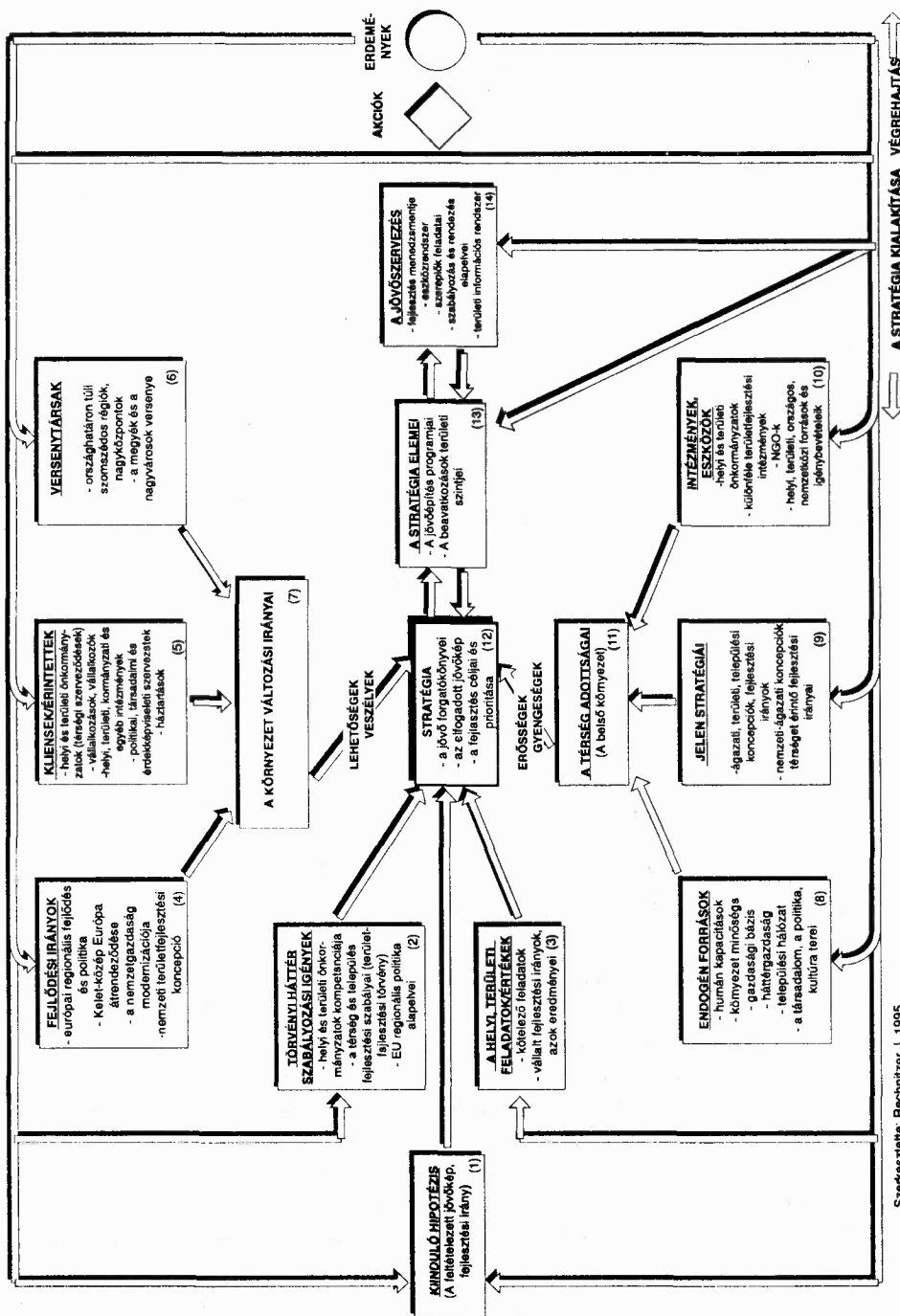
Fontos meghatározni a *környezet fejlődési irányait*, azokat a nemzetközi trendeket, jövőképeket, amelyek befolyásolják a területrendszer fejlődését. Nemcsak a változások irányainak tanulmányozása döntő, hanem a megoldási módok elemzése is, azaz a hasonló fejlődési pályát bejárt területrendszerek fejlesztési és működési modelljeinek értékelése, hiszen a jövőszervezésben ezek a megoldási módok felhasználhatók, adaptálhatók lesznek.

Külön kérdés, hogy a területrendszer „fogyasztóit” magukat a *klienseket*, azaz a szereplőket miért itt a külső tényezők között jelenítjük meg és miért nem a belső faktorok között? Nos, véleményünk szerint a szereplők értékelése lényegében két síkon történik meg a stratégia kidolgozása során. Az első síkban mint intézményesült, autonóm rendszerelemek, azaz mint az egyes vállalkozások, mint az egyes önkormányzatok, mint az egyes háztartások, vagy mint az egyes intézmények a maguk önálló stratégiájával, szinte izolált, lényegében a térségtől kimondottan független „jelenlévökként” veendő figyelembe, akik fogyasztói a területrendszer egészének és egyes szolgáltatásainak. Ebben az első dimenzióban össze kell gyűjtenünk a „fogyasztók stratégiáit”, azok meghatározó elemeit, illetve mindezek visszahatását, pontosabban igényét a területrendszerre.¹²

2. ÁBRA

A stratégiai szemléletű területi tervezés folyamata
(The process of strategic regional planning)

I. 103. o.



Szerkesztette: Rechnitzer J. 1995.

A másik síkja a fogyasztóknak lényegében a belső adottságoknál kerül értékelésre, ahol már tevékenységeket, alrendszereket, azok erőforrásait elemezzük éppen a jövő szempontjából, keresve azok erősségeit és gyengeségeit. Az alrendszerekben, azaz a fogyasztók „működési tereiben” egyrészt feloldódnak az egyes elemek elvárásai, stratégiái, másrészt pedig jobban kitűnik az adottságok stratégiahordozó jellege.¹³

Nem elhanyagolható a *verseny társak* vizsgálata, azok fejlődési pályáinak pontos elemzése a külső tényezők között. A kérdés itt az, hogy kit tekintünk verseny társnak, meddig, milyen téregységekig határoljuk be a területrendszer hatását. Mindenképpen a hasonló nagyságú, fejlődési irányt mutató településekkel, térségekkel kell számolnunk, értelmezve azok mozgástereit, keresve együttal szerepüket a térbeli munkamegosztás változási irányában, s annak hatását a területrendszerünkre.

Mindezek együttesen alkotják a *külső környezet változási irányait* (7), amiben a területrendszer, annak gazdasága és a területfejlesztés különféle szereplői működnek, kifejthetik tevékenységüket, érvényesíthetik hatásaikat. A külső környezet három összetevője a *területrendszer fejlődésének lehetőségeit és veszélyeit tartalmazza*, azaz olyan tényezőket, amelyek a jövőhöz való orientációt növelik, illetve fékezik.

A stratégiát nemcsak a külső környezet határozza meg, hanem mindazok a *törvényi és szabályozási terek* (2) is amiben a területrendszer működik vagy a jövőben működni fog. Napjainkban ezek a terek még nem egyértelműek, nem látjuk világosan, hogy milyen irányban változnak a szabályozás elemei, hiszen még nincs pl. elfogadott területfejlesztési törvény, annak csak különféle tervezeti ismertek. Így nem egy elképzelt – éppen a politikai akaratok alapján különféle irányokba alakuló – változathatóból kell kiindulunk a stratégiaépítést befolyásoló területi szabályozási elvek felrajzolásánál, hanem egyértelműen érvényesítjük az *Európai Unióban a regionális politikai cél-, eszköz- és intézményrendszerénél* alkalmazott, korábban ismertetett alapelveket, a szubszidiaritást és decentralizációt, a partnerséget, a programozást és a koncentrációt, valamint az adicionalitást.

Ezek az alapelvek nem egy-két éven belül hatnak, hanem éppen *hosszú távon* lesznek és maradnak meghatározó tényezői a regionális politikának, így a stratégiaépítésben alkalmazva ezeket egy reális – mondhatni Európa-konform – fejlesztési sávban maradhatunk a területrendszer fejlődési folyamainak kijelölésénél.

A stratégiaépítés másik blokkját alkotják a régió *adottságai* mint a belső környezetet képviselő tényezők (11) számbavétele, rendszerezése és egyben a minősítése. Alapvető kérdés, hogy ezen faktorok mennyiben válhatnak a fejlesztés *erősségeivé* és mennyiben, illetve milyen alkotóelemekben, azok kombinációiban lehetnek a stratégia *gyengítői*.

Itt kerülnek számbavételre és minősítésre a területrendszer fejlesztésének *endogén forrásai* (8), azaz a humán kapacitások, a környezet minősége, a gazdasági bázis, a háttérgazdaság, a településhálózat, a társadalom, a kultúra és a politika terei. A területrendszer természetesen további alrendszerekre bontható, viszont az elemzéséknél a lényeg nem abban van, hogy valamiféle helyzetértékelést adjunk az endogén források állapotáról, hanem keressük azok *fejlődési irányában a jövőalakító faktorokat*, illetve

azok eltérését, vagy éppen igazodását az adott tényezőcsoport országos, nemzetközi trendjeihez.¹⁴

Hasonlóan értékelni kell a *jelen stratégiáit* (9), amihez egyrészt a területrendszerben – valamilyen szinten – elfogadott ágazati, intézményi fejlesztési elképzeléseket, terveket soroljuk, másrészt pedig a nemzeti-ágazati koncepcióknak a területrendszert érintő összefüggéseit. Ebben a vizsgálati metszetben is az a fontos, hogy keressük a területrendszer részstratégiáinak kapcsolódását a jövőképhez, azok egymásra épülését, illetve a belőlük következő célokat, programokat. A területrendszert az országos fejlesztési elképzelések is érinthetik. Hazai gyakorlat, hogy ezeket erős ágazati érdekek vezérlik, nem pedig területiek, így sokszor nem egyértelmű a központi elképzelések közvetlen hatása a területrendszer kidolgozott jövőképre.

A területrendszer adottságai között kell értékelnünk a *jelenleg működő intézményeket és eszközöket* (10), azokat, amelyek a területfejlesztést szolgálják, azt segítik vagy annak kiszélesítésében szerepet kaphatnak.¹⁵

A belső tényezők három csoportja kiegészül még azokkal az elvárásokkal, igényekkel, illetve szolgáltatási kötelezettségekkel, amelyeket a *területrendszernek részben el kell látnia, részben pedig önként vállalt* (3). Ezek tartós meghatározottságokat jelentek, ami a tervezés során adottságként értékelhető, így az erőforrások programozásánál számolni kell velük.

A belső tényezők együttesen a fejlesztési stratégia *erősségeit és gyengeségeit* nyújtják, azaz kiemelik a jövőt hordozó és az azt akadályozó tényezőket. A területrendszer belső erőforrásai közül a gyenge, nem versenyképes elemek ugyan a fejlesztés tárházát kínálhatják, de közülük erősen szelektálni kell, hiszen azok a jövőben átértékelődhetnek, funkcióikat elveszíthetik, vagy éppen felerősödhetnek. Hasonlóan nem szemlélhetjük statikusan az erősségeket sem, hiszen egy megváltozott környezetben, vagy elemkombinációban azok hatása csökkenhet, egyben gyengíthetik a rendszer működését, céljainak megvalósítását.

A külső tényezők által meghatározott lehetőségek és veszélyek, illetve a belső faktorokban rejlő erősségek és gyengeségek együttesen befolyásolják a *stratégiát* (12). A *stratégiaépítés* a tervezés legizgalmasabb mozzanata, azaz a szintetizáló szakasza. Első lépésben a stratégiában megfogalmazott jövőképet, fejlődési pályát célszerű több *forгатókönyv* (szcenárió) szerint elkészíteni. Az egyes változatokban a külső környezet más-más állapotait gondoljuk végig,¹⁶ vagyis a fejlődés lehetőségei és veszélyei közül a súlypontokat különböző tényezőkre helyezük. Alapesetben készíthetünk optimista, pesszimista és realista változatot, a lényeg abban van, hogy a környezetváltozások rendszerében elemezzük a területrendszer viselkedését, a fontosabb rendszerelemek alkalmazkodásának lehetőségeit és korlátait. A különféle változatok elemzése sok tanulságot nyújthat a stratégia végleges elemeinek kidolgozásához.

A második lépés ezeknek a forгатókönyveknek a bemutatása a *területrendszer fontosabb szereplőinek*, azok véleményének feldolgozása, esetenként a döntésük kikérése a választható jövőképek közül. Fontos állomása a stratégiai tervezésnek a forгатóköny-

vekben meghatározott stratégiák ismertetése, hiszen így lemérhető a szereplők részvételi szándékától kezdve, az identitásukon át, egészen a potenciális feladatvállalásuk mértéke is.

S végezetül a harmadik lépés a kiválasztott *stratégia elemeinek* (13) felrajzolása, azoknak a céloknak, az azokat megjelenítő prioritásoknak, s a megvalósításukat jelentő programoknak a kijelölése, amelyek aztán az elfogadott jövőképet szolgálják. A stratégia elemei (a jövőépítés programja, egyben a fejlesztési koncepció) folyamatosan visszahatnak magára a stratégiára, hiszen annak konkretizálása során számos újabb összefüggés, meghatározottság, körülmény jelentkezhethet, ami részben módosíthatja, szűkítheti vagy éppen bővítheti a mozgástereteket. Nem egyszerű felsorolásról van szó a jövőépítés programjában, hanem egyrészt a különféle *akciók egymás közötti kapcsolatainak* meghatározásáról, azok kölcsönös függésének kijelöléséről, másrészt pedig a *beavatkozás területi szintjeinek* meghatározásáról, azaz az akciók hozzárendeléséről a területrendszer alkotóihoz, térségi szintjeihez.

A kidolgozott stratégiai elemek megvalósításához már eszköz- és intézményrendszer kell csatolni, amit a *jövőszerzés* blokkjában (14) jelenítettünk meg. Itt kell kidolgozni a fejlesztés menedzsmentjének szervezeti modelljét, összeállítani az eszközöket, meghatározni a szereplők feladatait és felállítani a területi információs (monitoring) rendszert, amely a folyamatokat és a visszajelzéseket regisztrálja, s ezáltal adatokat szolgáltat az akciókról, azok eredményességéről.

A stratégiai tervezés ezzel a mozzanattal lényegében véget ért, hiszen vannak céljaink, azokhoz rendelt akciók, kidolgozásra került a területi menedzsment modellje, a szabályozás és a rendezés alapelvei meghatározásra kerültek, kezdődhet tehát a *végrehajtás*, indulhatnak az *akciók*. A szerepet itt már a *stratégiai menedzsment* veszi át, amelynek feladata a végrehajtás körülményeinek és minden szükséges összetevőjének a biztosítása, pontosabban előteremtése. A tervezési rendszerben a *visszacsatolás* persze működik, sőt a lényege éppen abban van, hogy egy folyamatos stratégia javítás, jövőkép formálás élte ezt a tervezési gondolkodási módot. *A változáshoz való alkalmazkodás egyben maga a változás, azaz a stratégiai tervezés és vezetés olyan segítői lehetnek a területi folyamatok alakításának, amelyek annak permanens megújítását szolgálhatják.*

Irodalom

- A megújuló településtervezés esélyei a fenntartható településirányításban és fejlesztésben. UNCHS HABITAT Kelet-közép-európai Információs Központ. Budapest, 1995.
- A területi tervezés megvitatásra javasolt kérdései az Országos Urbanisztikai Konferencia és Kiállítás keretében. sz.n., Kézirat. Budapest, 1995.
- Barakonyi K.–Lorange, P. (1994) *Stratégiai management*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Bartke I. (Szerk.) (1995) *Területfejlesztés*. Egyetemi jegyzet. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest.
- Csath M. (1990) *Stratégiai vezetés-vállalkozás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Csath M. (1993) *Stratégiai tervezés és vezetés. Vezetési szakkönyvtársorozat 1. Leadership Vezetés- és Szervezetfejlesztési és Tanulási Kft., Sopron–Budapest.*

- Enyedi Gy. (1995) A modernizáció forгатókönyvei. In: A Magyar Köztársaság nemzeti területfejlesztési koncepciójának irányelvei. Kézirat. MTA RKK, Pécs.
- Faragó L. (1994) Adalékok a területfejlesztéssel kapcsolatos fogalmak vitájához. *Tér és Társadalom*, 3–4. 23–39. o.
- Gáspár M.–Horváth M. T.–Péteri G.–Wright, G. (1994) *Az önkormányzati menedzsment és a gazdálkodás gyakorlata*. Erdei Iskola, Csákberény.
- Gáspár M. (1994) *Az önkormányzati váltás forгатókönyve*. Erdei Iskola, Csákberény.
- Gáspár M. (1995) *Helyi önkormányzati menedzsment*. Erdei Iskola, Csákberény.
- Glasson, J. (1992) The Fall and Rise of Regional Planning in the Economically Advanced Nations. *Urban Studies* No. 3–4. 505–532. o.
- Kiss T. (1995) Gondolatok a településről, fejlődésről, fejlesztésről. *Comitatus*, 8–9. 23–35. o.
- Korompai A. (1995) Regionális stratégiák jövökutatási megalapozása. *Regionális Tudományi Tanulmányok* I. ELTE Regionális Földrajzi Tanszék, Budapest.
- Köszeghy A. (1994) Fogalmak és jelentések a területi tervezés látókörében. *Tér és Társadalom*, 3–4. 63–78. o.
- Lackó L. (Szerk.) (1992) *Települési ismeretek*. Főiskolai jegyzet. Államigazgatási Főiskola, Budapest.
- Rechnitzer J.–Dőry T. (1995) A kis- és közepes vállalkozások részvétele a területfejlesztésben, igényeik bemutatása a Győrben létrehozandó inkubátorházzal szemben. Kézirat. MTA RKK NYUTI, Győr.

Jegyzetek

- ¹ A területi tervezés kérdéseivel is foglalkozó tankönyvek inkább a tervezés korlátaira és nehézségeire hívják fel a figyelmet (Lackó L. 1992) vagy kimondottan a rendezés szemléletű tervezés alapelveit érintik (Bartke I. 1995), s csak nagyon érintőlegesen foglalkoznak a fejlesztési stratégiák kérdéseivel, nem beszélve azok kidolgozásának módszereiről.
- ² Köszeghy A. 1994, Kiss T. 1995.
- ³ Az Országos Urbanisztikai Konferenciára és Kiállításra a szakérők egy vitaanyagot adtak ki, amelyben a területi tervezés fogalmait, annak irányelveit, a területrendezési tervezés feladatait, a területi tervezés szintjeit, a tervek fajtáit, azok rendszerét határozták meg. A kiadott vitaanyagot jó rendszerezésnek tekintjük, hiszen szellemében és gondolkodásmódjában kimondottan követi az élenjáró európai gyakorlatot (A területi tervezés...1995).
- ⁴ A törvény tervezete külön paragrafust (5) szentel az alapfogalmaknak, illetve külön paragrafusban (23) határozza meg a területi tervezés célját, feladatait, alkotóelemeit.
- ⁵ Fogalmaink kötöttségét a környezet kifejezés is kiválóan tükrözi, hiszen azt a természeti, táji vagy éppen építészeti környezethez kötjük, miközben a területrendszer fejlődése szempontjából magának a működési térnek, miliónek az elemzése, sajátosságainak megragadása éppen olyan fontos, mint az ökológiai-infrastrukturális környezet vizsgálata.
- ⁶ Faragó László a szakmában az a szerző, aki évek óta következetesen foglalkozik a területfejlesztés fogalmi apparátusának és egyben tartalmi elemeinek meghatározásával. A véleménye és gondolkodásmódja közel áll elképzeléseinkhez, így örömmel vesszük át megállapításait, s talán az ajánlott területi tervezési, közelítési mód segíthet az általa kidolgozott fogalmi rendszer még határozottabb tényerésében.
- ⁷ A területrendszer fogalom alatt körülhatárolható, sajátos adottságokkal rendelkező, s egyben értelmezhető területi egységet értünk, amely valamilyen szinten rendelkezik jogosítványokkal arra, hogy saját jövőképét kidolgozza és azt működésében érvényesítse.
- ⁸ Az összevetéshez, éppen a rendszerezés igénye miatt segítségül hívtuk a hagyományos vállalati tervezés és a stratégiai szemléletű vállalati tervezés különbségeit elemző munkákat (Csath M. 1990.), illetve a területi tervezéshez szolgáló irányelveket (A területi tervezés...1995).
- ⁹ Ezt utalásnak szánjuk a 3. jegyzetben említett vitaanyagra, amelyben ugyan prioritást kap a fejlesztés, sőt az annak korszerűsítésére vonatkozó irányelvek között (3. o.) a többség tükrözi a stratégiai tervezés szemléletét, gondolkodásmódját, de a rendszer-modellben csak a szabályozási és rendezési feladatok jelennek meg, azoknak egy kisebb blokkját alkotják a megvalósítás akcióterei. Megítélésünk szerint éppen fordítva a programok és projektek felvezetése, azok gazdasági bázisainak megteremtése után, vagy azzal együtt indulhat meg a szabályozási tervek kidolgozása.

- 10 Kutatásaink bizonyították, hogy a gazdasági szereplők közül a kis- és középvállalkozások lokális és regionális piaci kötődése ugyan erős, de a területrendszer számukra csak az önkormányzatot jelenti. Nem ismerik az adott térség folyamatait, kimondottan felszínesen, sőt érdeklődést kevésbé tanúsítva viszonyulnak az adott területi egység fejlesztéséhez. Vélhetően a gazdasági szerepek letisztulása és átrendeződése után, illetve a gazdasági érdekképviseleti intézményrendszer valós működésével megváltozik a kis- és középvállalkozói réteg kötődése a területi folyamatokhoz, fejlesztésekhez (Rechnitzer J., Dóry T. 1995).
- 11 Gondoljunk csak arra, ha például egy térségi válság kezelését, annak feloldását célozzuk meg a stratégiai tervvel, akkor egész másként értékeljük a környezetet, a belső adottságokat, sokkal jobban kötődünk a megvalósításban az egyszerűbb lehetőségekhez stb., mint egy megújítás-orientált fejlődési pálya beindítása esetén. Ekkor serkentő jövőkép, gazdagabb képletek kínálkoznak mind a jövőt befolyásoló elemek értékelésében, mind a megvalósítás tereinek meghatározásában. Hangsúlyozni kell, hogy a tervező szemlélete, gondolkodásmódja, egyáltalán a világlátása a kiinduló hipotézis felállításánál erősen hat, ami az egész tervezési és megvalósítási folyamatot aztán végigkíséri, sőt determinálja.
- 12 Gondolunk itt például a telephelyi tényezők értékelésére, a lokális és a regionális piaci kapcsolatokra, a területrendszer különféle adottságainak minősítésére, de az egyedi fejlődési modellek feltételeit, elvárásait is itt kell megjelteni, értékelní.
- 13 Gondoljunk például a területrendszer gazdasági szerkezetére. Itt a vállalkozások általános magatartása jelenik meg, például a szerkezetváltásnál, ám annak iránya, összetétele fontos a jövőkép szempontjából, de abban a vonatkozásban is, hogy a gazdasági szereplők egésze miként reagál a változásokra, az új jelenségek befogadására. Mindez aztán tesztelhető az egyéni stratégiákkal, így még megalapozottabbá válhatnak a jövőkép kijelölt fejlesztési irányai.
- 14 Az elemzések nemcsak arra irányulnak tehát, hogy például az iskolázottság a területrendszerben milyen mértékű, hanem arra is, hogy annak szerkezete mennyiben követi az országos, nemzetközi irányokat, s miként kapcsolódhat a gazdasági szerkezet változásához. Vagy nem azért érdekel bennünket a kommunikációs infrastruktúra, hogy csak az ellátottsági szint különbségeinek mérsékelését szolgáló programot állítsunk be, hanem mert ezen rendszerem a jövő egyik hordozója és állapotának jellege az egész területrendszert, s annak jövőképét befolyásolja, ami aztán visszahat a célokra és a programokra is.
- 15 A területi menedzsment szintfelmérése mellett arra is választ kell keresnünk, hogy milyen adottságokkal rendelkezünk ezen szervezési és irányítási blokk kívánatos működéséhez, az emberi tényezőktől kezdve a források elérhetőségén keresztül egészen a szereplőkkel való sokoldalú kommunikációig.
- 16 A hazai regionális kutatásban alkalmazott forgatókönyv elemzés a polarizált, a közepesen koncentrált, a dekoncentrált fejlődési modellek szerint elemezte az ország térszerkezetének lehetséges jövőképeit (Enyedi Gy. 1995).

MEDITATION OVER THE REGIONAL LEVEL STRATEGIC PLANNING

JÁNOS RECHNITZER

The author makes an attempt in his essay to apply the way of thinking and the methods of strategic planning in regional planning. His starting point is that the development of the regional system is formed by the common system of exogenous and endogenous factors, all of which define different pictures of the future as development possibilities. Strategic planning, which promotes a creative thinking looking into the future, is built on flexible systems, at the same time it requires the use of active methods. With its change–

oriented view, striving for a lasting success, it is suitable for being a new tool of the development of the regional system.

The essay compares traditional regional planning and a few factors of the strategic view planning, at the same time it draws attention to the limits of the use of this latter method. It talks about the problems of duration and it emphasises the need for thinking not in political cycles but in development periods in regional planning. On examining the exogenous and endogenous factors applied in strategic planning he raises the fears that it is problematic to put the strategies of the actors of the regional unit into a system. Also, it is difficult to find what elements of the environment really affect the regional system and where the spatial borders of that can be drawn. The uncertainty of the information concerning the future is analysed in the essay as are the weaknesses of the methods of cognition. The author talks about the factors hindering the innovation-oriented view, i.e. strong external dependence, the character of the connection among the elements of the system and the lack of regional identity. He analyses in details the role of actions in strategic planning, since this is where he sees a solution for the lasting contradiction of regional development and regional planning. Finally he mentions the limits of social participation as well as the institutionalised systems of the assertion of different interests, but he is unable to solve this serious planning anomaly.

In the following part of the essay we get instructions for the creation of a strategic view regional plan. The author starts the analysis of the problem by setting up a hypothetical picture of the future, then he goes on to offer aspects for the examination of exogenous and endogenous factors. In the analysis of the environment he evaluates international trends, gives an overview of the clients, the consumers of the regional system, also, he talks about the issues of studying the competitors. From the endogenous factors he mentions the endogenous resources of the regional system, the present strategies and the management and tools of regional development.

The author briefly introduces the process of strategy building, emphasising the possibilities offered by the analysis of the scenarios. The final phase of planning is the definition of the elements of the accepted strategy, the objectives, priorities and programmes, also, the launch of the organisation of the future itself, an outline of the tasks of regional management.

The statements of the essay can be summarised by saying that the strategic view regional planning can give us a new approach of regional development and it can contribute to its tools as well as to the sphere of action of regional policy, not to mention the renewal of the operation possibilities of regional management. In other words, it can initiate a new way of thinking and action by the actors of the regional system.