

Jövőkompetencia a gazdaságelméletben - Demján Sándor munkássága a korszakváltás keretrendszerében¹

Future competence in economic theory – Sándor Demján's legacy in the framework of the transition

GÁSPÁR Tamás¹

DOI: [10.29180/978-615-6886-21-7_7](https://doi.org/10.29180/978-615-6886-21-7_7)

Absztrakt

A gazdasági életben számos figyelemre méltó és sikeres életút áll előttünk. Demján Sándor egyike volt azoknak, akik a rendszerváltás előtti, alatti és az azt követő évtizedekben is sikeres üzleti modelleket alkotott meg. Egy átfogó kutatásunk a jövőkompetencia megjelenését vizsgálja vállalati környezetben. Demján Sándor életművének jövőorientált vizsgálata nagyon sok tanulsággal szolgál, és egyelőre még nem kutatott terület. Ennek egyik, jelenleg tárgyalt része, a gazdaságelmélet és a korszakváltás keretrendszerében mutatja be a sikeres életutat. Módszere dokumentum- és tartalomelemzés, fő forrása a vele készült interjúk. Fő eredménye az, hogy Demján Sándor tevékenysége, annak előremutató elemei és ellentmondásai a neokonzervatív közgazdasági fordulat sajátos kelet-európai és magyar tükröződései. Nézeteiben, vízióiban és a gazdasági eredmények társadalmi hasznosításában messze előrébb látott koránál, és ennek határait, korlátait a korszak szabta meg, amelyben adottságait kibontakoztathatta.

Kulcsszavak: jövőkompetencia, vállalkozás, Demján, neokonzervatív fordulat

JEL kódok: A13, A31, B10, E02

Abstract

In the realm of economic life, we find numerous remarkable and successful career paths. Sándor Demján was one of those who developed successful business models both before, during, and after the political transition. Our comprehensive research examines the emergence of future competency in corporate environments. A forward-looking analysis of Sándor Demján's life's work provides many valuable insights and represents a largely unexplored field. One aspect currently under discussion presents this successful career path within the framework of economic theory and epochal transition. The methodology involves document and content analysis, with primary sources being interviews conducted with him. The main finding is that Sándor Demján's activities, including their progressive elements and contradictions, reflect the unique Central and Eastern European, as well as Hungarian, manifestations of the neoliberal economic shift. His views, visions, and the societal utilization of his economic achievements were far ahead of his time, while the limits and constraints of the era defined the extent to which he could realize his potential.

Keywords: future competence, entrepreneurship, Demján, neoliberal shift

JEL classification: A13, A31, B10, E02

¹ Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem, egyetemi docens, Nemzetközi Gazdaságtan Tanszék, gaspar.tamas@uni-bge.hu

Bevezetés

Demján Sándor ikonikus alakja a magyar gazdaságtörténetnek és közéletnek. Neve a sikeres vállalkozó mintájával és példájával fonódik össze. Sikeres volt: mint aki gyors és változatos karriert futott be, úgy is mint aki a mélyszegénységből a leggazdagabb magyarok közé küzdötte fel magát. Olyan értelemben is, hogy a nyugati társadalmi-gazdasági modell sikeres elemeit vagy komplex rendszereit prototípusokként meggyökerezettette a magyar gazdaságban, és a modellt a kelet európai országokba exportálni is tudta (centerek). Sikernek tekinthető, hogy felhalmozott tőkéjének nagy részét a humán tőke fejlesztésére fordította (alapítványok, Prima Primissima díj), és közeli ismerői abban is sikeresnek tekintik, ahogy menedzserként viselkedett, és a munkatársai és alkalmazottai együttműködését és hatékony működését megvalósította.

Ebben a cikkben Demján Sándor munkásságának a közgazdasági vonatkozásait járjuk körbe. A tanulmány fő kutatási kérdése az, hogy melyek a fő közgazdaságelméleti vonásai Demján Sándor vállalkozás felfogásának, és hogy jelenik ez meg a Magyarországra vonatkozó gazdasági jövőképében. A kérdés vizsgálatának fő módszertani eszköze a tartalomelemzés, főként közvetett úton. Demján Sándor tollából csak néhány szacikk jelent meg – Körkérdés a Külgazdaság hasábjain, egy konferencia előadás nyomtatott változata –, ezért a róla szóló írásokból kellett azonosítani működésének fő vonásait. Ehhez elsősorban az interjúkat vettem figyelembe, mert azok lényegében Demján Sándor gondolatait és szavait közvetítik, másodsorban a tényeket rögzítő beszámolókat, és csak harmadsorban a tényekre vonatkozó szerzői értékeléseket. Így a tanulmányban szereplő idézetek – ha csak külön nem jelöltük – mind Demján Sándortól származnak.

A tanulmány két nagyobb részből áll. Az elsőben Demján Sándor életútjának eseményeit, adatait rendszerezzük, korszakokba igyekszünk sorolni, azzal a fő céllal, hogy ezen korszakok jellegzetességeit, mintázatait feltárjuk. A második rész az egyes gazdaságelméleti vonatkozásokkal foglalkozik. Itt sem törekedhettünk teljességre: azokat a szempontokat emeltük ki, amelyek a sajátos köntösben, de átfogóan érvényesülő neokonzervatív gondolkör kulcskérdései.

Az üzleti modell gazdaságelméleti vonatkozásai

Demján Sándor munkásságának meghatározó időszaka közgazdaságelméleti szempontból a neokonzervatív fordulat és az azt követő, egyben abba illeszkedő rendszerváltás, illetve globális kor idejére esik (1975-2015). Bár a nyugati világban a neokonzervatív fordulat hamarabb lezajlott, és az ezredfordulótól sokkal árnyaltabb is lett, a történetileg megkésett kelet-közép európai fejlődés itt is éreztette hatását, és eltorzulva, a szocialista rendszer hagyományokkal keveredve, szélsőségesebb formában az elmúlt két évtizedben is érvényesült. Ezen keretek nélkül Demján Sándor üzleti modellje és annak jövővonatkozásai nem érthetők, csupán a piaci viszonyok adaptálásának és hatékony alkalmazásának tűnnek. Pedig sokkal többről van szó: a szemlélet- és rendszerváltás szocialista viszonyok közötti értelmezéséről, így annak kimutatásáról, hogy a szocializmus elméleti szólamai és gyakorlata súlyos ellentmondásban voltak.

A neokonzervatív fordulat a hetvenes évek végétől a közfelfogással ellentétben, nem pusztán liberális gazdaságpolitikát jelentett, és nem kizárólag a keynesianus stratégiai állam visszaszorítását a piaci koordináció megtisztítása érdekében. Egyfelől a kétpólusú világ jövőkép nélküli status quo-ját kívánta felszámolni, ami a mikroelektronika geopolitikai-űrtechnikai alkalmazásában testesült meg, másfelől egy olyan társadalmi stratégiai fordulatot jelentett, amely a kialakult széleskörű, ám állampolgári kötelességei szempontjából elkényelmesedő középosztály társadalmi felelősségét a fogyasztói szerep felől ki kívánta terjeszteni a termelés területére is. A kisvállalkozások forradalma technológiailag szintén

egybekapcsolódott a mikroelektronikai forradalommal, amely lehetővé tette, hogy a termelői felelősség ne a 19. századi manchesteri kispolgári szerkezetben térjen vissza. A teljes képhez persze hozzátartozik, hogy mindebből a gazdaságpolitika, főleg (Kelet-)Európában csak a piaci hatékonyságot – sőt, a piaci eszközök korlátlan egyéni célú és mértékű felhasználását – hallotta meg, és a középosztály lebontása hatalmas társadalmi szakadékkal és elszegényedéssel, avagy meggazdagodással járt együtt. A szociális válság kapcsán a termelői-fogyasztói állampolgári felelősségről és a bőséggel való gazdálkodásról nem igazán esett szó (Gáspár-Gervai-Trautmann, 2003).

A fogyasztó új szerepe

Demján Sándor ebben a kérdésben világosabban és messzebbre látott: a magáért (közösségéért) és a jövőéért felelősséget vállaló állampolgár jelenik meg gazdasági szemléletében és jövőképében. Saját tollából kevés szakcikk jellenti meg, de az egyikben világosan kifejti, hogy a jóléti állam problémája – akár szocialista, akár tőkés változatban – nem pusztán a hatékonyság vagy a környezeti terhelés, hanem a társadalmi felelősség hiánya: „...a szocializmus azonban nem lehet a közepszerűség, a szürkeség társadalmi alakulata.” (Demján, 1988:7) Amikor a teljesítményelv mellett érvel, akkor éppen az állami szerepvállalásnak azt a hátrányos elemét hangsúlyozza, amely nem kényszeríti stratégiai gondolkodásra, a jövőváltozatok mérlegelésére és döntésre az embereket. Ezek helyett Demján a jövőt a meghatározott körülmények között maga alkotó, önerős társadalom képét fogalmazza meg: „az innováció, a megújulás egész gazdaságunk vezérlő elve. Gondolkodásban, szellemiekben és persze az anyagiakban is” (ibid.)

Bár a neokonzervatív fordulat mindenekelőtt a fogyasztói magatartáson lép túl – lásd a közgazdaságtanban Friedman újszerű fogyasztási függvény felfogását és permanens jövedelem hipotézisét (Friedman, 1986) –, ugyanakkor a gazdasági növekedés forrása főként a fogyasztás. Ez az ellentmondás sajátosan jelenik meg a szocialista viszonyok között. Itt ugyanis elméletileg a termelőn volt a hangsúly („a munkásoké a jövő”), csak ennek a társadalmi tartalma, a tulajdonosi szemlélet és a felelősség üresedett ki. Ezért először a szükségletre termelés és a fogyasztói „szerep”-re nevelés, illetve ezek elsődlegessége kellett, hogy megjelenjen. Nem véletlenül kavart akkora port a „paradicsomügy”, amikor a Skála olcsó importtal pótolta a hiányt, vagy a „szőnyeg botrány”, amikor a szőnyegellenesség és hiány idején a soproni gyárból felvásárolták az egész évi vertikumot, hogy stabil ellátást adjanak (Csák, 2002a). És nem véletlen, hogy mindez koncepcionális állami ellenállásba ütközött. A vád sokoldalú volt: „Tönkreteszem a hazai termelést, elkótyavetyélem a devizát, provokálom a népet, elhintem a fogyasztói szemléletet... [kiemelés tőlem, Gáspár, T.]” (Tóth, 1999:7).

A rendszer kritikájának és a fogyasztási szerepnek – a kereslet mint felelős termelésirányító eszköz – fő szimbóluma maga a Skála neve és működése volt: a hiányra épülő rendszerrel szemben az áruk teljes skáláját helyezte a középpontba, amely nem egyszerűen jóléti kérdés, mert a jövő hiánya („nincs”) helyett a lehetséges alternatívák (jövőváltozatok) átláthatóságát, mérlegelését és a választási lehetőséget/kötelességet helyezi előtérbe. Maga a „gazdasági tér” a Skálában szintén a fogyasztó (még egyszer: társadalomszervezési értelemben, nem pusztán termék felhasználóként) központi szerepét mutatta: önkiszolgáló rendszerben működött, légkondicionált helyiségben, parkolóval, futószalagos pénztárral ellátva (Juhász, 1989).

Ebben a megközelítésben a reklám, amely a Skála kapcsán Magyarországon is új korszakot nyitott, nem csupán a fogyasztás ösztönzés, hanem jövőkutatási értelemben az „előre tudás”, elvárás eszköze is: a fogyasztó ne a véletlennek és annak legyen kiszolgáltatva, amit éppen talál. A tudatosan megfogalmazott szükségletnek kell vezetnie az ellátást, nem pedig fordítva (még ha ez a tudatosság a fentiek alapján ellentmondásos is). Ezért is nagyon éles Demján Sándor megfogalmazása, amikor a feudális szocializmus uram-bátyám kapcsolatok

irányította gazdaságáról és a saját sikeréről kérdezték: „A sok-sok millió vásárló, azok, akik a Skálákban megfordultak, ők az én keresztapám.” (1997, Kurír, idézi Bánáti, 2018:35)

Mindez Demján Sándor személyiségében, üzleti modelljében is megjelenik. Többen elmondták róla, hogy alapvetően nem innovátor volt, újszerűsége és ennek sikere nem új termékekben vagy technológiákban jelent meg. A szükségletekre talált rá, azokat látta előre vagy kívánta „edzeni”: termékben is, munkaszervezésben is – ahogy azt a később épülő üzletközpontok és minőségi irodák stb. mutatták (Tóth, 2018).

A vállalkozói lét

A neokonzervatív fordulat főszereplője a termelővé váló állampolgár, mégpedig elsősorban a kisvállalkozó. Szemléletében az embereknek ki kell lépni a pusztán fogyasztói-keresleti gazdaságirányításból, és termelői minőségben is felelősséget kell vállalniuk a rájuk bízott társadalmi vagyonért: vagyis a szó legteljesebb értelmében vállal-kozónak kell válniuk. Mindez a keleti blokkban szorosan összekapcsolódik az állami paternalizmus szemléletével is, amely attitűdként égett bele az állampolgárok tudatába, döntéseibe. Demján megfogalmazásában: az emberek „azt gondolják, hogy a kormány majd megoldja a problémájukat. Ezt várták és kapták annak idején a Kádár-rendszerből is, ehhez szoktak hozzá.” (Módos, 2006:6) A vállalkozói szemléletben a keresleti szellemi munka (szükségletek termelése) és a fizikai munka (a szükségletek anyagi erővé transzformálása) egysége és minden egyes személyben való egyesülése – mint vízió – felé történik lépés gazdaságfilozófiai értelemben.

Mindez nem magától értetődő. Leginkább azért, mert a társadalmi „felnőtté válás” közgazdasági szempontból valódi gazdálkodót kíván: olyat, aki gazdája a birtokában lévő erőforrásoknak mind a leghatékonyabb felhasználás szempontjából, mind pedig a fenntarthatóságot szolgáló jövőképek mellett való döntés tekintetében. A tulajdonosi szemléletet Demján Sándor is komolyan vette. Amikor a rendszerváltás után létrehozták a Közép-Európai Fejlesztési Társaságot (CEDC), fizetés helyett vagyon-részt kért: nem alkalmazott kívánt lenni, hanem tulajdonos (Csák, 2002b). Nagyobb jövedelemmel jár(hat) persze, de a kockázat és a társadalmi szerep is más. Ugyanez a szemlélet mutatkozik meg, amikor azzal támadták, hogy a kilencvenes évek második felétől a plázaépítésekkel tönkretesz a kiskereskedő réteget, és ő így válaszolt: „mi nem hipermarketeket építünk. A Pólusban 250 kiskereskedő van, a Nyugati Centumban 400. Én éppen hogy nagyon is kiskereskedő-párti vagyok! Minden boltosnak azt mondom, teremtsünk olyan helyet, szeresse és vezesse úgy az üzletét, hogy még a dédunokája is abból élhessen meg. Csak ne a régi módon kereskedjen, új mentalitás kell, a tulajdonosnak benn kell élnie az üzletében, állni az egyre élesebb versenyt, az áraival hosszú távra politizálni. Aztán a vásárló majd dönt [Kiemelés tőlem, Gáspár, T.]” (Tóth, 1999:7)

A verseny, ebben a megközelítésben megint nem pusztán hatékonysági kérdés, ahogy a verseny-képesség sem születési tulajdonság: „Ha olyan embereket nevelsz, akik nem készülnek fel a versenyre, a küzdelemre, akkor ebbe kódolva van a bukás.” (Demjánt idézi Halaska, 2016:14). A vállalkozói gondolkodásmód és ennek eszközeként a verseny a neokonzervatív átmenetben együtt jár azzal, hogy a túlnőtt állami szféra nem pusztán társadalmilag hatékonytalan, hanem megakadályozza a vállalkozói szemlélet kialakulását. Még utolsó felszólalásában, 2017 decemberében is Demján Sándor arról beszélt, hogy a választások után keményen fog érvelni amellett, hogy a mintegy 350 ezer felesleges állami alkalmazottat irányítsák át az üzleti szférába (HVG, 2018). Ez drasztikusnak és sokak számára embertelennek tűnik, de mint látjuk, nagyobb távlatú társadalmi átmenet része a vállalkozó létmód. Persze, ebbe a gondolati és gazdaságpolitikai keretbe már nem fér bele, hogy a társadalmi felelősségvállal-kozó létmód nem szükségszerűen üzleti-profit alapú. Továbbá a neokonzervatív kor ideológiájában nem jelenik meg, hogy létezhet „vállalkozó állam” és

„társadalmilag felelős vállalat”, pedig ezek már a nyolcvanas években is megfogalmazódtak – igaz, elméleti alapon, de a keleti blokkban (Kozma, 1984).

A jövő alaptulajdonsága a bizonytalanság, kiszámíthatatlanság, ezért a vállalati stratégiai előrelátó gondolkodás szerves része az, hogy a lehetséges jövőket számba veszi, és a jelenben felkészülten áll a köztük való váltás, a nem elfogadott jövők elkerülése vagy a vészhelyzetekben való reakciókészség érdekében. Demján Sándor ezt a „készültséget” így fogalmazta meg: „Ha egy ország, s a vállalatok valahol versenyben vannak a piacon, a verseny állandó válságérzést kelt bennük. Kell is, hogy keltsen. Egy országnak is kell, hogy ilyen érzete legyen.” (Tarabó, 1987:4) Persze, ez is ellentmondásos: a neokonzervatív korszak sajátja, hogy a felelősségteli munkát a félelemmel képes csak kikényszeríteni. A jelenlegi átmenet és benne a stratégiai előrelátás (foresight) túlmutat ezen, és a lehetséges jövők feltárásával éppen a félelmet számolja fel (McGonigal, 2022).

Vállalati szerkezet és munka

Demján Sándor munkásságában a vállalati szerkezet felfogás két alapvető pilléren nyugodott: a nagy- és kisvállalati forma és működés sajátos elegyén és a szövetkezeti szemléleten. A nagyvállalati forma meghatározó volt a második világháború utáni évtizedekben. Ennek nyugati társadalomszervező hatását foglalta össze többek között Galbraith „Az új ipari állam” című meghatározó művében (Galbraith, 1967), rámutatva a „megfordított sorrendre”, amelyben az állampolgárok a gazdaságirányításból a fogyasztói szerepben folyamatosan kiszorulnak a nagyvállalatok ellenében. Feltárja továbbá az önállóvá váló technostruktúra hatalmát, amely a tényleges (tőke-)tulajdonosokkal szemben az operatív bürokrácia érdekeit helyezi előtérbe. Mindegyik a gazdaság irányításában felelősen résztvevő gazdasági állampolgár eltorzulását tárja fel. A keleti blokk Magyarországon meghatározó műve(i) a Szabó Kálmán által szerkesztett A szocialista vállalat sorozat 1975-től, amelynek első kötete éppen a (társadalmi) tulajdon és a szocialista vállalat viszonyáról szól, és ebben Szabó Katalin cikke kitér a tőkés világ nagy- és kisvállalati rendszerének sajátosságaira is (Szabó et al., 1975).

Amikor a kisvállalkozások felértékelődnek, nyugaton világos az üzenete: az önmagáért való nagyvállalati monopóliumot kell megtörni, és teret kell adni a technológiai újításoknak, nyitottá kell tenni a gazdálkodói lét útját – később ezeket hívják majd start-up-oknak. De a végső célja nem a manchesteri idők, a tömeges kisvállalkozások korának visszahozása volt, mert az új technológiák kutatás-fejlesztési tökeigénye, a megfelelő termelési méret, mint „rezsihordozó” nem érhető el kisvállalati méretben. Továbbá, a stratégiai szemlélet, a jövőhöz való alkalmazkodás mellett a gazdasági változások társadalmi méretű alakítása is nagyvállalati méretet kíván. A kisvállalkozások forradalmával a társadalmi hatékonyságban való megmérettetés, az innováció és a termelői létbe való szabadabb belépés válik hatékonyabbá.

Demján Sándor jövőképében a vállalkozás a nyugati típusú, hierarchikus nagyvállalat és egy spontán haladó kis családi cég szokatlan elegye. Olyan, méreteiben nagy befolyású termelői egység, amely, ugyanakkor, rugalmasan működik, és egyszerre tartja azt egybe az üzleti, baráti és bizalmi kapcsolat (Fekete, 2018:24). Legendások a történetek arról, hogy Demján milyen megfontoltan választotta ki munkatársait, és milyen hittel tudta őket mozgósítani. Olyanokat keresett, akikben adott vagy könnyen feléleszthető volt a sikervágy, és munkájukban megbízhatók, következetesek voltak, ösztönös ráérzéssel, jövőkép alkotási képességgel, kreativitással, ugyanakkor emberséggel rendelkeztek (Juhász, 1989). „A nyerő csapatok ismérve a magas szaktudás, a motiváció, a sikerorientált elkötelezettség és a belső kohézió, az összetartás magas foka.” – mondta (NVG, 2000:4) Munkatársai kapcsolatai alapvetően bizalmi alapon működtek; munkájukat szigorú üzleti eredményesség alapján ítélte meg, de meghatározó helye volt a kezdeményezésnek, és hibázni is szabad volt: a vállalkozásban van hibázási lehetőség, a munka ellátásában, fegyelmeiben nincs – vallotta (ibid.). A „családi kötelék”-be ugyanakkor az is beletartozott, hogy amikor egy alkalmazottja

autóbalesetben meghalt, annak gyermekeit anyagilag támogatta, amíg tanulmányaikat be nem fejezték (Hermann-Zsiborás, 2014).

Demján Sándor helyesen ismerte fel, hogy a rosszul működő monopóliumokat meg kell törni, és a társadalmi felelősségvállalás felé az egyéni termelői felelősségen keresztül vezet az út. Munkájának egyik vezérelve volt, hogy „a nap mindenkire süt” (Sol lucet omnibus) – a lehetőséget meg kell teremteni mindenki számára. Helyes célokkal, tehetséggel és versenyszellemmel hatalmas energiák szabadíthatók fel (NVG, 2000).

A keleti blokk „maszek”-ja azonban nem azonos a nyugati világ kisvállalkozásával. A szocialista magánszektor nagy része vagy kiegészítő tevékenységet végzett a társadalmi újratermelésben, vagy az ideológiai és állami monopóliummal, valamint ezek működési logikájával szemben „ügyeskedni” kényszerült. Kreatív volt – de főként a talpon maradás útjain való lavírozásban és az egyéni jövedelem kiegészítésben. Rövid távú lavírozásra volt kényszerítve, és tőkeereje is csak méretéhez képest volt nagy. A Skála működtetésének volt az alapja Demjánnak az a meglátása, hogy „nézd meg, mit csinál a maszek kicsiben, és azt csináld meg nagyban”, amely aztán a további munkásságának is alapelve lett (Csák, 2002b). Csakúgy, mint az, hogy a külföldön már bevált megoldásokat alkalmazza a hazai viszonyokra. Általános a vélemény, hogy Demján Sándor elsősorban nem „innovátor” volt, hanem az új dolgok kiváló adaptálója. „Demján nem talált fel semmit, de elérte, hogy alkalmazhasson piacszerű megoldásokat a nem létező piacon.” (Tóth, 2018) – ő volt a valódi „Skála-Kópé”. Képes volt máshol működő megoldásokat honosítani – így jött létre a Skála, az első luxus irodaház, a Bank Center, vagy a Pólus Center, mint az amerikai mall kelet-európai megfelelője.

A neokonzervatív átmenet szocialista körülményei között érthető ez a működési elv. Ám a „maszek” társadalmi méretekben való általánosítása abszurd lett volna. Nem véletlenül lett a nyolcvanas évek elejének fő stratégiai kérdése, hogy az egyre kiterjedtebb tevékenységet folytató Skála a decentralizáció vagy az egységes birodalom felé haladjon-e tovább. Nagy kérdés volt, hogy decentralizáció esetén a kisebb egységek képesek-e önállóan hozni a Skála-mentalitást és sikert. Vállalat birodalom esetén vajon mekkora az egyenlőtlen vagyon-egységek esélyeinek szakítászilárdsága, szétveri-e a termelési integrációt a túl nagy vagyon különbség? (Juhász, 1989)

Stratégiai értelemben Demján Sándor számára ugyanis mind a Skálának, mind a további vállalkozásoknak a sok lábon állás volt az alapja (Csák, 2002a; Juhász, 1989). A szocialista viszonyok, majd az egyre kiszámíthatatlanabb világ-impulzusok között ésszerű volt a kockázatok megosztása, és a jövő-menedzsment szempontjából is hasznos a lehetőségtérben való többirányú mozgás, több szál egyidőben való mozgatása. Gazdaságelméleti szempontból érdekesebb, hogy a Skála Coop a kiskereskedelem mellett egyre inkább részt vett nagykereskedelmi és ipari tevékenységben, sőt nemzetközi vegyesvállalatokat hozott létre – például az ITT-vel tévé és videómagnó összeszerelés. (Csák, 2002a) Mindez alapvetően ellentmondott a kor ágazati szemléletének és irányításának. Demján vállalati felfogása átjárást jelentett az ágazatok között, ami kihívást jelentett az ágazati minisztériumokra épülő makropolitika számára is.

A szövetkezeti mozgalom mély gyökerekkel rendelkezett. Első formája Angliában az 1840-es években született meg, Magyarországon is néhány évtized múlva megjelent. Lényegében a profitérdekeltségű vállalkozásokkal az együttműködés, szolidaritás és demokratikus igazgatás alapján történő gazdálkodást helyezte szembe – legyen az termelés, értékesítés vagy fogyasztás. Demján Sándornak már a tanuló éveiben szoros kapcsolata volt a szövetkezetekkel. Egyetemi ösztöndíját is a Fogyasztói Szövetkezetek Országos Szövetségétől (Szövosz) kapta, és a hatvanas évek közepétől is különböző áfészek vezetői pozícióin keresztül sajátította el annak működését, világlátását. A Skálát, a legendás új ellátási és fogyasztási modellt is a bécsi Staffa szövetkezeti áruház mintájára alkotta meg (Csák, 2002a).

„A szövetkezeti szektorban is mindig hitt, elnöke volt az Országos Takarékszövetkezeti Szövetségnek (OTSZ).” – emlékszik vissza Brückner (2018). Amikor 2007-ben elnökké választották, „megtisztelő”-nek nevezte, nem pénzért vállalta. A 2010-es évek közepén történt kormányzati átalakítás, a takarékszövetkezeti integráció programja kapcsán élesen kritizálta, hogy egy konzorcium többségi tulajdonába került a Takarékbank (Brückner, ibid; Fekete, 2018), és hogy „üzleti körök „céghálót szőnek a takarékszövetkezeti szektor köré, parazitaként szívják ki erőforrásait” (MTI, 2016). A takarékszövetkezetek államosítását (és kvázi privatizálását) mind előéletét, mind szemléletét tekintve elutasította. Saját magát is „szövetkezeti termék”-nek tekintette, és vallotta, hogy „a polgári társadalom alapja a magántulajdon, a tulajdonosokat nem lehet kinevezni.” (Galambos-Hermann-Zsiborás, 2014:24)

A szövetkezeti szemlélet érdekes perspektívába állítja a vállalkozói mintát. A neokonzervatív fordulat főszereplője az új vállalkozó, amelynek kialakítása mellett Demján Sándor is határozottan kiállt. Ugyanakkor a fentebb említett verseny és kudarcvesztélység-tudat mellett a vállalkozásnak egy egészen más formáját tükrözik a szövetkezetek. Abban átfed a kettő, hogy mindegyik az önkéntesség és az elkötelezettség alapján működik, és az egyéni felelősséget hangsúlyozza. A szövetkezeti megközelítésben azonban erősebb fókusz kap, hogy a hatékonyság, a biztonság és az egyéni szükségletek kielégítése az együttműködésnek az eredménye, nem pedig a profitérdekeltségé. Továbbá a szövetkezet nem pusztán gazdasági szükségleteket elégít ki, hanem tudatossá teszi, hogy a gazdaságtól nem választhatók el a társadalmi – kultúra, oktatás, egészségügy, szociális ügyek – szükségletek, és azok jóléti tartalma.

Demján Sándor vállalkozás szemléletében kiemelt szerepe van a munkának: a felelős és értékteremtő vállalkozó kemény munkát végez. Mindezt saját tapasztalataiból vezette le. Gyermekkorában a szegénység, a kitelepítés, a háborús újrakezdés, az intézeti nevelés mind arra kényszerítették, hogy nehéz és kitartó munkával tartsa fenn magát (Csák, 2002a). Mindez életvezetési elvévé is vált. A munka megítélése azért izgalmas, mert a társadalomelméleti hagyomány alapján a fizikai és szellemi munka szétválasztása és monopolizálása a szolgátság modern formája, amelynek megszüntetése a „fizikai munka” – pontosan értsd: alacsony hozzáadott értékű rutinmunka, legyen az fizikai vagy szellemi besorolású – felszámolásával lehetséges.

Demján Sándor szemléletében a munka az átfogó kategória, a szabadidőre is kiterjed, ami jellemzően a keleti blokk gyakorlata (lásd társadalmi munkavégzés, kommunista szombat stb.): „Mindenkinek van valami hobbija. Az egyik vadászik, a másik a bort szereti. Én a munkát.” (Tarabó, 1987, kiemelés tőlem, Gáspár,T.) Mindez kiegészül a kétkezi munka preferenciájával. Demján bevallása szerint túl sok a felsőfokú képzésben részt vevő, az egyetemi oktatás helyett a kétkezi munka becsületének visszaállítására volna szükség (HVG, 2018). „Rengeteg lesz a frusztrált ember, hiszen százezer emberből éppen elég lenne egy művész is” – vallja –, akárcsak kultúrantropológus, tanácsadó, kommunikációs szakember vagy pszichológus (Brückner, 2018).

Mindez csak részben tagadása annak, hogy az utóbbiak termelő tevékenységet, hozzáadott érték képzést végeznének. Igaza van abban, hogy az alkotó tevékenységnek közvetlenül is meg kell jelennie az anyagi világban, és a tevékenységek, ágazati teljesítmények arányai éppoly lényegesek, mint ezek egyedi teljesítménye. Mindez azért előremutató, mert egy másik interjúban Demján közvetlenül kifejti, hogy saját maga és munkatársai számára is az alkotás jelenti a „munkát”, és a rutinmunka – legyen az bármely területen is – emberi kényszerét kellene felszámolni: „A rutinmunka megöli a kezdeményezést.” (Juhász, 1989:217). A fizikai értelemben vett alkotómunka nála nem pusztán erő kifejtés – a munkaerő csupán fizikai felhasználása –, hanem jövőorientáció, kitartás, együttműködés, a humán vagyoni teljes körű kihasználása: „Fizikai munkát kellene végeznie a fiataloknak, nem csak fitneszterembe járni.”

(Halaska, 2016:14). Végül, a Skála tapasztalatai alapján a vezetők számára elsőként hoz létre menedzserképzést 1984-ben – sőt itt is tervezett tanítani –, amire Soros György is felfigyelt, technikai felszerelését segítette, majd 1998-tól Andrew Sarlós és Mark Palmer közreműködésével létrejött a nemzetközi menedzserképző (Gál, 1999).

Mindez azért is lényeges, mert a szövetkezeti szemléletben is az eredmény munka- és nem tőkealapú: a jövedelem döntő része a tagok személyes közreműködése – termelés, feldolgozás, értékesítés vagy fogyasztás – kapcsán jön létre, a részjegyből származó osztalék – tőkejövedelem – szerepe másodlagos. Ezen a ponton válik ellentmondásossá a kép: fentebb láttuk, hogy a vállalkozói lét kapcsán fontosnak tartotta Demján, hogy ne pusztán az erőforrások és eszközök fizikai működtetése legyen a hozzáadott érték alapja, hanem egy vagyონrész felelős működtetése is – maga számára is fontos volt, hogy a rendszerváltás után a CEDC-ben ne alkalmazott, hanem tulajdonos legyen, és tőkejövedelemből származzon a bevétele. A neokonzervatív kor keretei között ugyan elkezdődik egy új technológiai forradalom, benne az automatizációval és robotizációval, azonban nem oldható meg az a szemléletváltás, amely a tőke-menedzsmentet mint szellemi munkát és az innovatív, jövőorientált munkát mint humán tőke-teljesítményt tekinti.

Pénz, jövedelem, jólét

Demján Sándor 1986 és 1990 között az Magyar Hitel Bank (MHB) elnökeként működött. Figyelemre méltó volt, hogy a Skálát a sikerei csúcsán hagyta ott, és a menedzserképzés helyett az újonnan alakuló bankszektor vezetői megbízását fogadta el – olyan területet, amelyben nem voltak sok évtizedes tapasztalatai (Csák, 2002a). Számára azonban a pénzügyi szféra nem „önálló” területe a gazdaságnak. A monetáris világ elsősorban a reálszféra olajozottabb működését szolgálja. Demján Sándor valójában nem váltott szakmát: bankárként is vállalkozókat nevelt, vállalkozások működését tekintette szem előtt. A MHB a kétszintű bankrendszer létrehozásakor az ipari kapcsolati rendszert vette át az MNB-től (Magyar Nemzeti Bank), és valóban intenzív kihelyezési politikát folytatott új, életképes vállalkozások részére (Hermann-Zsiborás, 2014). Mindebbe beletartozott az, hogy anyagi háttérrel kell adni az vállalkozói létforma számára, és esélyt kell adni a felemelkedéshez, innovációhoz, és az is, hogy mindez a piaci követelményeknek megfeleljen: „Bankunk filozófiáját igyekeztem így megfogalmazni. Azt mondjuk ezzel, hogy annak adunk pénzt, akinek lesz! Azt a gyümölcsfát kell gondozni, amelyik terem.” (Tarabó, 1987:4).

A korlátozott támogatás szerves kiegészítője Demján Sándor munka és a verseny felfogásának. Saját unokái kapcsán is vallotta: „De körbepárnázni őket csak egy pontig szabad, a munka, a küzdelem, s az így elérhető siker ízét nem szabad tőlük elvenni. Nem jó az, ha az életben valaki rögtön a díszbédre érkezik.” (Tóth, 1999:7). Mindez azonban nem pusztán személyiség-formálás. A vállalkozó szakmája ugyanis nem a pénz megsokszorozása: felelősséggel tartozik mindazokért, akiknek a munkáját a tőke és technológia segítségével egységbe szervezi és társadalmilag hasznossá teszi: „Azt vallom, hogy nem a pénzért kell dolgozni, hanem a felhasználásáért. Annak a sok száz vagy sok ezer embernek, akinek az életéhez közöm van, mert a cégek alkalmazottai, csak úgy tudok megélhetést nyújtani, ha szigorú versenyszabályok szerint, piaci viszonyok és versenytársak között dolgozom.” (Gál, 1999:35, kiemelés tőlem, Gáspár, T.). A felelősség része volt az is, hogy amikor 2015-ben az Arcadom felszámolásra került, a kishitelezőket Demján a magánvagyonából kártalanította (Halaska, 2016).

A szelektív közvetlen pénzügyi támogatás ugyanakkor kiegészült a szolidaritással, általánosabb közvetett anyagi segítséggel, mégpedig nem ideológiai vagy politikai nézetek alapján. Ennek legfontosabb része az esélyegyenlőség fenntartása. „A rászoruló tehetségeseknek igyekszik esélyegyenlőséget adni a tanuláshoz.” – jellemzi Gál (1999:34). Amíg a közvetlen finanszírozást a teljesítmény vagy annak várható potenciálja vezette, addig

az ebből származó jövedelem céljának a verseny- és teljesítményképesség fejlesztését tette. Ebben nagy szerepe volt személyes felemelkedési lehetőségének is: „Szeretném, ha a megtermelődött jövedelem visszajutna oda, ahol keletkezett... a pénznek forognia kell, hogy újabb tehetségek juthassanak hozzá, mint ahogy egykor én is.” (Galambos-Hermann-Zsiborás, 2014:24) Így születtek az alapítványok, például a Demján Sándor alapítvány, a Skála-díj vagy a Közép-európai Irodalmi Díj.

A vagyon ebben a megközelítésben nem önmagáért való felhalmozási eszköz. Anyagivá vált jövőpotenciál, amely a hosszú távú felemelkedés lehetőségét nyújtja. „A vagyon önmagában soha nem érdekelt, én a magánvagyonom nagy részét a kultúra, az oktatás céljaira fogom örökölni hagyni...” (Tóth, 1999:7). Demján Sándor felhalmozott vagyonának felhasználását nagyban befolyásolták azok az alapvető célok, amelyekhez saját életéből merített ihletet: a szegénység, árvaház tapasztalata hozta a szegények, a szövetkezetek segítségét és a fiatalok támogatását, a tanárai, példaképei pedig a kultúra finanszírozását (Galambos-Hermann-Zsiborás, 2014). Tatársztánban a meggazdagodását és legnagyobb jövedelmet jelentő Kamaz-üzletből jelentős összeget fordított munkáslakások felépítésére, árvaház létrehozására, sőt mecsetek felújítására (ibid.).

Akár a közvetlen támogatással, akár a közvetett képességfejlesztéssel vagy szolidaritással megalapozott jómód nem öncélú. A rendszerváltásban majd a politikai holdudvarban vagyont és irreális jövedelmet szerző újjgazdagokkal szemben Demján Sándor messziről – a szocializmus eszme- és gyakorlati rendszeréből – és mélyről – a szegénységből – jött, és egészen más perspektívában szemlélte a jómódot. A neokonzervatív kor hatása alatt működött, aminek szemlélete, céljai látenszen is működtek, ugyanakkor tovább is látott mindezen: a jómód nem csupán eredménye, hanem feltétele is hosszú távon a felelősen gazdálkodó állampolgárok közösségének: „ahhoz, hogy egy ország megtarthassa a kultúráját, jómód kell.” (Váradi, 2007:59)

Társadalmi–gazdasági jövőkép

Demján Sándor fenti, gazdaságelméleti keretbe helyezett mikroszintű nézetei nem önmagukban állnak: szoros összefüggésben állnak makroszintű elképzeléseivel. Magyarország jövőképe Demján életében a felzárkózás köré épül, amelynek két kulcstényezője a rendszerváltás és az Európai Unió-ban való mozgástér.

A felzárkózás kapcsán a rendszerváltást megelőzően nagyon bizakodó Demján Sándor. De ez az optimizmus nem „szerencse” alapú, hanem a stratégiai szemlélet és egységes elkötelezettség eredménye, mégpedig úgy, hogy az megjelenjen a termelés területén. „Mindenkinek van módja arra, hogy talpra álljon, ’feltámadjon’. De csak akkor állhat föl, ha jó stratégiát választ, ha az emberek akarják a sikert. Ha csak állunk és várunk — ha csak fogyasztunk —, akkor nincs föltámadás.” (Tarabó, 1987:4, kiemelés tőlem, Gáspár, T.). A mai szakirodalom fogalmaival a felzárkózás kulcsa az, hogy a nemzetközi értékláncokba a hazai termelők milyen hozzáadott értékű termeléssel képesek bekapcsolódni, milyen forrásokkal tudják ezt finanszírozni, és ezt a munkát milyen szakértelemmel és odaadással teszik.

A felzárkózás egy másik sarokpontja, hogy az politikai ciklusokon átnyúló, nagyobb távlatú változás legyen. „A reformra szükség van, de ennél sokkal fontosabb lenne, hogy ne csak egy-két évre lássunk előre, hanem legalább négy-öt esztendőre. A végcél az, hogy az emberek és a vállalkozók adóterhelése versenyképes legyen a régióban.” (Hermann, 2006:16) Ebben a tekintetben Demján sokkal pesszimistább, főként, mert egy nagytávlatú stratégia vízió jellege józan megfontolásból születik, nem pedig vágyakból vagy indulatból. „A magyar társadalom jelentős része a rövid távú dolgokat szereti. Ez a közelmúlt történelmének és politikájának következménye... Az emberek ragaszkodnak az illúzióikhoz, ezért sokkal boldogabbak, ha érzelmi alapon és nem racionalitás szerint döntenek. Ez egy érzelmileg

túlfűtött ország. Márpedig a piacgazdaság az ésszerűség törvényei szerint működik.” (Módos, 2006:5,7)

A nagytávlatú gondolkodáshoz Vízi E. Szilveszterrel, az MTA (Magyar Tudományos Akadémia) korábbi elnökével kezdeményezték a társadalmi szerződést, amely egy, az aktuális kormánnyal együttműködő, de javaslatainak hosszú távú érvényességet biztosító gazdasági és szociális tanácsot jelentett volna. Feladataként a termelési és foglalkoztatási szerkezet hosszú távú arányai tartoztak volna a hozzájuk illeszkedő költségvetési forrásokkal. Hiába fogalmazták azonban meg, a lobbierdek azonnal megjelent, és a politikai támogatottság is hiányzott. „Nemzeti konszenzus kellett volna, a politikusok nagyobb hazaszeretete, a hatalom szeretete mellett.” (Martin-Simon, 2008:46)

A felzárkózás harmadik kulcsa az időtényező. Egyfelől ennek a minősége, ami ellentmondásos. Hosszú távon a felzárkózási folyamat „eredeti tökefelhalmozás” jellegű: kitartó aprómunkával és biztos távlatú környezetben hajtható végre. Ugyanakkor a „take off”, a minőségi váltáshoz instabilitás kell. „A nyugodt közhangulat, a szilárd belpolitikai viszonyok jelentősége persze nagy. De nem akkor, amikor a társadalom éppen egy komoly fordulat, erőpróba előtt áll.” (Demján, 1988:6). Demján ezt közvetlenül a rendszerváltás előtt írta, de a gondolat hosszú távon is igaz. Másfelől, az idő tempója és egyenletessége is kritikus. A felzárkózás ugyanis egy olyan folyamatos erőfeszítést jelent, amelynek a korábbi struktúra „gravitációs erejével” valamint a környezet lefojtó erejével is meg kell küzdenie. Vagyis, ha nem vesz fel egy „szökési sebességet”, illetve átmenetileg lassul vagy leáll a kitörési küzdelem, nagy a kockázata, hogy az ország a perifériába sülyed. Demján Sándor egyik példaképét idézi: „Széchenyinek van egy mondása: amit az ember egyik nap nem tesz meg, azt a másik napon már nem tudja megtenni.” (Tarabó, 1987:4)

Demján Sándor volt annyira tapasztalt és józan, hogy az európai uniós csatlakozás eufóriájába nem sodródott bele. Közvetlen elemzése szerint az Európai Unió bővítése nem a felzárkóztatást szolgálta, pontosabban csak annyiban támogatta, hogy a kelet-európai térség szegénysége ne váljék kereslethiánnyá, a munkaerő alkalmas legyen a bedolgozói-összeszerelői értéklánc tevékenységekre, és a politikai instabilitás ne okozzon kockázatot a magországi közeli körökben. A bővítés fő célja szerinte a piacbővítés és a fogyó, rutinmunkát végző munkaerő utánpótlás. „Sokan azt hiszik, hogy az uniós vezetőknek álmotlanságot okoz Magyarország sorsa és jövője, pedig egyszerűen túlértékeljük magunkat. Végre szembe kéne nézni azzal, hogy minket nagyon kevésbé ismernek a világon, és egyáltalán nem aggódnak értünk.” (Módos, 2006:5) Mindez kiegészül nála a poszt-indusztrializmus szemléleti kritikájával, a munka – fentebb tárgyalt – értelmezésével, amely nemzetközi szinten az EU (Európai Unió) periferizálódását is jelentheti, közvetlen környezetünkben pedig Oroszország felértékelődését: „Európa egyik legnagyobb hibája, hogy azt gondolta, a szolgáltatásokból és a tőke kivételből meg tud élni, s ezért lemondott a termelésről, Ázsiának engedve át a terepet.” (Módos, 2006:5)

Mindebből következően Demján Sándor nagyon világosan megfogalmazza, hogy a felzárkózás alapvetően önerőből valósítható meg: „A jövő egyedül rajtunk múlik. Fejlődésünk alapja rengeteg munkával és áldozat- vállalással teremthető meg.” (ibid.) Lényegében arról van szó, hogy a jószándékú külföldi segítség – illúzió; a domináns külföldi tőkének (tehát ha nem kiegészítő jellegű, hanem pótló) pedig ára van – jövedelemben és értéklánc szerkezetben. A belső felhalmozás viszont nagyon rögzös út, és komoly társadalmi szerepváltást követel: „a felzárkózási folyamat megkezdéséhez elengedhetetlen a társadalomtól a komoly áldozatvállalás, s ezzel rövidebb távon legalábbis nem tudunk semmilyen ígéretet szembeállítani. ... A gyümölcsfáknak tápanyag kell; a metszés önmagában kevés” (Demján, 1988:8)

Demján szerint azonban ennek társadalmi-kulturális alapjai (lásd munka mint kitartás, együttműködés és odaadottság) alapvetően hiányoznak, aminek komoly kockázata van: „Nagy csalódás vár a térségre, az unióellenesség itt lesz a legnagyobb. Mert a siker nem jön gyorsan,

azért meg kell dolgozni.” (Módos, 2006:7) Sőt, amíg a humán vagyon gazdagsága alapján úgy ítélte meg a rendszerváltáskor, hogy az Unió egyik legsikeresebb országa lehet Magyarország, addig a 2000-es évek végétől a humán tőke súlyos roncsolódása és a politikai polarizáció miatt sokkal komolyabb jövőképet vázolt fel: „Az elkövetkező tíz-tizenöt évben Magyarország az unió legszegényebb állama lesz.” (Martin-Simon, 2008:47)

A fentiekből érthető, hogy a neokonzervatív korszak elején, annak szocialista körülményei között miért került kiemelt szerep Demján Sándor gondolkodásában a vállalkozói szemléletre és középosztályának megteremtésére, és a rendszerváltás utáni évtizedekben miért erősödött meg még inkább ez a gazdaságelméleti alapállás. „Nincs más kiút: belföldön kell forrásokat találni a gazdaság dinamizálásához.” (Forgács, 1987:23) A belső forrást jelentő, széles értelemben „munka-vállaló” középosztályt pedig ki kell képezni, mégpedig úgy, hogy a tehetsége megfelelő tőkeerővel párosuljon, mindez pedig társadalmi felelősségvállalással. Ennek sajátos megjelenése a munkakultúra-központúság: „Milyen ország az, ahol többen jelentkeznek pszichológusnak, mint mérnöknek? ... Dzsenti hagyomány, hogy Magyarországon bűdös a munka.” (Módos, 2006:4)

Demján államellenessége is az önerő problémájából táplálkozik, nem az ügyeskedők mentalitásából. „A rendszerváltással csak jogilag mentünk át a polgári társadalomba, tartalmilag nem. A túlzottan gondoskodó szocialista állam megmaradt. Szolidaritási alapot kell létrehozni a valóban rászorulóknak.” (Hermann, 2006:16-17) Gazdaságpolitikailag mindez a források átcsoportosítását jelenti. Hangsúlyozza, hogy tőkeellátottság növelésének útja nem a lakossági, nem is vállalati kötvény, hanem a túlzott költségvetés „magánosítása”. „Alapproblémánk a magas adó és a nagyfokú állami centralizáció Már 2003-ban jeleztem, hogy több százezer felesleges állami alkalmazott van.” (Halaska-Lamber, 2016) Ezzel ugyanis a költségvetés kiadási terhe enyhülne, amit szerinte adócsökkentésre kell fordítani. Az önerő elnyomása Magyarország évtizedes hátránya és rákfénéje. „A magyar emberek jövője, életszínvonala azon múlik, hogy az adóterhelés csökkenjen, mert ma nagyon nagy probléma az államot leszívó parazitizmus.” (Halaska, 2016:12)

A tömeges vállalkozói lét rövid távú, közvetlen forrása tehát a meglévő tőkevagyon átcsoportosítása. Hosszú távú forrása viszont generációs léptékű, mert a társadalmi felelősségvállalást, a vagyonnak való gazdálkodást tanulni kell. Ennek példája a Prima Primissima díj, amelynek lebonyolítását, elegáns kereteit értékfonalnak és a jövő számára vonzási centrumnak szánta Demján Sándor: „Azt szeretnénk megértetni, hogy ezek az emberek példaképek a fiatalok számára.” (Váradi, 2007:63)

Az egyéni mecénatúrára nagy felelősség hárul, mert az állam nem fogja tudni finanszírozni a kultúrát, a nemzeti tőkének kellene beszállni, az viszont gyenge (Váradi, 2007). Ebben leginkább a saját gyakorlatával igyekezett Demján Sándor befolyást gyakorolni az újjgazdag társadalmi rétegre. „Eredetileg úgy terveztem, hogy vagyonom jelentős részét halálom után a magyar kultúrára és oktatásra hagyom. Ezt előre kellett hoznom, mert az állam szegény, s egyelőre a nemzeti tőke is nagyon gyenge, nem tudja segíteni a tudományos és kulturális szférát.” (Mártonffy, 2003:13)

Figyelemre méltóak megint a korszak jellegzetességei: a vállalati társadalmi felelősségvállalás csak az utóbbi időszakban, az átmenet felerősödésével kezd közbeszédé válni. Korábban, így Demján értelmezésében is a vállalkozó intézményi és magán szerepe kettéválik: délelőtt a munkahelyén a piaci háborús világ résztvevője, este viszont a béke és szolidaritás képviselője. A szétválasztás azonban itt előremutató: világosan kell látni a két funkciót és jobb nem összekeverni: a közvagyon (még ha vállalati is) magáncélú osztogatása és a magánvagyon hatalmi felhasználása nem jó útra vezet. „A vállalatok elsőszámú felelőssége, hogy a munkaerőt jól hasznosítsák.... A magánvagyon az más. Éppen ezért én elsősorban a magánvagyonomból adakozom, leginkább a szegényeket, az oktatást és a kultúrát támogatva.” (Hermann, 2006:17)

Irodalomjegyzék

Bánáti A. (2018). Demján Sándor: „Senki sem viheti magával a pénzt a koporsóba” Sajtóválogatás. *Forbes*, május. p. 35–38.

Bojár I. (2018). Építészek, alkotók: Demján Sándor. Demján Sándor emlékére. *Építészfórum*, március 28. <https://epiteszforum.hu/demjan-sandor-emlekere> (Letöltve: 2024.02.28.)

Brückner G. (2018). Meghalt Demján Sándor. Lelencgyerekből multimilliárdos. *Index.hu* 03.27. https://index.hu/gazdasag/2018/03/27/lelencgyerekbol_multimilliardos_demjan_sandor_sztori_jai/ (Letöltve: 2024.02.28.)

Csák Cs. (2002a). Demján Sándor portréja – I. rész: A városalakító. *Magyar Narancs*, január 17. https://magyarnarancs.hu/belpol/demjan_sandor_portreja_-_i_resz_a_varosalakito-62549 (Letöltve: 2024.02.28.)

Csák Cs. (2002b). Demján Sándor portréja – II. rész: Az álomalakító. *Magyar Narancs*, január 31. https://magyarnarancs.hu/belpol/demjan_sandor_portreja_-_ii_resz_az_alomalakito-62177 (Letöltve: 2024.02.28.)

Demján S. (1988). Körkérdés a világgazdasági alkalmazkodásról. *Külgazdaság*, 32. 1.

Fekete E. (2018.) A hagyaték. *Forbes*, március, p.22–38

Forbes (2017). A 33 leggazdagabb magyar. November, p. 52

Forgács T. K. (1987). „A gyümölcsöt termő fákat kell gondozni”. Interjú Demján Sándorral, a Magyar Hitelbank Rt. vezérigazgatójával *Figyelő*, április 16. p 1, 23.

Friedmann M. (1986). A fogyasztási függvény (1957). In Friedmann, M. *Infláció, munkanélküliség, monetarizmus. Válogatott tanulmányok* (válogatta Riesz Miklós). Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, p 199–220

Gál Zsuzsa (1999). A globalizáció hamburgerembereket nevel. Beszélgetés Demján Sándorral. *Kritika* 28. 4. szám p. 34–35.

Galambos-Hermann-Zsiborás (2014). A fenegyerek. Demján Sándor interjú. *Forbes*, december, p.24–30

Galbraith, J.(1967). *The new industrial state*. Boston MA, Houghton, Mifflin and Company.

Gáspár, T.; Gervai, P. &Trautmann, L. (2003). The end of neoliberal history – the future of economics. *Futures*, 35:6 p. 589-608. <https://doi.org/10.1016/S0016-3287%2802%2900101-5>

Halaska (2009). A szerencse fiai? *Figyelő*, április 2. p. 46–48

Halaska G., Lambert G. (2016). Én csupán elismerem a teljesítményt (interjú Demján Sándorral). *Figyelő*, 1. p 10–14.

Hermann I., Zsiborás G. (2014). Munka, ötletek, cigaretta. Demján Sándor portré. *Forbes*, december, p. 32–38

Hermann I. (2006). Látszatreformok. Demján Sándor a kiigazító csomagról *Figyelő*, június 22. p. 16–17.

- HVG (2018). *Meghalt Demján Sándor.* március 27.
https://hvg.hu/kkv/20180327_meghalt_demjan_sandor (Letöltve: 2024.02.28.)
- Juhász J. (1989). *A Demján titok.* Budapest, Laude Kiadó.
- Kozma F. (1984). *Egyén, vállalat, állam.* Kossuth, Budapest.
- Martin J., Simon E. (2008). Mindenhol jobb. Demján Sándor a hazai és régiós üzleti környezetről. *Figyelő*, február 14, p. 45–47
- Mártonffy Zs. (2003). Egy csésze kávé. Demján Sándor. *Figyelő*, május 15–21., p.13
- McGonigal, J. (2022). *Imaginable: How to See the Future Coming and Feel Ready for Anything—Even Things That Seem Impossible Today.* New York, Spiegel & Grau.
- Módos P. (2006). A politika nem hallgat a gazdaságra – beszélgetés Demján Sándorral. *Európai utas*, 1, p.4–9
- MTI (2016). *Demján: „parazitaként szívják ki” a takarékszövetkezeti szektor erőforrásait.* 05.31. <https://hirado.hu/2016/05/31/demjan-parazitakent-szivjak-ki-a-takarekszovetkezeti-szektor-eroforrasait/> (Letöltve: 2024.02.28.)
- NVG (2000). A nap mindenkire süt. Demján Sándor vall vezetési stílusáról és a csapatépítésről. *CEO Magazin*, 2. p. 4–5
- Szabó J. et al. (1975). *A szocialista vállalat 1. A társadalmi tulajdon és a szocialista vállalat.* (szerk. Szabó K.). Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Tarabó Z. (1987). „A lassúság nálunk a megfontoltság mezébe bújik...” *Vas Népe*, július 4., p.4
- Tóth L. (2018). Demján Sándor, a született vállalkozó. *24.hu*, 03. 28. <https://24.hu/fn/gazdasag/2018/03/28/demjan-sandor-a-szuletett-vallalkozo/> (Letöltve: 2024.02.28.)
- Tóth G. (1999). Európa legvirágzóbb országa leszünk. Demján Sándor a siker lélektanáról, Budapest „átrendezéséről”, a hamburger ízéről és az égisz erő karácsonyfáról. *Magyar Nemzet*, december 4. p.7
- Váradi J. (2007). A kultúra szereplőinek megbecsülése legyen független a politikától - Beszélgetés Demján Sándorral (a díj alapítója). *Mozgó világ*, 33. 1. sz. p. 59–63.
- Vitéz F. I. (2015). A lemenő nap ereje. *HVG*, június 6. p. 47–48.