

**SZAKDOLGOZAT**

**BALICZA GÁBOR**

**2007**

BUDAPESTI GAZDASÁGI FŐISKOLA  
KÜLKERESKEDELMI FŐISKOLAI KAR  
GAZDASÁGDIPLOMÁCIA ÉS NEMZETKÖZI MENEDZSMENT SZAK  
Nappali tagozat  
Nemzetközi menedzsment szakirány

**A MENEDZSMENT GONDOLKODÁS HELYE ÉS SZEREPE A MAGYARORSZÁGI  
EVANGÉLIKUS EGYHÁZ TEVÉKENYSÉGÉBEN**  
A Budavári Gyülekezet stratégiai elemzése

Készítette: Balicza Gábor

Budapest, 2007

## Tartalomjegyzék

Ábrák és táblázatok jegyzéke .....	4
1. Bevezető .....	5
2. A Budavári Evangélikus Gyülekezet bemutatása .....	8
3. Mérföldkövek a Gyülekezet múltjában .....	9
3.1 A közösség .....	9
3.2 A templom megépülése .....	9
3.3 A gyülekezet megerősödése .....	10
3.4 Az új templom .....	11
3.5 A hegyen épített város .....	12
3.6 Az újjáépítés .....	13
3.7 Megváltozott működési környezet .....	14
3.8 A valláspiaci nyitás korszakában .....	16
4. A tág környezet (PEST) elemzése .....	17
4.1 Politikai és jogi környezet .....	17
4.2 Gazdasági környezet .....	19
4.3 Társadalmi környezet .....	21
4.4 Technikai környezet .....	24
5. Az iparági környezet elemzése .....	25
5.1 A vallási piac .....	25
5.2 A porteri versenyhelyzet-elemzés alkalmazhatóságának vizsgálata .....	28
5.3 Az új belépők fenyegetése .....	29
5.4 A vetélkedés élessége a már működő versenytársak között .....	32
5.5 A helyettesítő termékek szorítása .....	35
5.6 A vevők alkupozíciója .....	37
5.7 A szállítók alkupozíciója .....	38
6. A fogyasztói értékek elemzése .....	41
6.1 A Tamás mise .....	43
7. A belső erőforrások elemzése .....	46
7.1 Pénzügyi erőforrások .....	46
7.2 Fizikai erőforrások .....	47
7.3 Emberi erőforrások .....	48
7.4 Technológiai erőforrások .....	49
7.5 Hitelesség, legitimitás .....	49
7.6 Egyedülállóság .....	50
7.7 Hírnév, márkanev .....	51
7.8 Megújuló képesség .....	53
8. A külső és a belső adottságok összevetése .....	54
8.1 A Gyülekezet erősségei .....	54
8.2 A Gyülekezet gyengeségei .....	55
8.3 Lehetőségek a Gyülekezet környezetében .....	56
8.4 Veszélyek a Gyülekezet környezetében .....	57
8.5 A követendő irányvonalak meghatározása a Swot-elemzés segítségével .....	57
9. Összegzés .....	62
Irodalomjegyzék .....	64
Mellékletek .....	67

## **Ábrák és táblázatok jegyzéke**

1. ábra: Az adományozási formák megoszlása .....	20
2. ábra: Adományösszegek tevékenységi területenként .....	20
3. ábra: Az evangélikusok aránya területi megoszlásban.....	22
4. ábra: A felekezeti koncentráltóság és az egyházi részvétel kapcsolata egyes országokban ..	27
5. ábra: A Porter-féle versenytényezők a vallási iparágban .....	40
6. ábra: A Tamás mise logója .....	43
7. ábra: A Tamás mise zenekara .....	44
8. ábra: A Luther-rózsa.....	53
1. táblázat: A Budavári Gyülekezet erős és gyenge pontjainak, környezeti lehetőségeinek, és veszélyeinek összemérése .....	58

## 1. Bevezető

Fogyasztói társadalomban élünk, amiben az emberek jelentős része az élet értelmét az anyagi javak felhalmozásában látja. A biztonság fogalma egyre inkább az anyagi biztonságot jelenti, és az értékek is fizikai javakhoz kapcsolódnak. Ezeknek a hiánya görcsös félelemérzést kelt, és az emberek nem találnak feloldást ebből a helyzetből. Ha sikerül is minél több kézzel fogható értéket megszerezni, a hiány- és félelemérzet mégsem szűnik. A megoldás csak az lehet, ha látókörünk túlterjed a szemmel látható világon. A kereszténység feladata ebben a környezetben, hogy ezt a kitágult szemléletmódot Jézusra mutatva ajánlja az embereknek. Ez csak úgy lehetséges, ha megismerjük, megértjük, és képesek vagyunk befolyásolni az anyagi világ működését. A vallás, a hit nem mérhető anyagilag, mégis a fizikai világban létezik. Nem fogható meg, mégis szemmel látható eredményei vannak. Az anyagi világból a túlvilágba mutat. Éppen ezért az anyagi világból kell kiindulnunk, mert az emberi lélek ajtaja csak belülről kifelé nyitható. Ha az emberi lélek gondolatai anyagiasak, akkor az anyagi gondolatokat ismerve kell kopogtatni annak ajtaján. Nem a hitet kell materializálni, hanem az anyagias gondolkodású embert kell a hitre buzdítani. Ez a próbálkozás azonban eleve kudarcra ítélt, ha nem látjuk be, hogy sok ember a vallásra is csak egy világi szolgáltatásként tekint, ha nem törekszünk ennek a szemléletmódnak a megismerésére.

Dolgozatomban abból a feltételezésből indulok ki, hogy a gazdasági piacokhoz hasonlóan a mai társadalomban a vallási mozgalmaknak is kialakult egy piaca. Ezt a feltételezést alátámasztani látszik az a tény is, hogy ma Magyarországon több mint száznegyven bejegyzett egyház létezik. A 2001-es népszámlálási adatok szerint a lakosság majdnem háromnegyede (74,6%) valamelyik felekezethez tartozónak vallja magát (KSH, 2007). Ez a magas arány azt jelenti, hogy az emberek nagy része valamilyen formában szükségletet érez a vallási termékek iránt. A vallási közösségekbe rendszeresen járók alacsony száma azonban azt jelzi, hogy sokan az ilyen jellegű szükségleteiket máshol elégítik ki. Ebből arra következtethetünk, hogy a vallási piac a valóságban szorosan összefonódik más piacokkal.

A vallási közösségeknek ma Magyarországon két szempontból is megváltozott környezetben kell tevékenykedniük. Egyrészt a megváltozott politikai környezetben, a lelkiismereti és vallásszabadság tényleges megvalósulásának hatására az 1980-as évek óta rengeteg új vallási mozgalom alakult ki. Másrészt, egy korábban elkezdődött folyamat, a

felvilágosodás és a tudományos fejlődés hatására az emberek már nem fogadják el a vallás mindenek felett állóságát (Hegedűs, 2006). Az ismeretlen, megmagyarázhatatlan dolgokkal kapcsolatban már nem az egyházaktól, vallásoktól várnak megoldást. Hasonlóképpen az életmódbeli értékekkel, a lelki igényekkel kapcsolatban is megszűnt az egyházak álláspontjának kizárólagossága. Ez azt jelenti, hogy a vallási közösségeknek mind ideológiai, mind a gyakorlati tevékenységek síkján versenytársakkal és helyettesítőkkal kell megküzdeniük.

A nemzetközi szakirodalomban a szociológusok a huszadik század második felétől kezdtek el komolyan foglalkozni a vallás jelenségének megismerésével. Addig a tudósok többsége elfogadta a szekularizációs tézist, mely a vallás jelentőségének gyors csökkenését jelezte előre a modern társadalomban (Iannaccone, 2006). Miután a tapasztalatok nem támasztották alá ezt a tézist, a szakemberek között kialakult egy olyan irányzat, amely a vallás jelenségét egy piaci alapú megközelítésben vizsgálja. Kezdett kialakulni a „vallás közgazdaságtanának” fogalomrendszere, melyről már Adam Smith is állást foglalt „A nemzetek gazdasága” című művében, 1776-ban (Iannaccone, 1998). A vallás modern kori közgazdaságtani alapú megközelítésének legjelentősebb szerzői pedig (hivatkozik rájuk: Miller, 2002) Berger (A market model for the analysis of ecumenicity, 1963), Azzi és Ehrenberg (Houshold Allocation of Time and Church Attendance, 1975), Finke és Stark (Religious economies and sacred canopies, 1988) valamint Iannaccone (Religious markets and the economics of religion, 1992). Felismerve, hogy a vallásnak vannak olyan transzcendens dimenziói is, amelyet emberi oldalról nem lehet megmagyarázni, a szakemberek vizsgálódásuk középpontjába a vallás emberi oldalát helyezték (Stark – Finke, 2000).

Dolgozatomban ehhez hasonlóan a fizikai valóság felől megközelítve vizsgálom egy vallásos szervezet, a Budavári Evangélikus Gyülekezet<sup>1</sup> környezetét. Tudva, hogy a Gyülekezet működésének van egy transzcendens dimenziója is, azért szorítokozom a fizikailag megjelenő, evilági szervezet vizsgálatára, mert hiszem, hogy a természetfeletti erőket nem lehet evilági törvényekkel leírni. Úgy gondolom, hogy a megváltozott körülmények között, ahol a Budavári Gyülekezet tevékenykedik, szükség van egy olyan stratégiai környezetelemzésre, amelynek segítségével a szervezet alapvető céljának, a küldetésének sikeres teljesítéséhez szükséges stratégiai irányvonalak állapíthatók meg. A Gyülekezet

---

<sup>1</sup> A továbbiakban a Budavári Evangélikus Gyülekezet megjelölésére használom a „Budavári Gyülekezet” és a „Gyülekezet” kifejezéseket. Ha a vallási közösségeket általánosságban akarom megjelölni, a „gyülekezet” kifejezést használom.

küldetése a Biblián alapszik, és Jézustól származik: „Tegyetek tanítvánná minden népet!” (Biblia, Mt. 28, 19). Mivel a lassan kétezer éves küldetés egyetlen gyülekezet számára kivitelezhetetlen feladat, a Budavári Evangélikus Gyülekezet a magyar vallási piac egy jól körülhatárolható szegmensében tevékenykedik. Ez területileg Budapest első és második kerületét jelenti, és első sorban az evangélikus felekezetű emberek Jézushoz vezetését, lelki gondozását. A dolgozat azt a célt szolgálja, hogy a külső és a belső környezet elemzése által a küldetés sikeres teljesítéséhez segítő stratégiai irányvonalakat nevezhessünk meg.

A dolgozat legelején a Budavári Gyülekezet alapadatait, alaptevékenységeit mutatom be. Ez után a Gyülekezet múltjának legfontosabb mérföldköveit számba véve a stratégiai szemlélet és a menedzsment gondolkodás jelenléte után kutatok. A történelmi áttekintés után a Gyülekezet tág környezetét, a politikai, a gazdasági, a társadalmi és a technológiai környezetet mutatom be a PEST-elemzés keretében, és olyan trendeket kutatok fel, amelyek a szervezet tevékenységére hatással lehetnek. Az iparági környezet elemzése során, a nemzetközi szakirodalomra támaszkodva a vallási piac egy modelljét vázoló fel, majd a magyar vallási iparágat mutatom be a Porter-elemzés segítségével. Itt olyan erőhatásokat nevezek meg, amelyeket a Budavári Gyülekezetnek tevékenysége során figyelembe kell vennie. A külső környezet elemzése után a Budavári Gyülekezet tagjai körében végzett kérdőíves felmérés alapján a fogyasztói értékeket kívánom feltárni, és ennek keretében bemutatom a Tamás misét, egy olyan kezdeményezést, amelyet a budapesti evangélikus gyülekezetek az adnak válaszul újfajta fogyasztói igényekre. A fogyasztói értékek feltárása után a Gyülekezet belső környezetének, erőforrásainak számbavétele következik. Végül az erőforrás-audit során feltárt erősségek és gyengeségek, valamint a külső környezet elemzése során számba vett lehetőségek és fenyegetések összevetésével teszünk kísérletet olyan stratégiai irányvonalak megállapítására, amelyek a Gyülekezet sikeres tevékenységét segíthetik elő.

## **2. A Budavári Evangélikus Gyülekezet bemutatása**

A Budavári Evangélikus Gyülekezet egy keresztény közösség, amely megjelenésében jogi személyiséggel rendelkező nonprofit szervezet, céljai azonban túlmutatnak a materiális világon. A Gyülekezet vagyonában három ingatlan áll: egy templom, egy lakóépület és még egy lakóépület irodahelyiségekkel, valamint gyülekezeti termekkel. Ezen kívül jelenleg kilencmillió Ft pénztartalékkal rendelkezik. Évente 25-30 millió Ft-tal gazdálkodik, bevételeit elsősorban a gyülekezeti tagok hozzájárulásaiból, központi (állami) és egyéb külső támogatásokból szerzi. A gyülekezeti munkában három főállású és lelkész, három irodai és egy szociális alkalmazott, egy egyházi és két kántor, azaz összesen tíz fizetett alkalmazott vesz részt.

A Gyülekezet tevékenységével spirituális, lelki igényeket szolgál ki. A keresztény vallás evangélikus felekezetén belül közösséget biztosít a Jézust követők számára. Ebben a közösségben kínálja az általa forgalmazott legfontosabb terméket, az Örömhírt, az Evangéliumot. Ennek lényege, hogy Isten irgalmából, Jézus Krisztus halála és feltámadása által minden ember bűnbocsánatot, és ez által örök életet kaphat. A Gyülekezet tevékenysége nem a termék előállítására, hanem annak disztribúciójára irányul, ami különféle szolgáltatásokon keresztül történik. Ezek a szolgáltatások négy fő területre oszlanak, amelyek az istentiszteletek, kisközösségi alkalmak életkor és élethelyzet szerint szegmentálva, hitoktatás és személyes lelki gondozás. A disztribúciós tevékenység keretében egyik fő feladata, hogy az emberekben felébressze a lelki igényt az általa kínált termék iránt, és annak sikeres "használatához" életmódbeli tanácsokat adjon. Évente átlagosan 260-270 istentisztelet tartanak, összesítve 14000-16000 résztvevővel. A kisközösségi csoportok évente átlagosan 300-350 alkalommal gyűlnek össze, összesítve 3000-3500 résztvevővel. Ezek az alkalmakon kívül a tevékenységi kör jelentős részét teszik ki a kazuális (eseti) szolgálatok, mint esküvő, keresztelezés, temetés, valamint az ezekre való felkészítő munka. Az ilyen szolgálatokra külön-külön évente átlagosan 50-60 alkalommal kerül sor.

A Gyülekezet nyilvántartásában közel 3000 tag neve szerepel. Földrajzilag a Gyülekezet tevékenysége Budapest első és második kerületére terjed ki, ahol a 2001-es népszámlálás alkalmával 82.366 fő vallotta magát egyházhoz, felekezethez tartozónak. Ezen arányok alapján a Gyülekezet piaci részesedése 3,64 %.



A tulajdonosi jogokat az igazgató-lelkész és a felügyelő együttesen gyakorolják, szerződéskötésnél ők rendelkeznek aláírási joggal, ám minden egyes kérdésben szükség van a tizenhét tagú presbitérium felhatalmazására.

### **3. Mérföldkövek a Gyülekezet múltjában**

#### **3.1 A közösség**

A budai evangélikusság a 19. század első évtizedéig még nem szerveződött önálló gyülekezetté, a kevés evangélikus, aki a budai oldalon élt, lelki igényeit a Pesten már működő gyülekezetben elégítette ki. Ez a helyzet akkor változott, amikor 1819-ben József nádor felesége, Mária Dorottya Budára került. A nádorné a hagyományosan római katolikus Habsburg-családban kitartott lutheránus identitása mellett, és gyakorolta is azt. Amikor Budára került, eleinte ő is a pesti gyülekezetbe járt, de hamarosan megszervezte, hogy az akkoriban számon tartott kb. 50 budai evangélikus saját lakosztályán, a vári rezidencián tartson rendszeresen istentiszteleteket. Ez volt az első lépés, amely a budai evangélikus gyülekezet megalakulásához vezetett, ez ébresztette fel a budai evangélikusok önállósodási igényét. Az első mérföldkő az 1844-es év, amikor megalakult az önálló budai evangélikus anyagyülekezet. Ennek megvalósulása szintén Mária Dorottya munkájának köszönhető, hiszen nagy szerepe volt az első saját lelkész, Bauhofer György meghívásában is. A lelkész fizetésének fedezésére alapítványt hozott létre, valamint lakásáról is gondoskodott.

#### **3.2 A templom megépülése**

A nádorné meglátása, hogy az emberi erőforrások megalapozása, a közösség megteremtése fontosabb, mint a templom felépítése, helyesnek bizonyult. Bauhofer szervező- és kutatómunkája, családlátogatásai nyomán, néhány éven belül a budai oldalon már kb. 700 evangélikust tartottak számon. Ez azt jelentette, hogy a templom szükségét a lelki igények termelték ki, és nem a felépített templomot kellett megtölteni emberekkel. 1846-ra már anyagilag is teherbíróvá vált a közösség, így a tagok, külső támogatók (mint pl. Kossuth

Lajos, a zsidó hitközség) és nagy részben a nádorné adományaiból megkezdődhetett az építkezés. Magának a templom helyének megválasztása is stratégiai jellegű kérdés volt. A gyülekezet vezetése (többek között Mária Dorottya és a lelkész, Bauhofer is) a felépítendő templom helyét a Krisztinavárosban képzelte el, amit a város polgári fejlődése, a benépesedés is alátámasztott. Ez azonban elszigetelte volna a Várhegy túloldalán, tehát a Vizivárosban élőket. Végül is a pesti lelkész, Székács József tanácsait is megfogadva döntöttek arról, hogy a templomot a várban építik fel. A mai Dísz téren lévő telek megvásárlásához királyi engedélyre volt szükség, mert az honvédségi tulajdonban volt. Az építkezés 1846 szeptemberében kezdődött, és a templomot egy évvel később, 1847 szeptemberében szentelték fel. A templom mellett lelkészlakás, és általános iskola is épült. Eközben a gyülekezet elvesztette legfőbb támogatóját és finanszírozóját, Mária Dorottyát, mert férje, József nádor 1847 januárjában meghalt, és Metternich az özvegyet elköltöztette Budáról. Lelkileg és anyagilag is sokat veszített ezzel a Gyülekezet, azonban az aktivitás és a létszám tovább növekedett. Bauhofer György 1864-ig, haláláig szolgált Budán, szervezőmunkájával megalapozta a gyülekezet jövőjét.

### **3.3 A gyülekezet megerősödése**

A második lelkész, Sztéhlo András rossz anyagi helyzettel és az iskola hanyatló színvonalával találkozott, amikor elkezdte munkáját Budán. Bár jó kapcsolata volt a németországi Gusztáv Adolf segélyszervezettel, a pénzügyi helyzetet elsősorban mégsem külső forrásokból akarta rendbe hozni. A módosabb tagokat igyekezett pénzügyileg is bevonni, mondván, hogy nekik kell először megmutatni, hogy fenn akarják tartani az egyházközséget. Újjászervező munkájához hozzátartozott az is, hogy nagyobb szerepet és befolyást hagyott a laikusoknak a gyülekezeti életben. Bauhofer idején szinte minden terhet a lelkész viselt, és ezt változtatta meg Sztéhlo felismerve, hogy a közösség építéséhez szükség van a tagok bevonására a munkába is. Tudva azt is, hogy az utánpótláshoz magas szintű oktatásra is szükség van, nagy gondot fordított az iskola rendbehozatalára. Sztéhlo budavári munkásságát már az országos szinten megszerzett sok éves egyházi szervezési tapasztalatokkal végezte, s hamarosan nyugdíjazását kérte. Ez előtt azonban még gondoskodott az utódlásról is, és meghívta Scholz Gusztávot a Gyülekezet lelkészének.

Scholtz a gyülekezeti tevékenységek kiszélesítésével erősítette a tagok bevonását a közösségi életbe. Felismerte a lelki igényeket, és azoknak megfelelően növelte a hétközi

alkalmak számát is. Különböző egyesületek, szövetségek, társaságok alakultak karitatív, szakmai és szociális szükségletek kielégítésére. Ilyen volt például a Mária Dorottya Jótékony Nőegylet, melynek tagjai saját készítésű ruhákkal nyújtottak segítséget a szegényeknek. A Gyülekezet aktívvá, élővé vált, és ez a létszám növekedésében is meglátszott. A század végére Scholtz már négyezer tagot regisztrált. Ebben a korban a közösség elsősorban a magasabb társadalmi osztályok képviselőivel szaporodott, állami tisztségviselőket, tudósokat, grófokat és bárókat tömörített. A felekezetek közötti együttműködés is ebben a korban kezdett el kibontakozni, mind országos szinten, mind a Budai Vár területén. A kerületi reformátusoknak ekkor még nem volt saját templomuk, s alkalmukat az evangélikus templomban tartották egészen a huszadik század első évtizedéig. A budai református közösség itt szerveződött gyülekezetté, és ez az azóta is tartó jó kapcsolat egyik alapja.

### **3.4 Az új templom**

A létszámban és anyagilag is megerősödött Gyülekezetet az 1890-es évek elején váratlanul érte a hír, hogy a régebben a honvédelem tulajdonában lévő telküket az állam kisajátítja, és a rajta lévő épületeket lebontja. A templom nélküli állapotól való félelem bizonytalanságot okozott az emberek között, hiszen a kisajátítási összegből még telket sem tudtak volna vásárolni. Két éves tárgyalássorozat kezdődött meg a honvédelmi miniszter, báró Fejérváry Géza és az egyházközség között, amelyet Dr. Andaházy László, ügyvéd képviselt. A végső, döntő érvet mégis Scholtz lelkész fogalmazta meg, és elmondta a miniszternek, hogy a gyülekezetet a hadsereg főparancsnokának, József főhercegnek a nagyanyja, Mária Dorottya alapította. A honvédelem ez után vállalta, hogy a Gyülekezet számára a vár egy másik részében templomot, iskolaépületet és lelkészlakást épít fel, és azokat beköltözhető állapotban adja át. Megegyeztek továbbá abban is, hogy addig nem kell kiköltözniük a régi épületekből, ameddig az újakat át nem veszik. Az építkezés rendkívül gyors volt, 1894 szeptemberében kezdődött és a kész templomot a Bécsi Kapu téren 1895 áprilisában adták át. Az új templom helyéről alkotott vélemények megoszlottak a gyülekezetben. Voltak, akik szerint hátrányos, a vár félreeső részében épült fel az új templom, és voltak, akik a lehetőséget látták meg a költözésben. A székhely megválasztása minden szervezet esetében stratégiai jelentőségű. Bár a gyülekezet ebben az esetben nem választhatott, mégis hosszú távra kiható változás volt ez. A vár arisztokrata részéről a polgári negyedbe vezető forgalmas kapuval

szemben épült fel a templom, amelyet így minden ember, aki a várat a Moszkva tér felől közelíti meg, azóta is elsőként láthat meg.

### 3.5 A hegyen épített város

Az alcím megválasztásával Jézusnak a Hegyi beszédben elhangzott mondatára szeretnék utalni: „Nem rejthető el a hegyen épült város.” (Biblia, Mt. 5.14.) A Budavári gyülekezet már a 19. században is országos jelentőségű volt, az után pedig, hogy Scholtz Gusztávot, a Gyülekezet lelkészét 1906-ban a Bányai Egyházkerület<sup>2</sup> püspökévé választották, még inkább a figyelem középpontjába került. Ez azonban inkább csak a Gyülekezet tekintélyét növelte, hasznára nem nagyon vált, hiszen a lelkészt a gyülekezeti munkától vonta el. Scholtz Gusztáv 45 évi budavári és 12 évi püspöki szolgálat után, 1918-ban vonult nyugdíjba.

Az elvesztett első világháború, majd a trianoni békeszerződés a gyülekezet számára is új kihívásokat teremtett. Az elszakadt országrészekről, leginkább a Felvidékről Magyarországra menekült evangélikusok közül sokan telepedtek meg a Budavári Egyházközség területén. Az ő lelki igényeiket szintén innen kellett kielégíteni. Az új lelkész, Varsányi Mátyás tovább vitte elődje törekvését a minél tágabb tevékenységi kör kialakítására, és a meglévőkön kívül kulturális programokat, a Gyülekezet múltját felelevenítő alkalmakat szervezett. Rendkívüli erőssége a szónoklás volt, ezt mutatja, hogy prédikációit nem csak a Gyülekezet tagjai, hanem városszerte is szívesen hallgatták. Az ő megválasztásának körülményeire azért érdemes odafigyelni, mert több mint húsz éven keresztül hatással volt a gyülekezet életére. Az evangélikus egyházban általában két módon, egyhangú meghívással, vagy választással kerül új lelkész a gyülekezetbe. A budai evangélikusok eddig sosem választással döntöttek az új lelkész személyéről, hanem külsőleg, országos egyházi érdekeket is figyelembe véve került ide új lelkész.<sup>3</sup> Scholtz halála után azonban a Gyülekezet nem jutott egyetértésre, és a két jelölt között választással akarta eldönteni a kérdést. Az egyik jelölt a Scholtz mellett már segédlelkészként tevékenykedő Varsányi Mátyás, a másik pedig az akkori budavári vallásnár, Hüttl Ármin volt. A két évig tartó választási küzdelemből Varsányi került ki győztesen, de a Gyülekezet még hosszú évekig megosztott volt, a vesztes fél ugyanis

---

<sup>2</sup> 1952 előtt a Magyarországi Evangélikus Egyház négy egyházkerületre volt felosztva: Dunántúli, Dunáninneri, Tiszai és a Bányai Egyházkerület. Ez utóbbi Scholtz püspöksége alatt a Duna-Tisza közét, és Dél-Magyarországot jelentette. (Czenthe, 2006)

<sup>3</sup> Az első lelkészt, Bauhofert, a Gyülekezet alapítója, Mária Dorottya hívta meg. A második lelkészt, Sztehlot, az akkori püspök ajánlotta, és Sztehlo pedig maga gondoskodott az utódlásáról Scholtz meghívásával.

továbbra is vallástanárként dolgozott a ott. Mindezek ellenére azonban széleskörű gyülekezeti élet folyt egészen a második világháborúig, vasárnaponként négy istentiszteletet tartottak, Bibliaórák, ifjúsági összejövetelek, gyermekmunka, teadélutánok, karitatív szolgálatok és kórházgondozás tartozott a tevékenységek közé.

Varsányi nyugdíjazása után az akkori püspök tanulta az előző választási viszálykodásból, nem hagyta a Gyülekezetre az új lelkész megválasztásának egész folyamatát, hanem maga állított jelöltet, az addig mellette szolgáló vitéz Sréter Ferenc személyében. A Gyülekezet ezután egyhangúlag megválasztotta őt, és ezzel ismét egy olyan ember került az élére, aki képes volt tömegeket vonzani. Személyének hatása az emberekre jelentős volt, és az alkalmak látogatottsága egyre nőtt. Újszerű stílusával az egész városból gyűjtött embereket a Budavári Gyülekezetbe, és nem is csak evangélikusok kezdtek el ide járni. Emellett azonban többen el is maradtak, azok, akiknek az új stílus nem tetszett, a Deák téri vagy a kelenföldi gyülekezetekbe kezdtek el járni.

### **3.6 Az újjáépítés**

Ezt a fellendülőben lévő folyamatot szakította félbe a második világháború. Budapest ostroma során a templom és a parókiaépület is bombatalálatot kapott. Az első bomba a templomtérben robbant, és lerombolta az oltárt, leszakította a karzatokat, megsemmisítette a szószéket, a padokat és az orgonát. A parókiaépületbe csapódott bomba pedig végzett az akkori egyházfival és egész családjával. A Gyülekezet vezetésében is súlyos személyi károkat szenvedett, meghalt a segédlelkész, három vallástanító és a pénztáros. A Gyülekezet létszáma negyven százalékkal csökkent a halálesetek és a menekülési hullám miatt. A személyes tragédiák azonban nem elkeseredéshez, hanem a lelki igények felébredéséhez vezettek. A tagok sokszor kétkezi munkájukkal segítettek a romos épületeket helyrehozni, és így indulhattak el újra a közösségi alkalmak. A lelkész felismerte a szükségletek növekedését, és szaporította az alkalmakat. Kisközösségi körök alakultak a templomon kívül is, a gyülekezeti tagok lakásain. A háború után a templomot a főváros leegyszerűsített formában helyrehozatta, ám az iskolaépület olyan súlyos károkat szenvedett, hogy annak romjait eltakarították, és a telket az utcához csatolták. Épület híján az állam az iskolát megszüntnek tekintette, és ekkor fejeződött be a Gyülekezet tevékenységének általános oktatási része. A Pasaréten ekkor alakult meg a Budavári Gyülekezet fiókgyülekezete, mely alkalmait a Torockó téri református gyülekezet helyiségeiben tartotta.

A háború után a Sréter újszerű stílusát kedvelők és személyéhez ragaszkodók egyre inkább zárt közösséggé váltak az egyházon belül. A Gyülekezeten belül is elszigetelt csoportot alkottak, és pénzügyeiket is a Gyülekezetétől függetlenül kezelték. Ez azonban a Gyülekezet egésze számára nem jelentett visszalépést, sőt inkább fellendülés jellemezte annak életét. Rengeteg közösségi alkalmat tartottak, növekedett a laikus (nem lelkész) szolgálattevők száma, és a lelkész hatvantagú munkatársi gárdát szervezett maga köré. Lassan az államhatalomnak is szemet szúrt ez a mozgalmi jellegű tevékenység, így 1954-ben Sréter Ferencet állami nyomásra nyugdíjazták. Lelkészi tevékenységét azonban nem fejezte be, és a hozzá kötődő mintegy száz emberrel független, szabad gyülekezetet alkotva kiváltak a budavári közösségből.

### **3.7 Megváltozott működési környezet**

1952-ben a Magyarországi Evangélikus Egyház legfőbb törvényhozó testülete, a Zsinat megváltoztatta az egész országos egyház területi beosztását. Az addigi négy egyházkerület helyett kettőt alkotott: a Déli és az Északi egyházkerületet, és rögzítette a püspöki székhelyeket. A Budavár lett az Északi Egyházkerület püspöki székhelye, ennek következtében az akkori püspök, Vető Lajos is a Gyülekezet főállású lelkésze lett. Emellett a Gyülekezet vezetősége azért, hogy a budai gyülekezetek esperese is budavári lelkész lehessen, két egyenrangú főállású lelkészi pozíciót szervezett, így került a gyülekezethez Várady Lajos.

Tevékenységének kezdetén Váradynak a Sréterhez tartozó közösség kiválása okozta kihívásokkal kellett megküzdenie. A körülbelül száz ember kiszakadása érezhetően csökkentette a templomba járó gyülekezet létszámát, de sokan elmaradtak olyanok is, akik nem tartottak velük, ám a botrányok miatt kiábrándultak. A politikai légkör is megváltozott, és az államhatalom törekvése, hogy az egyházak látszólagos szabadságát a templomfalakon belülre korlátozza, nehezítette a lelkész munkáját, hogy a megüresedett templomot újból megtöltse. Szintén nehezítő körülmény volt az elviágiasodás, a szekularizáció előretörése ebben a korszakban. Kitartó munkával, rengeteg családlátogatással (amit az akkori államhatalom nem korlátozott), és a lelki igények felmérésével, és azokhoz való alkalmazkodással sikerült újból élővé tenni a Gyülekezetet. Ezek az igények vasárnaponként négy istentiszteletet, egy németnyelvű bibliaórát, hetenként egy gyülekezeti bibliaórát, ifjúsági alkalmat és imaórát követeltek meg. Havonta tartottak szeretetvendégséget, amely teadélutánszerűen, lazább egyházi programokkal volt megtöltve. Ezen kívül konfirmációi

oktatás<sup>4</sup> zajlott, valamint a laikusok bevonásával szükség szerint presbiteri<sup>5</sup> és bizottsági üléseket tartottak. Várady a lelki igények felmérésével szerette volna azt is elérni, hogy a Sréter-féle körből visszacsábítsa a kivált gyülekezeti tagokat, ezért vezette be a rendszeresen megtartott imaórát. Erőfeszítései ellenére azonban ez a törekvése nem hozott sikert.

A Gyülekezet életére hatással volt az 1956-os forradalom is. Átmenetileg fellendült a templom látogatottsága is, amely addig a szekularizációs folyamatok miatt lassan apadt. A forradalom utáni időszak egyik legjelentősebb eseménye a Gyülekezetben az orgona felépítése volt. Bár a Gyülekezet anyagi helyzete egyre gyengébb volt, a Várady által megmozgatott német és dán kapcsolatoktól, valamint Túróczy Zoltán akkori püspökön keresztül a finn egyháztól érkezett adományok szinte teljes egészében fedezték az orgonaépítés költségeit. Ez fellendítette a zenei életet a Gyülekezetben, és a számos hangverseny, amelyet itt tartottak városszerte ismertté tették a budavári templomot.

Várady halála után az új lelkész személyéről szintén felsőbb egyházi vezetés döntött. Még halála előtt a Gyülekezet másodlelkésze lett Madocsai Miklós, de a budavári munka két embert kívánt, és így felajánlották Koren Emilnek a budavári lelkészi állást, a Gyülekezet pedig egyhangúlag meghívta őt. Az elvárás az új lelkész felé a nemzetközi kapcsolatok megerősítése, a finn egyház segítségének behozatala, valamint a Gyülekezet egységének megszilárdítása volt. Az akkor már több mint tíz éve csökkenő templomlátogatás az új lelkész iránti kíváncsiság miatt lassan növekedni kezdett. A gyülekezeti szolgáltatások nagyrészt az előző lelkész által kialakított formában zajlottak tovább. Változás ehhez képest az volt, hogy egyre nagyobb hangsúlyt kapott a német nyelvű szolgálat. A kevés itt élő német anyanyelvű egyháztagnak mellett Budán olyan jelentős számban fordultak meg a német turisták, hogy indokolt volt ennek a bevezetése. Koren és munkatársai munkájával sikerült szilárd közösséget létrehozni mind az idősebbek, mind a fiatalok körében. Az akkori frissen végzett segédlelkész, Gáncs Péter segítségével az ifjúsági alkalmak létszáma ötven-hatvanra nőtt, és a Gyülekezet területén túlról is vonzotta a résztvevőket. A Sréter-ügyhöz hasonlóan az államnak ez a tevékenység is szemet szúrt, hiszen minden mozgalmi jellegű tevékenységet fékeztek. Az egyházi vezetésen keresztül eltávolították a segédlelkészt a budavári állásából, és ezzel sikerült is elfojtani a kibontakozó folyamatot. Sikeresebb volt a presbitérium gyülekezeti és egyházi életbe való bevonásának növelésére tett erőfeszítés. A presbiterek tájékoztatást kaptak az egyházi szervezet működéséről, az egyházi törvényekről is, és egyre

---

<sup>4</sup> A konfirmáció – megerősítés – az az esemény az evangélikus egyházban, amikor a kisgyermekkorban megkereszteltek felnőve saját maguk tesznek bizonyosságot hitükről a gyülekezet tagjai előtt.

<sup>5</sup> A gyülekezet világi tisztségviselői

több szolgálatot vállaltak el. Népszerűek voltak a havonta tartott szeretetvendégségek, amelyek kulturális tartalommal voltak megtöltve. Szorosabbá vált a finn evangélikus egyházzal tartott kapcsolat is, ám a lelkész az anyagi gondokat elődjéhez, Sztehlo Andrásához hasonlóan elsősorban belső forrásokból igyekezett helyrehozni, és a finn támogatásokat csak a gazdasági helyzet rendezése után kezdte felhasználni. Évente több száz finn látogató érkezett a Budavári Gyülekezetbe, és a nagy ünnepek alkalmával finn nyelven is tartottak istentiszteleteket, az itt élő finnek számára.

Koren nyugdíjazása után 1985-ben az Egyházkerület püspökével, a Gyülekezet tisztségviselőivel és Madocsai Miklós parókus lelkésszel egyeztetve a gyülekezet meghívta Szebik Imrét a megüresedett lelkészi állás betöltésére.

### **3.8 A vallásiaci nyitás korszakában**

A rendszerváltozást megelőző években a társadalmi hangulat hatására ismét növekedni kezdett a templomba járó gyülekezeti tagok száma. Az ifjúsági élet is újra feléledt, egyre gyakrabban jöttek össze, és a megnövekedett igény miatt két új helyiséget is kialakítottak a számukra. Egyre több feladat hárult a lelkészekre, és Madocsai nyugdíjazása, valamint Szebik püspökké választása új lelkész meghívását tette szükségessé.

Balicza Ivánt 1990-ben iktatták be a Budavári Gyülekezetbe. A kilencvenes évek elején hivatalos testvérgyülekezeti kapcsolat létesült a finnországi Kouvola városbeli, majd később a nürnbergi St. Sebald evangélikus gyülekezetekkel. A Gyülekezetben is átalakult a német nyelvű szolgálat, miután kialakult egy olyan Budapesten élő német nyelvű réteg, amely rendszeresen elkezdett istentiszteletre járni. Németországi szervezetként önállósultak, istentiszteleti helyiségként a gyülekezeti termet, a kápolnát használják, és lelkészt is Németországból kapnak.

A Gyülekezetet is érintette, hogy a kilencvenes évek elején az egyházak több korábban kisajátított épületet visszakaptak az államtól. Az iskola kérdését később évenkénti örökjáradék formájában rendezték, a Szilágyi Erzsébet fasorban található ú. n. Belvedere épületet pedig az Északi Egyházkerület kapta meg kezelésre, és itt helyezték el a püspöki hivatalt, a püspök szolgálati lakását, és egy imatermet is. Ez egyrészt azt jelentette, hogy a pasaréti fiókgyülekezet saját helyiségbe költözhetett, másrészt pedig a püspök is átköltözött az új épületbe. Budavári lelkészi tisztsége megmaradt, azonban a felszabadult lakás lehetőséget teremtett egy új lelkész alkalmazására is, így 1994-ben a gyülekezet meghívta ifj. Hafenscher



Károlyt. Ő 1998-ig szolgált a gyülekezetben. 1998 óta Balicza Iván mellett a másik lelkeszi állást Bence Imre tölti be. Fontos folyamat volt a rendszerváltás óta eltelt másfél évtizedben a Gyülekezet épületeinek külső és belső felújítása. A templomot belülről 1994-ben, majd kívülről az összes többi épülettel 1999-ben újítták fel, a lelkészlakások belső felújítása pedig 2005-ben és 2006-ban történt. A Gyülekezetben 2006 folyamán általános tisztújításra került sor, melynek alkalmával új felügyelőt, illetve presbitériumot választottak.

## **4. A tág környezet (PEST) elemzése**

### **4.1 Politikai és jogi környezet**

Magyarországon a vallási piac az 1990. évi IV. törvény elfogadása után nyílt meg. Ez a törvény az Alkotmánnyal összhangban a lelkiismereti és vallásszabadság érvényre juttatását biztosítja, valamint szabályozza az egyházak alapítását és jogállását. E szerint egyházat legalább száz természetes személy alapíthat, akik a szervezet alapszabályát elfogadják – amely az Alkotmánnyal nem lehet ellentétes, és törvénybe nem ütközhet – és nyilatkoznak arról, hogy azonos hitelveket követnek. Az így megalapított egyházak önkormányzattal rendelkeznek. Magyarországon jogilag az egyház az államtól elválasztva működik, ez azt jelenti, hogy az egyház belső törvényeinek érvényre juttatására állami kényszer nem alkalmazható, valamint, hogy az állam az egyházak irányítására, felügyeletére szervet nem hozhat létre (1990 évi IV. tv. 15-16. §). E törvény eredményeképpen a rendszerváltozás óta megnőtt az újonnan megalakult kis- és törpeegyházak száma és aktív közéleti szerepvállalása. Ezek a szervezetek nyíltan vállalják a konfrontációt annak érdekében, hogy az állam ne részesítse különleges elbírálásban a történelmi egyházakat.

1990 után a jellemző politikai hangulat az egyházakkal kapcsolatban a jóvátételi lehetőségek keresése volt (Barabás, 2006). Az Antall-kormány ezt a korábban elkobzott javakkal kapcsolatos kárpótlás formájában nyilvánította ki. A Horn-kormány által aláírt Vatikáni szerződés<sup>6</sup>, valamint az Orbán-kormány által a többi nagyobb (református,

---

<sup>6</sup> A Vatikáni szerződés garantálja, hogy az egyházi oktatási és kulturális intézmények az állami intézményekkel azonos normatív támogatásban részesülnek, valamint rendelkezik az egyházaknak nyújtott egyéb állami támogatásokról is.

evangélikus) majd kisebb (zsidó hitközségek, baptista, szerb ortodox stb.) történelmi egyházakkal kötött együttműködési megállapodások ugyancsak ezt a jóindulatot tükrözték. E szerződések alapján a történelmi egyházak az 1948. január 1-je után államosított ingatlanok azon részéért, amelyek visszaszolgáltatása nem lehetséges, örökjárdékot kapnak. Ugyanakkor 1990 óta a magyar állam nem dolgozott ki egy következetes, harmonikus egyházpolitikát, így az elmúlt időszakban az egyházpolitikai kérdések rendezése leginkább az éppen hivatalban lévő kormányzat beállítottságától függött. Éppen emiatt érdemes áttekinteni, hogy milyen jellegű törekvésekkel találkoznak az egyházak a mai magyar politikában.

Az állam és egyház viszonyának mai magyar modellje három alapelvre épül (Siba, 2007). Az első szerint az egyházi intézményrendszer nem az államinak valamely alrendszere, hanem a két rendszer egymással mellérendelt viszonyban van. A második alapelv szerint az állam és egyház jogilag történő elválasztása nem azt jelenti, hogy az egyházat a társadalomtól külön lehetne kezelni, hiszen az egy értéket hordozó közösség, amelyre az államnak szüksége van. Ebből következik a harmadik, mely szerint az állam elismeri az egyház szolgálatát, és emellett közfeladatokat is delegál számára (pl. oktatás, szociális intézmények). Ezek alapján az állam a közfeladatokat ellátó egyházi intézményeket ugyanolyan finanszírozásban részesíti, mint az államikat.

Az egyházpolitika egyik legfőbb kérdése az egyházak tevékenységének állami finanszírozása. Azt az összes politikai erő elismeri, hogy jelenleg elképzelhetetlen az állam kivonulása az egyházak finanszírozásából, és hasonlóképpen fontosnak tartják az egyházak közszolgálati tevékenységeinek normatív támogatását, a műemlékek megőrzését és az ingatlanrendezést. A különbség elsősorban a finanszírozás mértékéről és formájáról, valamint az állam és egyház kapcsolatának intézményi keretéről alkotott elképzelésekben mutatkozik meg. A jelenleg kormányzó pártok sem értenek teljes mértékben egyet egyházpolitikai kérdésekben. Míg a kisebbik kormányzó párt a francia modellhez hasonló radikális elválasztás híve, a nagyobbik párt egyházpolitikai felfogása a „kompenzáció”, azaz a múltban elkövetett hibák korrigálására tett gesztusokon alapul (Barabás, 2006). Az ellenzéki oldal ezzel szemben a német típusú, erősen összefonódott állam-egyház viszonyt részesíti előnyben, amely az állam részéről széleskörű felelősségvállalást feltételez.

A jelenlegi egyházpolitikai törekvések, és jogi szabályozás alapján a politikai környezetben az alábbi tendenciák figyelembe vételére van szükség:

- Az állam és egyház kapcsolatának együttműködésen alapuló szétválasztása folytatódik.

- E szerint az egyházak hitéleti tevékenységének támogatása mind inkább háttérbe szorul, és az állam csupán az egyházak közszolgálati tevékenységét finanszírozza normatív alapon.
- A diszkrimináció-mentesség jegyében, az 1990. évi IV. törvény alapján a politika nem fog különbséget tenni történelmi- és kiségyházak között.
- Az egyházakkal kötött szerződésekben vállalt kötelezettségeken kívül az állam további felelősséget nem fog vállalni az egyházak által a kommunizmus alatt elszenvedett anyagi és erkölcsi sérelmekért. Ezen felül várható, hogy az állam a megkötött szerződések felülvizsgálatát és módosítását kezdeményezi.

## 4.2 Gazdasági környezet

A vallási piacra az általános gazdasági helyzet egészen különös hatással van. A gazdasági környezet vizsgálata a vallási piac szempontjából nem csupán az egyházak gazdálkodása miatt fontos. A szociológiai kutatások alapján ugyanis a gazdaság és a vallásosság között fordított korreláció áll fenn. A gazdasági bizonytalanság növelheti a vallásosság iránti keresletet, míg a jólét, az anyagi biztonság csökkentheti azt. Emellett a kutatások azt is kimutatták, hogy a szegényebb társadalmakban nagyobb vagyont fordítanak a vallási tevékenységekre (Tomka, 2006).

Az adományozási hajlandóság kérdése azért különösen fontos, mert az egyházak vagyona elsősorban természetes és jogi személyek, illetve jogi személyiség nélküli szervezetek adományaiból, valamint az egyházi szolgáltatásokért fizetett díjakból képződik (1990. évi IV. tv. 18. § (1)). Éppen ezért érdemes megvizsgálni, hogyan alakult az adományozási hajlandóság az elmúlt években a magánszemélyek esetében.

Az Önkéntes Központ Alapítvány és a Nonprofit Kutatócsoport Egyesület által 2004-ben készített felmérés a magánszemélyek adományozási szokásairól ad képet (Czike – Kuti, 2005). A kutatás eredményei szerint Magyarországon a pénzbeni és természetbeni adományozásba a 14 évesnél idősebb lakosság közel négyötöde kapcsolódik be. Az adományozási formák között a legsikeresebbnek a templomi perselyezés bizonyult, ebben a formában a felnőtt lakosság közel egy harmada segített.

Az adományozás formája	Az adományozók aránya* %	Az adományok	
		összege, 1000 Ft	megoszlása %
Templomban perselybe	30,3	7 570 516	58,1
Koldusnak, kéregetőnek	27,2	2 421 666	18,5
Nyilvános helyen (pl. postán, utcán) perselybe	14,9	1 233 401	11,1
Adományvonal felhívásával	13,9	1 444 517	9,5
Emelt díjas SMS küldésével	4,6	371 038	2,8
Összesen	–	13 041 138	100,0

\* Ugyanaz az adományozó több különböző formában is támogatható.

### 1. ábra: Az adományozási formák megoszlása

Forrás: <http://www.nonprofit.hu/adomanyozas.html>

A szervezeteket közvetlenül támogatók körében az egyházi, vallási tevékenységekre felajánlott adományok aránya szintén az első helyet foglalja el. 2004-ben ilyen jellegű tevékenységekre több mint hétmilliárd forint támogatást nyújtottak.

Tevékenységi terület	Adományozók aránya* %	Az adományok	
		összege 1000Ft	megoszlása %
Egyházi, vallási tevékenység	13,0	7 319 393	38,3
Egészségügyi ellátás, szociális gondoskodás	8,1	5 969 341	31,2
Oktatás, tudományos kutatás	2,4	1 518 531	7,9
Kultúra, művészetek, hagyományőrzés	2,2	1 811 552	9,5
Sport, pihenés, szabadidős tevékenységek	1,1	784 526	4,1
Környezet- és állatvédelem	0,9	384 838	2,0
Határon túli magyarok támogatás	0,6	633 578	3,3
Településfejlesztés, regionális fejlesztés	0,3	124 209	0,6
Politikai tevékenység	0,2	297 021	1,6
Közbiztonság védelme, polgárőrség, tűzoltás	0,2	130 764	0,7
Állampolgári jogok, kisebbségek védelme	0,2	87 589	0,5
Szakmai, gazdasági érdekképviselés	0,1	24 793	0,1
Nemzetközi kapcsolatok	0,1	17 842	0,1
Gazdaságfejlesztés, munkahelyteremtés	0,0	17 885	0,1
Összesen	–	19 121 862	100,0

\* Ugyanaz az adományozó több különböző formában is támogatható.

### 2. ábra: Adományösszegek tevékenységi területenként

Forrás: <http://www.nonprofit.hu/adomanyozas.html>

A legutóbbi (1994-es) hasonló felmérés és a mostani kutatás adatainak összehasonlításából kiderül, hogy az adományozási hajlandóság növekedett a magánszemélyek körében. A különböző szervezeteknek nyújtott támogatások mértéke közel háromszorosára nőtt, azonban az infláció növekedésének mértékét nem érte el.

A gazdasági környezethez további kapcsolódást jelentenek a különböző pályázati lehetőségek is, hiszen a hivatalos támogatások nagy részét pályázati kiírásokon keresztül osztják szét. Az egyházak számára különböző kulturális, műemlékvédelmi, ifjúsági és zenei célokat támogató pályázatok állnak rendelkezésre önkormányzati, kormányzati és Európai Uniósi forrásokból.

A gazdasági mutatók közül az infláció mértéke a leginkább meghatározó az egyházak számára. Egyrészt az infláció növekedésével az alkalmazottak bérét is növelni kell, emellett a közüzemi szolgáltatások árának alakulása is meghatározó az egyházak gazdálkodása szempontjából, hiszen a templomok fűtése és az elektromos áram díja jelentős összeget tesz ki a gyülekezetek kiadásaiban.

Szintén fontos szempont a gazdasági környezet vizsgálatához a vállalat alapítás feltételeinek alakulása. A lelkiismereti és vallásszabadságról, valamint az egyházokról szóló törvény szerint az egyházi jogi személy gazdasági-vállalkozási tevékenységet folytathat, vállalatot alapíthat, gazdasági társaságot hozhat létre (1990. évi IV. tv. 18. § (2)). A vállalkozás-alapítás terhei alapján Magyarország Európai Uniósi viszonylatban a középmezőnyben található.

A gazdasági környezetben a vallási piaci szereplők szempontjából az alábbi tendenciákat kell figyelembe venni:

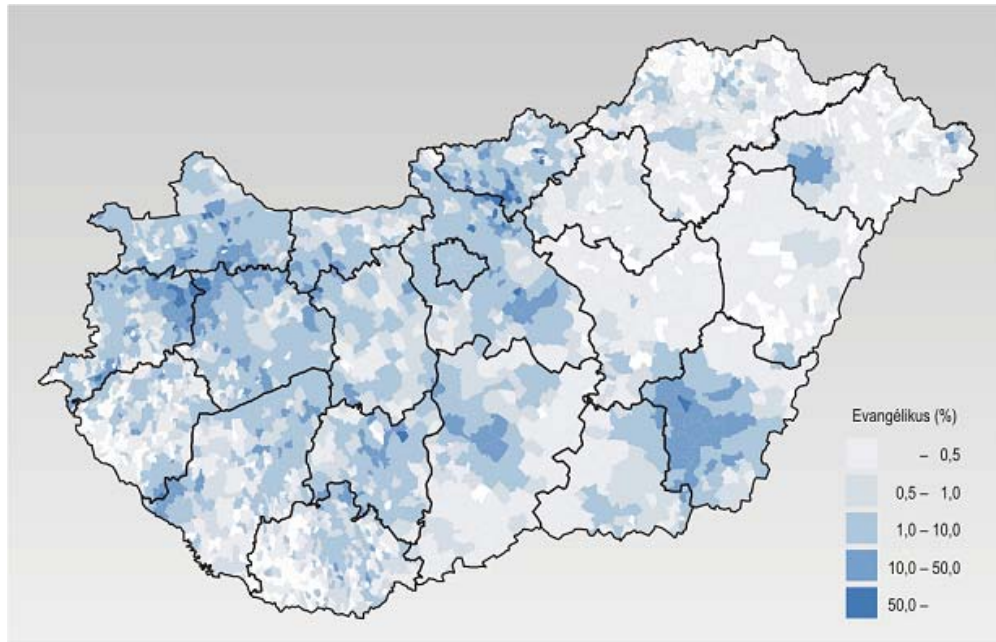
- A magánszemélyek (gyülekezeti tagok) támogatásának mértéke a jövőben, lassú mértékben továbbra is növekedni fog.
- A nonprofit szektor számára kiírt pályázatok köre egyre bővülni fog. A pályázatok követelményei egyre szigorodni fognak, hiszen a lehetőséget felismerve egyre több szervezet fog pályázni.
- A Magyar Nemzeti Bank jelentése alapján a jelenlegi 6,3 %-os infláció a második negyedévben kis mértékben emelkedni, azt követően pedig lassan csökkenni fog (Magyar Nemzeti Bank, 2007)
- A vállalatok alapításának adminisztratív terhei a jövőben várhatóan csökkenni fognak.

#### **4.3 Társadalmi környezet**

A vallásosság vizsgálatában a szociológia általában öt dimenziót különböztet meg, ezek: a hit, a vallási ismeretek, a vallási élmény és tapasztalat, a vallásgyakorlat és az életmódbeli, erkölcsbeli megvalósítás. A vizsgálatok alapján a szociológusok a hit és a

gyakorlat dimenzióját tartják a leginkább meghatározónak. A felmérésekben a vallásosságra vonatkozó kérdések alapján három fő csoportba lehet osztani az embereket: egyházasan vallásos, vallásos a maga módján és nem vallásos. Magyarországon az ötvenes években az egyházasan vallásosok aránya igen magas volt, majd a hetvenes évek közepéig ez az arány csökkent, ekkor érte el a ma ismert legalacsonyabb szintet. Ezután a kilencvenes évek közepéig ismét emelkedett ez az arány, és azóta nagyjából stagnál (Hegedűs, 2006). A 2001-es népszámlálási adatok szerint a lakosság majdnem háromnegyede (74,6%) valamelyik felekezethez tartozónak vallja magát (KSH, 2007). A népszámlálás a vallásgyakorlásra nem kérdezett rá, de más felmérésekből tudjuk, hogy az egyházasan hívők, vallásgyakorlók aránya ennél jóval kevesebb, a társadalom 10-20 százaléka, és ők is a népesség idősebb rétegei közül kerülnek ki. (Hegedűs, 2006). A vallás és az egyházak társadalmi jelentőségét mutatja Magyarországon, hogy az ország lakosságának egy hetede jár heti rendszerességgel templomba, és körülbelül még egy heted része ennél ritkábban látogatja a templomokat. Hitoktatásra pedig a szülők valamivel több, mint egy harmada íratja gyermekét (Tomka, 2007).

A 2001-es népszámláláson 304 705 fő vallotta magát evangélikusnak, ez az össznépesség 2,99 százaléka, és a magukat felekezethez tartozónak vallók 4 százaléka.



**3. ábra** Az evangélikusok aránya területi megoszlásban

Forrás: <http://www.nepszamlalas.hu/hun/kotetek/05/kartogram.html>

Az egyházas vallásgyakorlás jelentőségének csökkenésére a szociológia a szekularizáció jelenségével próbál magyarázatot adni, bár ez az elmélet mind a mai napig nem bizonyított teljes mértékben (Hegedűs, 2006). A szekularizáció elvilágiasodást, elvallástalanodást jelent, elfordulást a vallástól, Istentől. Egyik alapgondolata, hogy a teremtett világnak nincsen szüksége Istenre, hiszen az a maga által meghatározott törvényszerűségek alapján működik. Eszerint a társadalom modernizációja – a gazdasági növekedés, globalizáció – és a vallás egymást hosszú távon kizárja. Másik alaptétele szerint a társadalom tagolódásával megszűnik egységes kulturális rendszernek lenni, ezért minden általános érvényű, átfogó eszmerendszer létezése, mint a vallásé is, indokolatlanná válik. Az egyház szerepe emiatt csökken, majdhogynem eltűnik a társadalom mindennapi életéből. Az elmélet szerint a vallás legfeljebb az egyén személyes életében jelenhet meg, ez az alapja annak a ma általánosan elfogadott véleménynek, hogy a vallás magánügy (Tomka, 2002). Kétségtelen, hogy a közép-kelet európai volt szocialista országokban a második világháború után a vallás szerepének csökkenése volt megfigyelhető. Ezt a folyamatot a társadalomtudósok sokáig a világméretű szekularizáció mintaképének tekintették. Mára azonban világossá vált, hogy világméretű viszonylatban ez inkább kivételes jelenség volt, amely legnagyobb részben az állami beavatkozás következményeképpen alakult így (Iannaccone, 2006).

A második világháború utáni évtizedek politikai rendszere, a szocialista szekularizáció kétségtelenül sajátos hatással volt a magyarországi vallásosság alakulására. Az egyházakat kezdetben nyíltan üldözték, majd burkoltabban diszkriminálták, és az egyházi szereplés, a vallásosság nyílt felvállalása sokakat hátrányos helyzetbe hozott. Ez mindenképpen közrejátszott az egyházaktól való elfordulásban, de kizárólagos okként nem fogadható el, hiszen a rendszerváltás után sem kifejezetten nőtt az egyházasan vallásosak aránya, pedig már semmiféle üldözés nem tartja vissza az embereket vallásuk gyakorlásától. A Medián 2004-es felmérése alkalmával a magyar népesség több mint fele a "maga módján vallásos" kategóriába sorolta magát (Czene, 2004). A magyar társadalomban tehát a többség elutasítja az intézményesített vallást, és azt kifejezetten magánügyként kezeli. Emellett megfigyelhető az új vallásos mozgalmak térnyerése a társadalomban.

Érdekes ugyanakkor, hogy a társadalom többsége számára az élet meghatározó szakaszaiban (pl. születés, házasság, halál) elképzelhetetlen az egyházi szolgáltatások (pl. keresztesítés, esküvő, temetés) nélkülözése. E szolgáltatások esetében figyelhető meg az ellentét az intézményesített vallás elutasítása és a hagyományokhoz való ragaszkodás között.

Magyarországon ma a társadalom nagy része (több mint két harmada) igényli az egyházi szertartásokat ezeken a különleges eseményeken (Tomka, 2007).

A mai magyar társadalomban a vallással kapcsolatos kérdésekben az alábbi tendenciák figyelhetők meg:

- A vallás a társadalom egészét átfogó alapból a társadalom egyik alrendszerévé válik (Hegedűs, 2006).
- Az egyházak elvesztik általános és kizárólagos értékközvetítő szerepüket, hiszen világnézeti és értékrendi sokszínűség alakul ki.
- Egyre inkább teret hódít az intézményesített vallásosság elutasítása, és a növekszik a "maga módján vallásos" réteg.
- Az egyháziassan vallásos réteg egyre inkább előregszik
- Egyre népszerűbbé válnak az újszerűen ható, kevésbé intézményesített, kisközösségi vallási mozgalmak.
- A hagyományos egyházi szolgáltatásokat, a kulturális egyházi eseményeket az intézményesített vallás ideológiáját elutasítók is igénybe fogják venni.

#### **4.4 Technikai környezet**

A technikai fejlődés kapcsán az egyházakra ma is sokan úgy tekintenek, mint az előrehaladást ellenző, régimódi szervezetekre. Tény, hogy a múltban a tudományos vívmányokat sokszor az egyház utasította el, féltve a kizárólagos igazság birtokosaként fenntartott pozícióját. A vallás társadalmi szerepének megváltozása azonban a vallási intézményeknek a technológiai fejlődéshez való viszonyát is befolyásolta. Ma már nem csak lehetőség, hanem követelmény is, hogy az egyházak felismerjék a kapcsolódási pontokat a tudományos-technikai fejlődés és az általuk hirdetett ideológia között. További követelmény a technikai újítások felhasználása a tevékenységükben, hiszen az emberek közötti kommunikáció formái is jelentősen megváltoztak. Az információtechnológia fejlődésével az információk áramlása felgyorsult, és a társadalom többsége meg is követeli, hogy ezekhez azonnal hozzá jusson. Ez az életritmus gyorsabbá válásához, gyorsan meghozott döntésekhez és rugalmasabb életvitelhez vezetett. A vallások tevékenysége többnyire az általuk képviselt transzcendens lény üzenetének közvetítése az emberek felé, mégpedig minél több ember felé. Ma pedig már ehhez a tevékenységhez nem elegendő a hagyományos technikák felhasználása,



a társadalom jelentős részét az egyházak csak a modern kommunikációs technológiák felhasználásával érhetik el.

A tudományos-technikai felfedezések sok esetben vezetnek ma is a vallások által közvetített üzenetek megkérdőjelezéséhez. Ebben a környezetben ezért a következő tendenciákat kell figyelembe venni:

- A tudományos-technikai felfedezésekkel kapcsolatban a társadalom egy része – még ha provokatív jelleggel is – kíváncsi lesz a hagyományosan régi üzenetet közvetítő egyházak véleményére.
- A társadalom jelentős része a számára szükséges információkat egyre nagyobb mértékben az Internetről szerzi be.
- A kommunikációs hálózatok minősége a jelentős kutatás-fejlesztési tevékenységek hatására egyre jobb lesz.
- Az elektronikai és információtechnológiai termékek piacán megfigyelhető verseny miatt azok további minőségi fejlődése és árcsökkenése várható.
- A kommunikációs technológiák fejlődését nem követő intézmények hátrányba kerülnek, mivel az információáramlás jelentős részéből kimaradnak.

## **5. Az iparági környezet elemzése**

### **5.1 A vallási piac**

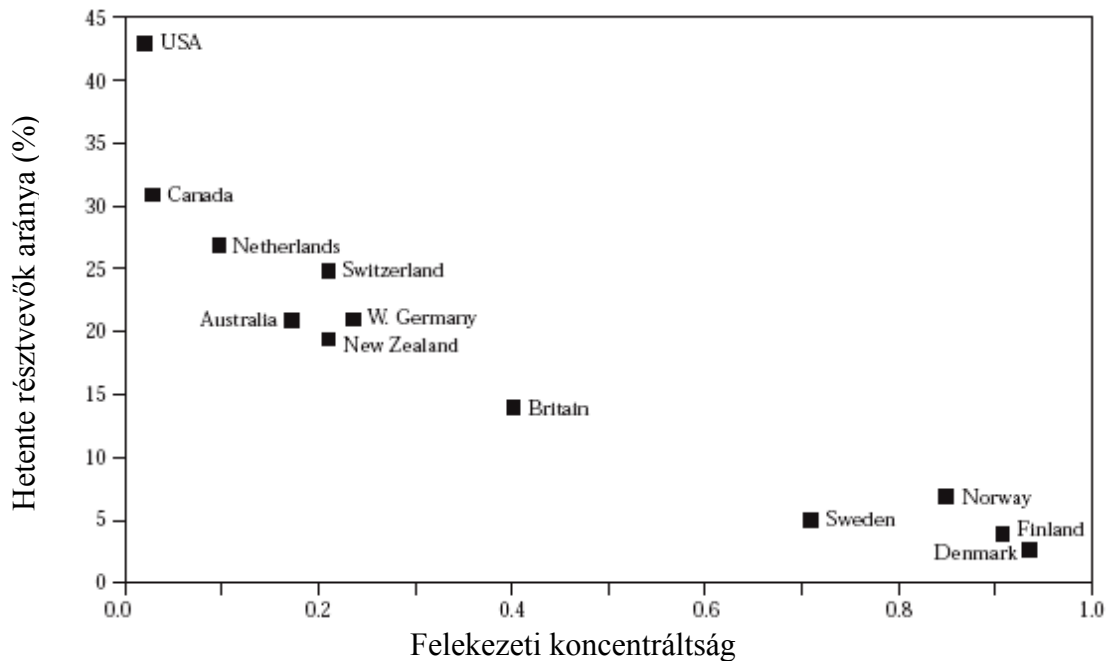
„A nyugati típusú fejlett társadalmakban mindennemű vallási - világnézeti egyszínűségnek – alighanem egyszer és mindenkorra – vége. Plurális társadalomban élünk, amely különböző felfogású és különböző érdekeket érvényesítő csoportokból áll.” (Tomka, 1998)

A vallás tudományos vizsgálatában a piaci alapú megközelítés nem számít újdonságnak. A vallás gazdaságtanáról már Adam Smith is írt „A nemzetek gazdasága” című művében, 1776-ban. Ebben Smith úgy foglalt állást, hogy a vallási „laissez-faire”, tehát az állami be nem avatkozás biztosítja leginkább a vallási szükségletek kielégítését, és ez képes csökkenteni a vallási konfliktusokat, valamint elősegíteni a tiszta és józan vallásosságot, amely mentes mindenféle abszurditástól, csalástól és fanatizmustól (Smith, 1776, idézi: Iannaccone, 1998, 1489.o.). A modernkori tudományos valláskutatás közgazdaságtani

megközelítését pedig Azzi és Ehrenberg 1975-ben megjelent cikke alapozta meg (Iannaccone, 1998). Az általuk felvázolt „háztartási” modellben az egyének a racionális döntésmélet alapján gazdálkodnak erőforrásaikkal úgy, hogy a vallási és világi árucikkekből származtatott hasznosság maximalizálására törekednek. Bár hangsúlyozták a „túlvilági fogyasztás” reménységének a fontosságát, arra nem született kimerítő válasz, hogy az emberek miért értékelik a vallási javakat.

Később a tudományos vizsgálatok előterébe a vallási csoportok kerültek a maximális hasznosságot kereső egyének helyett. Az ilyen vizsgálatok egyik csoportja vállalati alapú megközelítésben tárgyalja az egyes vallásokat. A klérust, a papságot a vallási termékek termelőinek, míg a laikusokat, a világi személyeket a fogyasztóknak tartják. Ezzel a megközelítéssel leginkább a vallási intézmények szervezeti struktúrájának valamint a vallási gyakorlatoknak a fejlődésére igyekeznek magyarázatot találni. Más elméletek a klub-modellt veszik alapul a vizsgálódások során. Ezek abból indulnak ki, hogy a vallási szervezetek esetében csak részben lehet elkülöníteni a termelői és fogyasztói sajátosságokat, hiszen az egyes gyülekezetek kombinálják ezeket a funkciókat. A gyülekezetek általában kis számú főállású alkalmazottat foglalkoztatnak, és rajtuk kívül a legtöbb gyülekezeti tag szintén bekapcsolódik a vallási javak előállításába (például részvétel, éneklés egy istentiszteleten). Ezen kívül a világi klubokhoz hasonló sajátosság, hogy a legtöbb vallási tevékenység kollektív előnyöket termel. (Iannaccone, 1998).

Adam Smith feltételezését, miszerint a be nem avatkozás segíti elő legjobban a vallásos szükségletek kielégítését, alátámasztják a szociológiai kutatások, melyek szerint a vallási részvétel összesítve sokkal nagyobb arányú azokban az államokban, ahol több egymással versenyző egyház van, mint ott, ahol egy központosított állam-egyházi rendszer létezik (Iannaccone, 1998). A megfigyelések alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a verseny a vallási piacokon ugyanolyan előnyöket teremt, mint más piacok esetében. Biztosítja a különböző vallási termékek elérhetőségét, serkenti az innovációt, és arra sarkalja a szervezeteket, hogy érzékenyek legyenek tagjaik szükségletei iránt, valamint hatékonyan hasznosítsák erőforrásaikat. Az alábbi ábra a vallási verseny és a vallásos alkalmakon való heti rendszerességű részvétel kapcsolatát mutatja be több nyugati ország esetében.



**4. ábra: A felekezeti koncentráltság és az egyházi részvétel kapcsolata egyes országokban**

Forrás: Iannaccone, 1998, 1487.o.

Stark és Bainbridge szerint a vallásos szervezetek olyan társadalmi vállalkozásokként foghatók fel, melyeknek elsődleges célja, hogy természetfeletti alapokon nyugvó általános kompenzátorokat alkossanak, azokat fenntartsák, és velük cserefolyamatban vegyenek részt (Stark és Bainbridge, 1987, 42.o.). Ezek a kompenzátorok olyan földöntúli jutalmakkal kapcsolatos várakozások, amelyeknek értékét az evilági életben félreérthetetlenül még nem lehet felbecsülni (Stark és Bainbridge, 1987, 36.o.). A vallásos szervezetek elsődleges tevékenysége tehát a kompenzátorok kínálatára irányul, de ez az üzleti vonal legtöbb esetben összekapcsolódik különféle evilági jutalmak szolgáltatásával (Miller, 2002, 436.o.). A kompenzátorok olyan ígéreteket tartalmaznak, mint például az élet terheinek elviselhetővé tételét, vagy a földi életben elviselt szenvedések jóvátételét a halál utáni életben. A legtöbb vallás esetében ugyanakkor ezek a kompenzátorok sikeres cserefolyamat esetén nem csak a halál után válnak megtapasztalhatóvá, hanem a cserefolyamatban résztvevők evilági életére is hatással vannak. A jutalmak ezzel szemben evilági szolgáltatásokat jelentenek, mint például a vallási közösség nyújtotta védelem, vagy a részvételi lehetőség a különböző közösségi alkalmakon. A vallási piac és más piacok közötti határok éppen a jutalmak miatt mosódhatnak el. A jutalmakhoz hasonló szolgáltatásokat ugyanis különböző világi szervezetek is kínálnak, amelyek így a vallási szervezetek által kínált szolgáltatásokkal versenyezhetnek. A

kompenzátorok esetében azonban nincsenek direkt helyettesítők, ezeket mindig vallási, ideológiai alapon működő szervezetek kínálják.

A vallási piacokon tehát a különböző vallási szervezetek, egyházak, gyülekezetek szerepelnek a kínálati oldalon, míg a tényleges és potenciális hívők, követők testesítik meg a keresletet. Ahogy a klub-elmélet bemutatásánál már említettem, az érdekessége ennek az iparágnak, hogy a legtöbb szereplője termelői és fogyasztói funkciókat is betölt. A vallási szervezetek értékteremtő folyamata ugyanis együttes cselekvésen alapul. Ez az aktivitás, a részvétel az értékteremtő folyamatban az ár, amit a fogyasztóknak a vallási szervezetek felé meg kell fizetniük. A különböző vallások különböző árakat szabnak meg a kompenzátorok fogyasztóinak, és ezzel igyekeznek biztosítani, hogy csak az elkötelezett hívők maradjanak meg a közösségben. Az árak leginkább a szigorúság dimenziójában mérhetők össze, például a táplálkozási szokások, elvárt cselekedetek, vagy a részvétel gyakorisága tekintetében (Miller, 2002). A profit a vallásos intézmények számára két dimenzióban mérhető. Az első dimenzió a közösség létszáma, melynek növekedése az egyházak számára nagyobb társadalmi súlyt, valamint nem mellékesen anyagi hasznot is jelent. A második dimenzió a közösség aktivitása, melynek mértéke a szervezet fennmaradását, közvetetten pedig annak létszámát is befolyásolja.

„A vallásos hagyományt, amelyet korábban önkényesen ki lehetett kényszeríteni, ma már áruba kell bocsátani. Egy olyan ügyfélkörnek kell "eladni", amely ma már nincsen "vásárlásra" kötelezve. A jelenlegi pluralista helyzet, mindenek előtt egy piaci szituáció. Ebben a szituációban a vallásos intézmények marketing-ügynökségekké válnak, a vallási hagyományok pedig fogyasztói árucikkekké.” (Berger, in: *The Sacred Canopy*, idézi: Miller, 2002, 439.o.)

## **5.2 A porteri versenyhelyzet-elemzés alkalmazhatóságának vizsgálata**

A porteri versenyhelyzet-elemzés azon a feltevésen alapul, hogy a külső környezet jelentős befolyással van a szervezetek stratégiájának kialakítására. Porter szerint „az öt versenytényező – az új belépők, a helyettesítés fenyegetése, a vásárlók alkupozíciója, a szállítók alkupozíciója és a versenytársak közötti vetélkedés –... együttesen szabja meg az iparágban a verseny élességét és jövedelmezőségét. A legerősebb tényező vagy tényezők játsszák a vezérszerepet, és válnak döntővé a stratégia kialakításában.” (Porter, 1993, 27.o.) Jelen helyzetben a legfőbb kérdés, hogy a porteri modell, amely a profitorientált iparágak

sajátosságainak megfelelően lett kidolgozva, alkalmazható-e vallásos szervezetek, mint például egyházak, gyülekezetek esetében?

A kérdés megválaszolásánál először is három olyan jellemző tulajdonságot kell figyelembe venni, amelyet Porter az egyes iparágakkal kapcsolatban megemlít (Cafferky, 2005). Az első az iparági jövedelmezőség kérdése. A vallási iparágban a jövedelmezőséget nem lehet kifejezetten pénzben mérni, ezért a jövedelmezőség fogalmát nem lehet egyszerűen átvenni a profitorientált szektorból. A második a verseny erőssége, amely nem biztos, hogy ugyanolyan formában és mértékben jelenik meg a vallási piacon. A harmadik pedig az iparági struktúra, amely különbözik a vallási piac esetében a profitorientált szektorban megfigyelhetőhöz képest.

Ahhoz, hogy a porteri modellt a vallási szektorban használhassuk, annak fogalmi kereteit, elemeit hozzá kell igazítani a vallási piac sajátosságaihoz. Természetesen az eredeti modellt nem vehetjük át egy az egyben, mert a profitorientált és a nonprofit szektorban különböző módon ható erők vannak, és szintén különbözőek azok az erők, amelyek az egyes iparágakat meghatározó módon alakítják. A nonprofit szektorban a Porter által felvázolt öt erőnek nem csupán a megtérülésre, a nyereségtermelésre gyakorolt hatását kell figyelembe venni, a nonprofit szervezeteknek ugyanis nem a pénzben kifejezhető nyereségtermelés az elsődleges céljuk. Ebben a környezetben lényeges a szervezet azon képességére kifejtett hatásuk is, hogy az a piaci környezetben sikeresen fenn tud-e maradni. Lényeges különbség emellett, hogy a vallásos szervezetek esetében a belső és a külső környezet közötti határok kevésbé élesen húzhatók meg, mint a profitorientált vállalatoknál (Cafferky, 2005). Így például a fogyasztók, akik a profitorientált szektorban tipikusan a külső környezethez tartoznak, a vallásos szervezetek esetében a belső környezet részei is. A következőkben tehát, a versenyhelyzetet meghatározó egyes erők tárgyalásánál, először azt fogom megvizsgálni, hogy az adott elemek hogyan alkalmazhatók vallásos szervezetek esetében.

### **5.3 Az új belépők fenyegetése**

Porter szerint „az iparágba való belépés fenyegetése függ az ott érvényesülő belépési korlátoktól és a már létező vállalatok várható reakciójától.” (Porter, 1993, 28.o.) A legfőbb belépési korlátok a gazdaságos sorozatnagyság, a termék-megkülönböztetés, a tőkeszükséglet, az áttérési költség, a forgalmazási csatornához való hozzáférés, a mérettől független költséghátrányok és a kormányzati politika.

A vallási piacon az egyik legjelentősebb belépési korlát a *termék-megkülönböztetés*, amely itt a társadalmi elfogadottságon, az életstílusbeli követelményeken és a tágabb kultúrához való kapcsolódáson alapul (Cafferky, 2005). Új eszméket, ideológiát, vallási tanokat talán még ki lehet találni, vagy a szinkretizmus<sup>7</sup> keretében, már meglévő vallások elemeit felhasználva lehet új egyházat alapítani, az így létrejövő közösségeknek azonban nagyon nagy energiát kell fordítaniuk a társadalmi elfogadottság elérésére. Magyarországon nagy fokú a bizalmatlanság az újonnan megjelenő egyházakkal szemben abban az esetben, ha a taggá válásról van szó. A jellemző magatartás inkább a távolról való elfogadás, a megtűrés.

Az új belépők fenyegetésére jelentős hatással van az *áttérési költség* is. Porter a profitorientált szektorban az áttérési költséget egyszeri teherként értelmezi, azonban a vallások esetében az új hitre való áttérés költsége hosszabban elhúzódó társadalmi, kulturális és pszichológiai terheket helyezhet a fogyasztók számára. Az áttérési költség kifejezetten magas lehet, ha a társadalmi, vagy családi hagyományok kényszere megnehezíti az új hitre való áttérést. Jelentős költség-kockázatot jelent az új egyház tagjává váló ember számára az addigi kapcsolatainak átalakulása, esetleg megszűnése.

A *tőkeszükséglet* korlátozó ereje a profitorientált szektorhoz hasonlóan működik a vallási piacon is. Itt azonban az anyagi tőkének kisebb jelentősége van, hiszen egy egyház tevékenységének megkezdéséhez elegendő egy megfelelően kialakított magánlakás, vagy egy olcsón bérelt helyiség. Nagyobb jelentősége van viszont a kézzel nem megfogható emberi tőkének (Cafferky, 2005). Ez egyrészt az új egyház alapításához elengedhetetlen karizmatikus vezetői képesség iránti szükségletet jelenti, másrészt pedig a szervezet életképességének fenntartásához szükséges taglétszámot.

A *forgalmazási csatornához való hozzáférés* is jelentős korlátja lehet a belépésnek. A vallási piacon a termék jellege miatt kritikus jelentőségű az információk eljuttatása a potenciális fogyasztókhoz. Amint már láttuk, a vallási tevékenység megkezdéséhez elegendő a fő forgalmazási csatornát jelentő, közösségi együttlétre alkalmas helyiséggel rendelkezni. Az új egyházak fennmaradásához, növekedéséhez viszont elengedhetetlen olyan csatornák bekapcsolása is, amelyeken keresztül szélesebb rétegeket lehet elérni.

Porter a *mérettől független költséghátrányok* közé sorolja többek között a saját gyártási technológiát – a know-how-t, a kedvező helyszínt, és a kormányzati támogatást (Porter, 1993). Ezek a tényezők a vallási piacon is korlátot jelentenek. A vallási tanok, tevékenységek Magyarországon nem állnak szabadalmi védettség alatt, ezért a know-how itt

---

<sup>7</sup> A szinkretizmus vallási értelemben a különféle vallások vagy filozófiák egyesítése, elemeik keveredése.

is inkább a társadalmi elfogadottság dimenziójában mérhető. Az újonnan belépő egyházak számára a kormányzati támogatás komoly korlátot jelent, hiszen az Magyarországon a történelmi sajátosságokhoz kapcsolódik, így az új egyházak csak a közszolgálati tevékenységeikért juttatott normatív támogatásból részesülhetnek.

A *kormányzati politika* azokban az országokban jelenthet komoly korlátot, ahol az állam és az egyház szorosan összekapcsolódnak. Magyarországon a jogi szabályozás a nyilvántartásba-vételhez száz természetes személyt követel meg alapító tagként (1990. évi IV. törvény, 9. §), ám a működéshez nem kötelező a nyilvántartásba-vétel. A kormányzati politikát részletesebben vizsgáltam a politikai makrokörnyezet elemzésénél, azonban fontos itt is elmondani, hogy a megfigyelhető tendencia a különböző egyházak azonos módon történő kezelése, így az új egyházak esetében a kormányzat politikája nem jelent komoly korlátot Magyarországon.

A vallási piac esetében az új belépők fenyegetése sok esetben a szervezeten belülről származik (Cafferky, 2005). Ez akkor válik valósággá, amikor a közösség egy nagyobb csoportja kiszakad a gyülekezetből, és önálló szervezetet hoz létre. Erre a jelenségre példa a Sréter-féle kiválás a Budavári Evangélikus Gyülekezetből az 1950-es évek elején. A vallásos szervezetek esetében a megtorló jellegű reakció inkább az ilyen típusú új belépőkkel szemben figyelhető meg. Ahogyan láttuk, a Budavári Gyülekezet következő lelkésze, Várady is jelentős erőfeszítéseket tett, hogy a kiszakadt körből embereket csábítson vissza, és az ő igényeiknek megfelelő alkalmakat vezetett be. Sréter karizmatikus személyisége miatt azonban – amely az új közösség komparatív előnyévé lett – ez a törekvése nem járt sikerrel. A vallásos szervezetek vezetőinek az új belépőkkel szembeni reakciói több formában mutatkozhatnak meg. Az egyik forma – amint a budavári példán keresztül láttuk – a fogyasztó-orientáltságon alapuló termékvonal-bővítés. Ezen kívül különböző kommunikációs kampányokat vezethetnek be, amelyek az új belépő veszélyeire hívják fel a figyelmet, vagy megkérdőjelezzik annak legitimitását, tanításának ideológiai helyességét.

A fogalmi keretek tisztázása után az új belépők fenyegetésével kapcsolatban az alábbi erőhatások figyelembevételét tartom szükségesnek:

- A magyarországi vallási piacra belépő új egyházak számára – akár teljesen új alapításról, akár szakadásról van szó – a piac telítettsége és a társadalmi hagyományok miatt különösen nagy nehézséget jelent a társadalmi elfogadottság olyan szintű kiharcolása, hogy jelentős mértékű taglétszám-növekedést érhessenek el.

- Az erős fogyasztói hűség és az áttérési költségek tartóssága és magassága miatt a felekezethez tartozó, aktív egyháztalagok köréből az újonnan megjelenő egyházak – hacsak nem szakadástól van szó – nem képesek nagy létszámú rétegeket toborozni.
- Az új belépők a vallási piacra csak abban az esetben számíthatnak heves reakcióra a már jelenlévő egyházaktól, ha létrejöttük egy vallási közösségből való kiszakadással történt.
- Bár a Budavári Evangélikus Gyülekezet tevékenységi területe Budapest első és második kerületére terjed ki, a budapesti lakosság városon belüli mobilitása miatt a Gyülekezet tagjaira – első sorban a fiataljaira – hatással lehetnek a város egész területén létrejövő új vallási szervezetek.
- A Budavári Evangélikus Gyülekezetben nincsenek arra utaló jelek, hogy a közösség valamelyik része a gyülekezettől elszakadna.
- Magyarországon a vallási piacra belépő új egyházak legnagyobb részben az 1990-es évek elején jelentek meg, miután többségük már a rendszerváltás előtt illegalitásban működött. Az ezredforduló után Magyarországon évente 3-4 új egyházat jegyeztek be, új belépők tömeges megjelenésére továbbra sem kell számítani.

#### **5.4 A vetélkedés élessége a már működő versenytársak között**

„Vetélkedés azért alakul ki, mert egy vagy több versenytárs visszaszorított helyzetbe kerül, vagy lehetőséget lát helyzetének javítására.” (Porter, 1993, 38.o.) A verseny legjellemzőbb formái az árverseny, a reklámcsata, új termékek bevezetése, a vevőszolgálat vagy a garanciák bővítése.

Bár a vallási piac fogalma már évtizedek óta használatos a vallás tudományos kutatásában, a különböző vallások, felekezetek közötti verseny természetéről nem sok szerző írt eddig. Miller (2002) szerint a vallásos szervezetek a külső környezetből származó erőforrásokért versengenek, és ezen erőforrásokhoz való hozzáférésüktől függ fennmaradásuk, növekedésük. Ezek az erőforrások szerinte nem csupán az anyagi, pénzügyi javakat jelentik, hanem a hívek létszáma, és időbeli valamint a megtett erőfeszítésben kifejezhető ráfordításuk is ide tartozik. A hívőkért folytatott versengés lehet teljesen nyílt – mint például a térítő egyházak esetében – vagy kifinomultabb módon irányulhat a már meglévő tagok megtartására és elkötelezettségük növelésére.



Az árverseny szerepe igen sajátos a vallási piacon. Itt az a tendencia figyelhető meg, hogy a kisebb vallási közösségek a szigorúságban mérhető árat általában magasabb szinten határozzák meg, mert ez által képesek a tagok elkötelezettségét növelni. Az árak változtatása azonban nem jellemző a vallási piacon, hiszen ezek legtöbb esetben széleskörű ideológián alapulnak.

A vallási szektorban a verseny legelősebben a disztribúciós csatornák kihasználásában figyelhető meg. A különböző egyházak azokat a csatornákat igyekeznek felhasználni, ahol a legtöbb potenciális fogyasztót érhetik el. A legtöbb egyház megtalálja a módot arra, hogy a tevékenységéhez legjobban illő televíziós- vagy rádióműsorban szerepeljen, de sok esetben az utcán történik a versengés a lehetséges követőkért.

A profitorientált szektorhoz hasonlóan a vallási piacon is létrejönnek szövetségek a verseny hatásainak csökkentése érdekében. A különböző egyházak, felekezetek közt létrejövő szövetségek az ökumenizmus kifejezői. Berger az ökumenizmus előretörését olyan lehetőségek felismerésével indokolja, mint a gazdaságos sorozatnagyság elérése, vagy a piaci verseny mérséklése (hivatkozik rá: Miller, 2002). A vallási szervezetek által létrehozott szövetségeket Miller (2002) három csoportba osztja: (1) nem differenciált, (2) rokonságban lévő és (3) rokonságban nem lévő szervezetek által létrehozott szövetségek. Ennek az osztályozásnak az alapja a megkülönböztethetőség mértéke a hiedelmekben, valamint a stratégiában, szervezeti felépítésben és működésben. A nem differenciált vallási szervezetek azok, amelyek kis mértékben különböztethetők meg mind a hiedelmek, mind a stratégiák tekintetében. A rokonságban nem lévő szervezetek nagyon kevés közös jellemzővel rendelkeznek mindkét dimenzióban, míg a rokonságban lévő szervezetek a két végpont közt helyezkednek el. A szövetségek létrehozásának motivációi a megkülönböztethetőség mértékétől függően különbözők lehetnek. Az egymáshoz nagyon hasonló szervezetek esetében a cél a költségracionalizálás lehet. Felismerve, hogy a működésben és a stratégiában kevés köztük a különbség, megpróbálják összehangolni a tevékenységüket, például az ingatlanok közös használatával, vagy a klérus együttes alkalmazásával.

Az egymáshoz kisebb mértékben hasonlító szervezetek az egymástól való tanulás, tapasztalatcsere céljából hozhatnak létre szövetségeket. Itt a közös tevékenységek már nem terjednek ki a mindennapi működésre, hanem inkább a technológia-transzferre irányulnak.

Az egymáshoz nem hasonlító szervezetek esetében a fő cél a közös érdekérvényesítés. Berger az ilyen jellegű szövetségeket egy "megszentelt védőernyőként" fogja fel (Berger: *The Sacred Canopy*, hivatkozik rá: Miller, 2002), amelyet abból a felismerésből indulva alakítanak

ki, hogy a részekre szakadás káros a vallás általános helyzetére. Törekvésük első sorban, hogy kollektív befolyást gyakoroljanak a tágabb társadalmi és politikai kérdésekben.

A magyar vallási piacon a vetélkedés élessége a már működő versenytársak között az alábbi módon jellemezhető:

- Magyarországon 2007-ben 144 egyház van nyilvántartásba véve. A legnagyobb piaci részesedéssel a Magyar Katolikus Egyház rendelkezik (51,9%), és a négy nagy történelmi egyház (a Római katolikus, Református, Evangélikus és Görög katolikus) tagjának vallja magát együttesen a lakosság 73,4 %-a.
- A történelmi egyházak között nem jellemző a versengés a más felekezetű hívők elcsábítása érdekében. Ezek az egyházak inkább a már meglévő tagok megtartása érdekében tesznek lépéseket.
- Magyarországon a legjelentősebb, országos méretű vallási szövetség a Magyarországi Egyházak Ökumenikus Tanácsa (MEÖT). Munkájában 10 tagedyház és 4 megfigyelő státusú egyház vesz részt. Tevékenysége főként a közös érdekérvényesítésre irányul, emellett évente több alkalommal szervez közös rendezvényeket a különböző felekezetek képviselőinek.
- A történelmi egyházak gyülekezeteivel tartott kapcsolat a Budavári Evangélikus Gyülekezet területén jó. A Budapest első kerületében lévő különböző felekezetű gyülekezetek évente többször szerveznek közös alkalmakat.
- A más vallásos szervezetekkel való együttműködés kiemelkedően fontos területe a többi budapesti evangélikus gyülekezettel végzett közös munka. Jó példája ennek a Tamás mise, melyet hat budapesti evangélikus gyülekezet ifjúsága szervez, és célja, hogy az egyházhoz szorosan nem kötődő fiataloknak és keresőknek biztosítson alkalmat kéthavonta.
- Az 1990-es években megjelent kiségyházak döntő többsége Budapesten található. Ezek a szervezetek azokba a résekbe próbálnak meg leginkább behatolni, amelyek a nagyobb egyházak által nincsenek lefedve. Azon részük, amelynek a tömegmédiához nincsen hozzáférésük, sokkal intenzívebben használja az utcai megszólítás eszközét, mint a történelmi egyházak.

## 5.5 A helyettesítő termékek szorítása

„Egy iparág minden vállalata tág értelemben véve versenyez a helyettesítő termékeket előállító iparágakkal... a helyettesítő termékek felkutatása olyan termékek keresését jelenti, amelyek ugyanazt a funkciót tudják ellátni, mint az adott iparág terméke” (Porter, 1993, 43.o.). Porter arra figyelmeztet, hogy azokra a helyettesítő termékekre kell leginkább figyelni, „amelyek (1) tendenciaszerűen javítják ár – teljesítmény arányukat a mi iparágunk termékeihez képest, vagy (2) amelyeket magas nyereséget elérő iparágak állítanak elő” (Porter, 1993, 44.o.).

Ahhoz, hogy a helyettesítő termékek szorítását értelmezhessük vallási összefüggésben is, először meg kell értenünk azokat a funkciókat, amelyeket a vallási szervezetek ellátnak. Cafferky (2005) különböző szerzők véleményét gyűjti össze arról, hogy mik az egyházak fő termékei. Kotler és Levy szerint a legtöbb egyházi személy az emberek közösségét tartja a vallási szervezetek alaptermékének. Webb szerint az egyházak terméke az értékteremtő, értékhordozó és értékigazoló erejük, amelyet a társadalomban képviselnek. Shawchuck és társai a Marketing az egyházközösségek számára című műben úgy foglalnak állást, hogy a vallási szervezetek azért egyedülállóak a társadalomban, mert csak ezeket hozták létre abból a célból, hogy lelki és erkölcsi táplálékot, valamint iránymutatást adjanak az embereknek. Szerintük a vallásos szervezetek egyedülálló küldetése, hogy kiteljesítse az emberek látókörét az emberi célok végső kérdéseire, a mások szolgálatára, arra, hogy mit jelent befejezett emberi lénynek lenni, és a világegyetem rejtelmeire. Az egyházak termékeit a szolgáltatásokhoz hasonlítják, amelyek gondolkodásmódokat, érzéseket és viselkedési normákat közvetítenek. Bold pedig úgy foglal állást, hogy az egyházak egy sor olyan terméket nyújtanak, mint a szórakozás, vagy a földi örömszerzés más forrásai, amelyek a privát szektor termékeivel versenyben állnak.

E vélemények alapján az egyházak funkcióit az értékközvetítéssel, az élet céljának végső kérdéseivel, mások szolgálatával, a lelki és erkölcsi táplálékkal, iránymutatással, különös gondolkodásmódokkal, érzésekkel és viselkedésmódokkal, a közösséggel és világegyetem rejtelmeivel kapcsolhatjuk össze. Ilyen jellegű helyettesítőket nem csak a nonprofit, hanem a profitorientált szektorban is találhatunk. A nonprofit szektorban található helyettesítők leginkább az értékközvetítéssel, mások szolgálatával és különböző gondolkodásmódokkal köthetők össze, míg a profitorientált szektorban található helyettesítők inkább a közösségekre, az élet céljainak megtalálására irányulnak. Sok ember a szabadidős tevékenységek keretében keresi ilyen jellegű szükségleteinek kielégítését (Cafferky, 2005).

Ilyen tevékenységek például az olvasás, a részvétel különböző szórakoztató- vagy sporteseményeken, vagy olyan hobbik üzése, amelyek lehetőséget biztosítanak a másokkal való együttlétre. Láthatjuk tehát, hogy az egyházak által ellátott funkcióknak vannak vallásos és világi, szekuláris helyettesítői is.

Cafferky (2005) szerint a szekularizmus – amely az egyházak társadalmi jelentőségének csökkenését elősegítő törekvés – szintén felfogható az egyházak által kínált termékek helyettesítőjeként. Az elképzelés, mely szerint a modern társadalomnak nincsen szüksége egyházakra, egy rivális erő, amely a figyelemért verseng az egyházakkal a társadalom egészében. A szekularizmus helyettesítő természetűe éppen abban rejlik, hogy állítása szerint az egyházak által betöltött funkciókra már nincs szükség a modern társadalomban.

A Budavári Evangélikus Gyülekezetnek a helyettesítő termékekkel kapcsolatban az alábbi fenyegetéseket kell figyelembe vennie:

- A porteri figyelmeztetést megfogadva, mely szerint a tendenciaszerűen javuló ár – teljesítmény arányú, valamint a magas nyereséget elérő iparágak által előállított helyettesítőket kell kiemelt figyelemmel kezelni, a magyar vallási piac szereplőinek leginkább a szekuláris helyettesítőkkal kell megküzdeniük.
- A heti rendszerességgel vallási alkalmakra járók alacsony létszáma Magyarországon azt jelzi, hogy az egyházak által ellátott funkciókat a társadalom nagy része számára különböző világi helyettesítők töltik be. Ezek népszerűsége azért nagyobb, mert többségük nem igényel hosszú távú elköteleződést, és rövidtávon látványosabb megtérüléssel kecsegtet az örömszerzésben.
- A Gyülekezet által kínált alkalmak többségének időpontjában városszerte vannak olyan programok, amelyek a Gyülekezet tagjait érdekelhetik. Az alkalmak közül a vasárnap délelőtti istentiszteleteket emelem ki, amelyek időpontjában a fiatalok sok esetben a szombat esti szórakozást pihelik ki, vagy különböző sporteseményeken vesznek részt.
- A szekularizmus hangadói széleskörű nyilvánossággal rendelkeznek. Az egyházak szükségtelenségét hirdetőik nincsenek sokan a társadalomban, azonban meghatározó véleményformálók (például politikusok, közszereplők) is tartoznak közéjük, akik széles rétegeket elérő csatornákon keresztül képviselhetik álláspontjukat. Ezekre a csoportokra az egyházak nyílt támadása helyett inkább az egyházi funkciók világi helyettesítőinek népszerűsítése jellemző.

## 5.6 A vevők alkupozíciója

Az alkupozíció egy csoport képességét jelöli arra, hogy egy másik csoportra befolyást gyakoroljon. A profitorientált szektorban a vásárlók úgy próbálnak meg hatással lenni a vállalatokra, hogy alacsonyabb árakat, és emellett jobb minőséget, vagy több szolgáltatást harcoljanak ki (Porter, 1993). A vevők alkupozíciója akkor erős, ha az áttérési költség alacsony, az adott iparág termékei standard vagy differenciálatlan minőségűek, és ha a vásárló teljes körű információval rendelkezik az adott iparágról és a termékekről.

Az egyházak esetében a vásárlók alkupozíciójának növekedése elsősorban a termékek differenciálatlan természetéből adódhat (Cafferky, 2005). A vallási termékeket fogyasztók egy adott közösséghez való tartozása sok esetben nem a fogyasztó tudatos termékválasztásán alapul, hanem társadalmi, vagy családi hagyományokon. Ilyen esetekben az átváltási költség magasabb, hiszen a közösséget elhagyónak egy szűkebb, vagy tágabb közvélemény ítéletével kell szembesülnie. Azok számára azonban, akik nem belenőttek egy közösségbe, hanem választották azt, alacsonyabb lehet az átváltási költség, mert a véleményt alkotó közösségben nem feltétlenül vannak számukra meghatározó emberek. Ők az egymáshoz hasonló termékek közt emiatt könnyebben válhatnak. Az átváltást könnyíti az is, ha egy felekezet különböző gyülekezetei földrajzilag viszonylag közel helyezkednek el egymáshoz.

Warner szerint (idézi: Cafferky, 2005) a kompetitív vallási piaci környezet nem azt jelenti, hogy a vallásos szervezetek tevékenysége a spirituális elkötelezettség legalacsonyabb szintű közös nevezőjét segíti elő, ahogyan a profitorientált piacokon a vállalatok versengése az árak csökkenését eredményezi. Ezen kívül a vallásos fogyasztók sem hasonlítják össze folyamatosan a kínálati oldal különböző ajánlatait szükségleteik kielégítésére. A vallási iparágban a fogyasztók inkább saját közösségükben igyekeznek kihasználni alkupozíciójukat. Ez azt jelenti, hogy az adott közösségen belül próbálnak különböző elkötelezettségi szintek mellett minél magasabb fokú kielégítést találni szükségleteikre. Ahogyan már láttuk, a vallásos fogyasztók részben a vallási termékek előállítói is, így alkupozíciójukat felhasználhatják a szükségleteiknek megfelelő termék kialakításában.

A nagyobb elkötelezettséget vállaló fogyasztók nagyobb közvetlen befolyásoló képességgel rendelkeznek a termékek kialakításában. A kisebb elkötelezettséget vállaló fogyasztók pedig inkább jelenlétükkel, illetve távolmaradásukkal hatnak az egyházakra.

A Budavári Evangélikus Gyülekezetben a fogyasztók alkupozíciójával kapcsolatban a következő tényezőket kell figyelembe venni:

- A gyülekezeti alkalmakon rendszeresen részt vevő fogyasztók többsége családi hagyományokon keresztül került kapcsolatba a Gyülekezettel. Az ő esetükben a közösség elhagyása ritka, kivételes események, például lakóhelyváltozás miatt történhet meg.
- A rendszeresen részt vevők 20-30 százaléka tekinthető olyan meghatározó hangadónak, akik a véleményüket, tetszésüket – nem tetszésüket nyíltan felvállalják, így a Gyülekezet közvéleményét befolyásolják.
- A Gyülekezet tagjai a megszokott, hagyományos formákhoz kötődnek, újszerű alkalmakat, szokatlan formákat nehezen lehet bevezetni.
- A fővárosi közlekedés fejlettsége miatt a távolságok viszonylag könnyen leküzdhetők. A Budavári Gyülekezet közelében több evangélikus gyülekezet található, ahová azok a fogyasztók, akik a budavári közösségben valamilyen okból nem találnak kielégítést szükségleteikre, de felekezetet sem akarnak váltani, könnyen átválthatnak.

## **5.7 A szállítók alkupozíciója**

„A szállítók azért lehetnek alkupozícióban valamely iparág vállalataival szemben, mert az általuk előállított javak és szolgáltatások árának emelésével vagy minőségének rontásával fenyegethetnek.” (Porter, 1993, 47.o.) A szállítók alkupozíciója többek között akkor nőhet, ha az iparágukat kevés vállalat uralja, és erőteljesebben koncentrált, mint az az iparág, amelynek értékesít. Szintén erősíti alkupozíciójukat, ha a szállítóknak nem kell helyettesítő termékekkel megküzdeniük, ha az iparág nem jelentős fogyasztója a szállítói csoportnak, illetve ha a szállítók terméke a vevők tevékenységének fontos alkotórésze (Porter, 1993).

Központi kérdés a vallási iparág esetében, hogy ki a szállító? A vallásos szervezetek a tevékenységük végzéséhez termékeket és szolgáltatásokat vásárolnak. Ilyenek például a templomi berendezések, felszerelések, a közüzemi szolgáltatások, vagy éppen az úrvacsorai bor. E termékek szállítóinak kétségtelenül van befolyásoló hatásuk a vallásos szervezetekre, de a stratégiaiul fontos tevékenységekre nincsen lényeges befolyásuk.

A vallási iparágban meghatározó befolyást inkább a karizmatikus, híres véleménygazdák, a vallásos felsőoktatási intézmények, szakmai szövetségek, a felekezeti vezetők, a gyülekezeti tagok, a szervezetek alapítói és emellett még a világi tekintélyek is

gyakorolnak (Cafferky, 2005). Itt a beszállítói tevékenység gondolatok, eszmék, vélemények közvetítésére irányul.

A híres, karizmatikus véleménygazdákhöz tartoznak a meghatározó könyvek, cikkek írói, nagy gyülekezetek karizmatikus vezetői, híres prédikátorok és a vallásos média szereplői. Ők a helyi vallásos szervezetek vezetői felé hagyományos, vagy éppen új gondolkodásmódot közvetítenek, ötleteket, bátorítást adnak a gyülekezetek tevékenységének végzéséhez.

A vallásos felsőoktatási intézmények biztosítják a képzett vallási vezetők, lelkészek, munkatársak utánpótlását. A teológusok képzése a felmerült vallási, értelmezési kérdések megválaszolásához segít hozzá, a vallásos oktatási intézményeknek így meghatározó befolyásuk van az általános gondolkodásmódra az egyházakban.

A szakmai szövetségek tagjai hatással vannak egymás gondolkodásmódjára, és munkához való hozzáállására. Cantrell, Krile és Donohue szerint (idézi: Cafferky, 2005) a felekezetek is olyan szövetségeknek tekinthetők, amelyek a helyi gyülekezetek felé beszállítói tevékenységet folytatnak. A felekezeti vezetők a felszenteléssel, beiktatással megbízást adnak a helyi gyülekezetek vezetőinek. A helyi gyülekezetek pedig a felekezethez való tartozás által legitimitációt és reputációt nyernek, amely segít, hogy az adott környezetben elfogadottá váljanak. A felekezetek ezen kívül a hitelvek egy meghatározott rendszerét is továbbítják gyülekezeteik felé, ez által azok használhatják a felekezet szellemi tulajdonát, vallási gyakorlatait. Ezzel a lehetőséggel együtt azonban egy nyomás is helyezkedik a gyülekezetre, hogy alkalmazkodjon a felekezet elvárásaihoz. A felekezeti vezetők is nyomást helyeznek a gyülekezetre és annak vezetőire, hiszen hivataluknál fogva pénzügyi forrásokat, tekintélyüknél fogva pedig hitelességet és szakmai, erkölcsi támogatást nyújtanak.

Ahogy alkupozíciójuk tárgyalásánál már láttuk, a vallási fogyasztók a termék előállításában is részt vesznek, így a vallási tevékenységekben való részvételükkel szállítóként is működnek. Viselkedésük hozzájárul a gyülekezet légkörének alakításához. A gyülekezeti tagok emellett a szervezet vezetésében is részt vesznek, döntéseikkel annak működését befolyásolják.

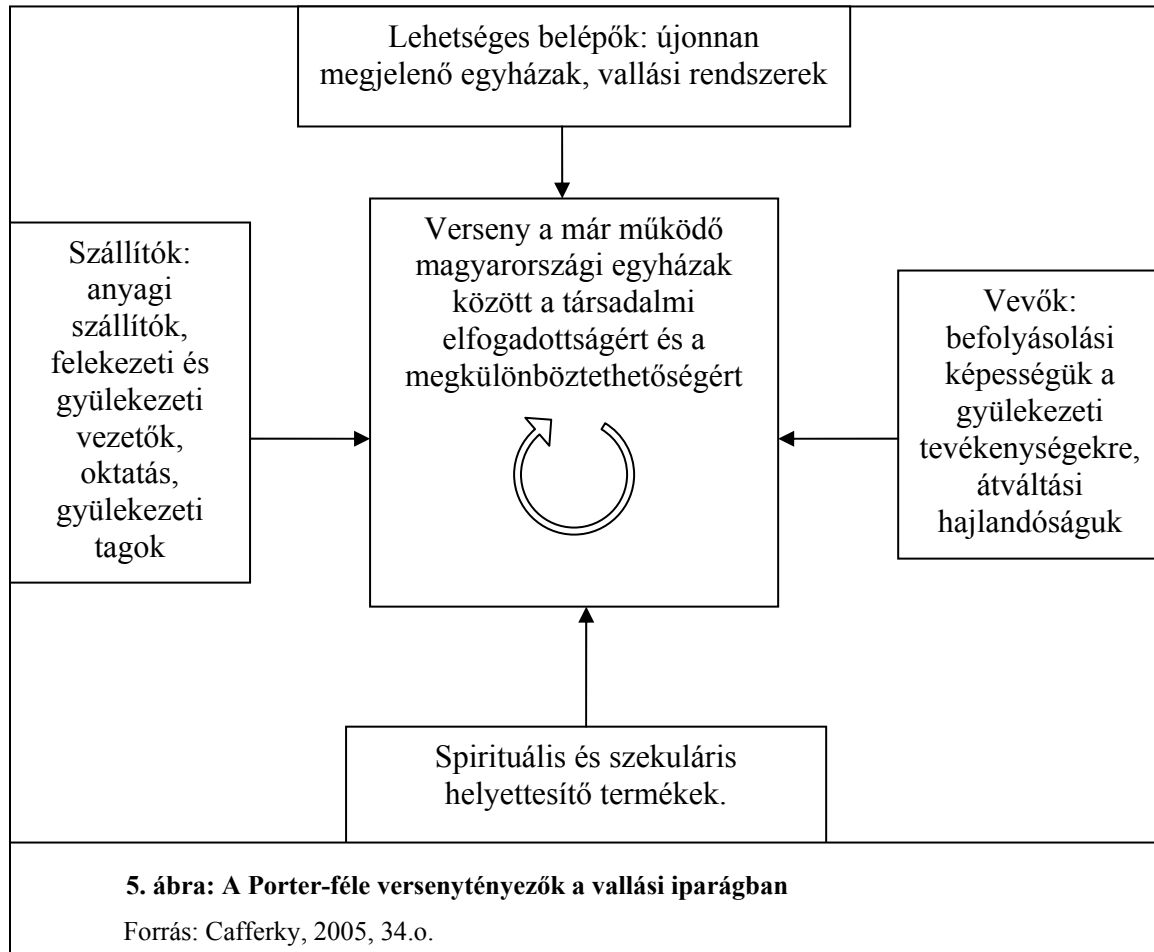
Bár sok gyülekezet és felekezet alapítója már nem él, gondolataik, elveik továbbra is befolyásolják a vallási szervezetek működését, küldetésük beteljesítését (Cafferky, 2005). Történelmi tevékenységük fontos forrása a hagyományoknak, a közösség hitelességének és elfogadottságának, amelyek elengedhetetlenek egy-egy gyülekezet fennmaradásához (Miller, 2002).

A világi tekintélyek, művészek, közszereplők szintén gondolataikkal, elveikkel befolyásolják a vallási szervezetek tevékenységét. Ezek különösképpen akkor fejtenek ki nagy

hatást, amikor a vallási szervezeteknek társadalmi, politikai változásokról kell megnyilvánulniuk.

A Budavári Evangélikus Gyülekezetben a szállítók alkupozíciója a következő tényezőkkel jellemezhető:

- A Gyülekezet tevékenységére az anyagi beszállítók kisebb hatással vannak. A közműveken kívül, amelyek esetében a Gyülekezet nagyfogyasztónak számít, és ahol a piac még nem liberalizált, az egyéb anyagi beszállítók termékei könnyen beszerezhetők alternatív forrásokból.
- Magyarországon evangélikus lelkészképzés egyedül az Evangélikus Hittudományi Egyetemen folyik. Ennek oktatási módszerei, az ott közvetített gondolkodásmód a lelkészek esetében a jövőben válik meghatározóvá a Gyülekezet szempontjából. Az Egyetemen azonban lelkészi-munkatárs képzés is folyik, amely a Gyülekezeti munkaerőre is hatással lehet.
- Mivel a Budavári Evangélikus Gyülekezet egyben püspöki székhely is, illetve az egyik lelkésze a Budai Egyházmegye esperese, a Gyülekezet vezetőinek egy része egyúttal felekezeti vezető is. Ez a tény a Gyülekezet tekintélyét növeli az evangélikus közösségben.





## 6. A fogyasztói értékek elemzése

Amint azt már korábban láttuk, a vallásos szervezetek által kínált termékek egyfelől transzcendens, másfelől evilági jellegűek (Miller, 2002). A fogyasztók által keresett értékek szintén több dimenzióban mérhetők. A vallásban az emberek egyrészt a világmindenség ismeretlen részével, a természetfelettil kapcsolatos kétségeikre keresnek megoldást, másrészt az ismert világban való boldoguláshoz keresnek támogatást. Az előbbi az élet értelmére, céljára, a halál utáni állapotra vonatkozó kérdésekkel kapcsolatos elképzeléseket foglalja magába. Ezeket az elképzeléseket a vallások komplex rendszerekbe foglalják, amelyek biztonságérzetet adnak, és elfogadhatóvá teszik az ismeretlentől való félelem mértékét a követők számára. A vallásban az emberek természetesen evilági értékeket is keresnek. A vallásos szervezetekben a hagyományos értékek megőrzőit látják. Olyan értékek kapcsolódnak az egyházakhoz, mint például a család védelme, a közösség, vagy egymás támogatása. A vallásos közösségekben az emberek szintén keresik evilági gondjaik megoldását, enyhítését. Gyakorlati tanácsokat, útmutatást várnak ahhoz, hogy hogyan éljenek, hogy a boldogságot megtalálják.

A Budavári Evangélikus Gyülekezetben végzett kérdőíves felmérés az istentiszteleteken kívül más alkalmakra is járó gyülekezeti tagok körében vizsgálta a taggá válás körülményeit, a gyülekezeti alkalmak látogatottságát, az istentiszteleti elemek fontossági sorrendjét, a tagok nyitottságát az újdonságok iránt, illetve a közösségben végezendő önkéntes munkára való hajlandóságot. Mivel a kérdőív kitöltése több időt vett igénybe, ezért inkább a különböző hétközi alkalmakon volt lehetőségem adatgyűjtésre. Az istentiszteleteken kiosztott, illetve az e-mail-ben kiküldött kérdőíveknek csak töredéke érkezett vissza. A Gyülekezet teljes taglétszámahoz képest nem reprezentatív minta alapján megkérdezett 103 gyülekezeti tag átlagéletkora 52 év. A megkérdezettek 65 százaléka, azaz 67 fő lakik a Gyülekezet területén, az első és a második kerületben. A gyülekezeti nyilvántartásból kiderül, hogy ez az arány a teljes taglétszám esetében csak 46 százalék. A felmérésben részt vevők 56,3 százaléka (58 fő) aktív kereső, 33 százaléka (34 fő) nyugdíjas, és 9,7 százaléka (10 fő) tanuló. A megkérdezettek három-negyede, 77 fő több mint tíz éve tagja a Budavári Evangélikus Gyülekezetnek.

A felmérésből kiderült, hogy a tagok meghatározó része, 62 százalékuk a családján keresztül került kapcsolatba a Gyülekezettel. 21 fő jelölte be, hogy a lakóhelyéhez legközelebb eső gyülekezetet választotta, míg 14 ember jelezte, hogy úgy kezdett el a Budavári Gyülekezetbe járni, hogy személyesen kereste fel a lelkészt keresztelő, esküvő, vagy

egyéb okok miatt. 5 ember a lelkész hívására, 6 ember barátjának hívására csatlakozott a Gyülekezethez. A kérdésnél lehetőség volt egyéb módokat is megadni, ezek közül a legérdekesebb a következő: „Úgy éreztem, hogy be kell mennem.” A kérdésre adott válaszok alapján megállapítható, hogy a gyülekezeti tagok többsége családi hagyományokon keresztül került a közösségbe, és az is, hogy a személyes hívogatásnak (akár a lelkészek, akár a gyülekezeti tagok részéről) eddig nem volt nagy jelentősége az új tagok csatlakozásában. Az is kiderült, hogy a Gyülekezet internetes megjelenése sem keltette fel annyira az emberek érdeklődését, hogy aztán aktív taggá váltak volna.

A kérdőívet kitöltők két-harmada (67 fő) az istentiszteleti alkalmakon heti rendszerességgel vesz részt (a vasárnaponkénti három istentisztelet látogatottsága összesen átlag 150-200 fő között mozog). Az istentiszteleti elemek közül a felmérésben részt vevők számára a legfontosabb a prédikáció, ezt követi az úrvacsora, a különböző liturgikus szövegek, a zene és az ismerősökkel való találkozás, és végül a templom tisztasága és díszítése. Az istentiszteletek esetében jellemző, hogy a megkérdezettek nem tartották fontosnak, hogy új elemek (mint például orgonán kívül egyéb hangszerek megszólalása, modern zene) is kerüljenek az alkalmak szerkezetébe.

Az istentiszteleten kívüli alkalmak közül a megkérdezettek körében a koncertek a legnépszerűbbek, összesen 37-en jelölték be, hogy látogatják ezeket. 22 fő jelezte, hogy rendszeresen jár Bibliaórára, 21 ember látogatja rendszeresen a F fiatalok és Felnöttek alkalmát. A megkérdezettek közül 39-en jelölték be, hogy a felsoroltakon kívül egyéb alkalmakon is részt vesznek, ezek közül a legjelentősebbek a családi délutánok, a Harmincasok alkalmak, a presbiteri gyűlések és a Tamás mise. A kérdőívet kitöltők valamivel több, mint egy-harmada gondolja úgy, hogy a jelenleg meglévő istentiszteleti alkalmakon kívül szükség lenne újabb alkalmak bevezetésére. A felsorolt, jelenleg nem létező alkalmak közül az összes megkérdezett legvalószínűbbnek a filmvetítésen való részvételt tartotta. Emellett szintén nagy valószínűséggel részt vennének olyan kötetlen közösségi eseményeken, amelyen a beszélgetés, együttlét nincsen előre elhatározott témához kötve. Meg kell jegyezni azonban, hogy az összes lehetőség közül a jelenlegi alkalmakra legjellemzőbb, előre meghatározott témájú beszélgetéseken való részvételüket tartották a legvalószínűbbnek.

A megkérdezettek több mint fele, 54 fő jelezte, hogy a gyülekezeti munka különböző területein vállalna önkéntes munkát. Ez különösen figyelemreméltó arány, hiszen a felmérésben részt vevők egy-harmada idős, nyugdíjas ember. A különböző szolgálati területek közül a legtöbben a látogatásban vennének részt szívesen.

A kérdőívek kiértékelése során azt tapasztaltam, hogy a gyülekezet aktív közösségi életet élő tagjai számára fontosabb a hagyományos, megszokott dolgok megtartása, mint az újdonságok bevezetése. Erre példa a közelmúltból, hogy a gyülekezet tagjai elutasították az Országos Evangélikus Egyház által kidolgozott, új elemekkel bővített istentiszteleti rendet, liturgiát. Kétségtelenül fontos ez a réteg a Gyülekezet számára, hiszen ők azok, akik jelenleg a legnagyobb arányban látogatják az alkalmakat. Nem szabad figyelmen kívül hagyni azonban, hogy a Budavári Gyülekezet területén élő 1290, nyilvántartásba felvett gyülekezeti tag közül csak mintegy 300-400 fő látogatja rendszeresen az istentiszteleteket, egyéb alkalmakat. A többi ember számára, úgy tűnik, hogy a gyülekezet tevékenységei nem biztosítanak olyan értékeket, amelyek számukra vonzóvá tennék az aktív részvételt.

## 6.1 A Tamás mise

Azokat az értékeket keresi a Tamás mise, amelyek az egyháztól eltávolodott egykori gyülekezeti tagokat, vagy az egyházhoz szorosan nem kötődő, gyülekezethez nem tartozó embereket a gyülekezeti életbe vissza-, vagy bevezetheti. Azokat az embereket kívánja megszólítani, akik valamilyen módon Istent keresik, de az egyházak szolgáltatásainak hagyományos formáit nem tudják magukévá tenni. Azért a fogyasztói értékek keretében szeretném bemutatni ezt az alkalmat, mert kétéves budapesti történelme során eddig rendszeresen tele voltak a templomok, amelyekben megtartották. Ez azt jelenti, hogy a Tamás misének sikerült közvetíteni valamit azokból az értékekből, amelyek az egyházhoz szorosan nem kapcsolódókat is a templomokba hívják.

A Tamás mise egy Finnországból származó istentiszteleti forma, mely az 1980-as években alakult ki azért, hogy a nagyvárosi emberek lelki igényeinek megfelelő alkalmat biztosítson. A budapesti Tamás mise szervezése 2005. tavaszán kezdődött el három evangélikus gyülekezet (a Deák téri, a Kelenföldi és a Budavári) együttműködésével. Később az évek során további három gyülekezet (a Zuglói, a Budahegyvidéki és a Fasori) kapcsolódott be a munkába. A mise alcíme a „keresők istentisztelete” lett, ami az alkalom célcsoportját jelöli meg. Az istentisztelet felépítése



6. ábra: A Tamás mise logoja

forrás: <http://tamasmise.mindenkilapja.hu/>

egyfelől azokhoz az emberekhez lett kialakítva, akik egykor rendszeresen jártak templomba, vagy egyéb gyülekezeti alkalmakra, azonban egy idő után lemorzsolódtak. Egy másik célcsoport a gyülekezeti tagok azon barátai, ismerősei, akik valamennyire nyitottak a vallás iránt, azonban a hagyományos, vasárnapi istentisztelet formáit nem értékelik. Szintén a célközönséghez tartoznak azok az emberek, akik néha-néha eljárnak templomba, de nem igazán találják ott a helyüket. Az istentisztelet szervezése során a szervezők a célközönségbe tartozókkal folytatott beszélgetéseik tapasztalataiból kiindulva és a finnországi mintát alapul véve igyekeztek úgy kialakítani a Tamás mise felépítését, hogy az a templomba rendszeresen nem járók számára is értékeket közvetítsen.

Az a réteg, amelynek a Tamás mise szól, sokszor szembesül azzal, hogy az egyházak nem képesek a mai, modern embert megszólítani, nem képesek mai kérdésekre mai válaszokat adni. Sok ember számára az egyházak nyelvhasználata régies, érthetetlen. A Tamás mise ezért az evangélikus egyház üzenetét a mai ember nyelvére kívánja lefordítani egy alternatív istentiszteleti formában. Éppen ezért az értelmi megismerésen túl az érzékelés más csatornáira is épít, sőt tudatosan használja azokat. A Tamás misén ezért nagyon fontos szerepe van a zenének, hangoknak, a látványnak, a tapintásnak, érintkezésnek. A legfigyelemreméltóbb talán a zenei világ, amit a Tamás mise használ. A gyülekezeti körökben többé-kevésbé ismert ifjúsági vagy istentiszteleti énekeket fiatalos, modern hangszerelésben használja, így a mai zenei műfajok által is kapcsolódási pontot teremt az egyházon belül és egyházon kívül lévők közt. Szintén fontos szerepe van a templom díszítésének, amely alkalomról alkalomra változik, az adott istentisztelet központi témájától függően.



**7. ábra: A Tamás mise zenekara**

Forrás: <http://tamasmise.mindenkilapja.hu/>

Újdonságot jelent a hagyományos istentiszteletekhez képest a Tamás mise „imádságjárás” nevű része, amely az alkalmat interaktívabbá, személyesebbé teszi. E rész alatt a résztvevők helyükről felállva különböző tevékenységekben vehetnek részt, így például személyes áldást kaphatnak, közösen imádkozhatnak egy-egy lelkésszel, gyertyát gyűjthetnek, imádságot írhatnak, vagy keresztségükre kaphatnak emlékeztetést. Ez által a jelenlévők sokkal nagyobb mértékben alakíthatják saját igényeik szerint az istentiszteletet, mint egy-egy

vasárnapi, hagyományos alkalmon. Azért, hogy a jelenlévők ne csak elfogadják, hanem meg is értsék, hogy mi történik az istentiszteleten, minden alkalomnak van egy nem lelkészi házigazdája, aki a különböző részeknél (a Tamás mise elején, az imádságjárásnál és az úrvacsorai résznél) elmagyarázza, hogy mi történik, és miért történik.

A Tamás misét jelenleg hat budapesti evangélikus gyülekezet ifjúsága szervezi. Az alkalmakat kéthavonta tartják, e hat gyülekezet templomát felváltva használva, tehát a Tamás mise egy vándor-istentisztelet. A szervezők közt többségben vannak a laikusok, tehát nem lelkészek, akik különböző területeken (zenében, díszítésben, felolvasásban, imádkozásban) végeznek szolgálatot. A szolgálattelvők bázisát mindig a Tamás misének éppen otthont adó gyülekezet ifjúsága jelenti, azonban minden alkalommal érkeznek máshonnan is segítők. Az egyes alkalmakon így 50-60 szolgálattelvő vesz részt tevékenyen az istentisztelet menetében. A szolgálattelvők körén belül létezik a „Tamás mise Team”, amely azt a 10-15 embert jelenti, akik a kéthavonta megrendezett istentiszteletek között rendszeresen találkozik, és a következő alkalmat előkészítik. Ezekon a találkozókön születik döntés a következő istentisztelet központi témájáról, amelyre az igehirdetés, a díszítés, a zene, a hirdetőplakátok és az imádságjárás elemei épülnek. Szintén itt születik döntés a szolgálattelvő lelkészek személyéről, egyes új elemek bevezetéséről, vagy régiak elhagyásáról.

Minden alkalommal külön plakát és szórólap készül az emberek hívogatására. A hirdetés elsősorban személyes csatornákon keresztül történik, azonban ezek a plakátok lehetőséget adnak arra, hogy az utcán járó-kezők, vagy iskolákban, egyetemeken, kávézóknak, szórakozóhelyeken lévők is találkozhassanak a Tamás misével. A hirdetés is elsősorban a házigazda gyülekezet feladata, hiszen neki van lehetősége saját „csellengőit” (például a nyilvántartásban szereplő, de a gyülekezetbe nem járó fiatal) felkeresni. Többször történt már, hogy ilyen fiatalok telefonos megkeresés után multimédiás tájékoztató CD-t kaptak az alkalomról. A Tamás mise ezen kívül jelen van internetes fórumokon, közösségépítő oldalakon is.

Az elmúlt két év alatt tartott nyolc Tamás misén a látogatók száma minden esetben a templom befogadó-képességéhez alkalmazkodott, a templomok minden esetben megteltek. A kitartó és rendszeres érdeklődés a Tamás mise iránt azt mutatja, hogy létezik a vallásos fogyasztók egy olyan rétege is, amely az új formákat, új közlésmódokat értékeli.

## **7. A belső erőforrások elemzése**

Az erőforrások közé tartozik minden input, amely a Budavári Evangélikus Gyülekezet tevékenységéhez, sikeres működéséhez szükségesek. Ilyenek például az ingatlanok, az emberi erőforrások, vagy a Gyülekezet társadalmi megítélése. Az egyes erőforrások önmagukban azonban még nem eredményeznek stratégiai versenyelőnyöket. Azokat létrehozó képességekké csak akkor válhatnak, ha sikerül az erőforrásokat egymáshoz, valamint a külső környezethez hangoltan, a versenytársaknál jobban felhasználni. Hasonló erőforrások ugyanis más egyházaknál is megtalálhatók, ezért fel kell kutatni azokat, melyek képesek lehetnek versenyelőnyök létrehozására. Ezek összehangolt működése hozhat létre alapvető kompetenciákat, melyek a stratégiai versenyelőnyöket biztosítják.

Az erőforrások között megkülönböztethetünk anyagi (konkrét) és nem anyagi (absztrakt) erőforrásokat. Az anyagi erőforrások, mint a pénzügyi, a tárgyi, a technológiai erőforrások, valamint a munkaerő nagysága és képzettsége könnyebben felmérhetők, értékük egyszerűbben megállapítható. A nem anyagi erőforrások sokkal elvontabbak, értékük megállapítása nehezebb feladat, így a versenytársak is nehezebben mérhetik fel ezeket. A versenyelőnyök forrásai ezért sokkal inkább ezek lehetnek. Éppen emiatt ebben a részben ezekkel foglalkozom részletesebben, emellett az anyagi erőforrásokról is szót ejtek a teljesség igénye nélkül. Az erőforrások között azokat kell kiemelten kezelni, melyek értékesek, ritkák, nem másolhatók tökéletesen, vagy nem helyettesíthetők.

### **7.1 Pénzügyi erőforrások**

A Budavári Evangélikus Gyülekezet az ország más evangélikus gyülekezeteihez képest jó pénzügyi helyzetben van. A bevételek legjelentősebb hányada a gyülekezeti tagok adományából származik. Ezek az adományok évről évre nagyobb összeget tesznek ki, ami azt jelzi, hogy a tagok anyagilag is felelősséget viselnek a Gyülekezet iránt. Ezeket a bevételeket azonban nehéz előre tervezni, hiszen az adakozási hajlandóság nagymértékben függ a gyülekezeti tagok anyagi helyzetétől. Gazdálkodási tevékenységnek minősül a templom tornyának bérbeadása mobil átjátszóállomás céljára, amelyből szintén bevételek származnak. Jelentős bevételi forrás a második világháború alatt bombatalálatot kapott és lerombolt iskola telke után járó állami örökjáradék. A bevételek főbb forrásai ezeken kívül a

belső egyházi támogatások, melyek az Országos Evangélikus Egyháztól származnak, illetve a különböző pályázatokon elnyert összegek.

A pénzügyi erőforrások likviditását segíti elő a vasárnapi istentiszteleteken összegyűjtött perselypénz (hetente nagyjából 60-70 ezer forint), amely a kisebb kiadások fedezésére alkalmas. A kiadások fő tételei a lelkészek és alkalmazottak illetményei, a közüzemi díjak, a javítási, karbantartási kiadások és a törvényi terhek.

A Gyülekezetnek hitelfelvételre lenne lehetősége, azonban a bevételek korlátozott tervezhetősége miatt a hitelek visszafizetésének ütemezése is bizonytalan. A Gyülekezet pénzügyi erőforrásai a működéshez szükséges forrásokat biztosítják, de a nagyobb összegű, hosszú távú fejlesztések külső támogatások nélkül nehezen valósíthatók meg.

## **7.2 Fizikai erőforrások**

A fizikai erőforrások között először a telephelyet szeretném megemlíteni. Amint a történelmi áttekintésben már volt róla szó, a templom földrajzi helyének megválasztása körül sok vita zajlott. Később a Szent György téri ingatlan állami kisajátításával az evangélikus templom a Budai Vár egy másik részébe költözött. A Bécsi Kapu téri helyszín a város központi, mégsem zajos részén található. Megközelíthetősége jó, idős embereknek viszont problémát jelent a templom megközelítése olyan időpontokban, amikor nem járnak tömegközlekedési járművek (például éjféle, vagy hajnali istentisztelet esetén).

A templom és a további két épület műszaki állapota a közelmúltban történt felújításoknak köszönhetően jelenleg jó. A templom körülbelül 300-350 fő befogadására alkalmas, a gyülekezeti terem és az ifjúsági terem együttes kapacitása körülbelül 150 fő. A közösségi termekben szinte minden nap van valamilyen alkalom, de a templom hét közben kihasználatlan. A Gyülekezet tulajdonához tartozik még az épületek alatt található Várbarlang egy része. Ez a barlangrész szintén fel lett újítva néhány éve annyira, hogy ne legyen balesetveszélyes. Kihasználatlása azonban korlátozott, hiszen csak időszakosan, többnyire nagyünnepek előtt rendeznek be itt meditációs ösvényeket.

A templomi berendezések többsége jó minőségű, azonban az orgona állapota rossz, és felújításra, vagy cserére szorul. A hangosítás az istentiszteletek megtartásához megfelelő, de erősítést igénylő koncertek megtartásához nem alkalmas. A közösségi termekhez konyha, csocsó- és pingpongasztal tartozik. A csocsóasztal állapota rossz, felújításra, vagy cserére szorul. A Gyülekezet egyik lelkészének, mint a Budai Egyházmegye esperesének

rendelkezésre áll egy szolgálati gépkocsi, azonban a Gyülekezet saját gépjárművel, esetleg több ember szállítására alkalmas kisbusszal nem rendelkezik.

### **7.3 Emberi erőforrások**

A gyülekezeti munkában három főállású és lelkész, három irodai és egy szociális alkalmazott, egy egyházi és két kántor, azaz összesen tíz fizetett alkalmazott vesz részt. A lelkészek képzettsége magas, hivatásuk betöltéséhez ugyanis egyetemi (teológiai) diplomával kell rendelkezniük. A jelenlegi lelkészek várhatóan nyugdíjazásukig végzik majd szolgálatukat a Gyülekezetben, így lelkészváltásra a közeljövőben, hacsak valamilyen különleges esemény nem indokolja azt, nem kell számítani. Az újdonságokra mindegyik lelkész nyitott, munkájuk során fel is használják a technika nyújtotta lehetőségeket. Egyikük kiemelkedő képessége a gyermekek megszólítása, míg a másik a fiatal felnőttekre van nagy hatással. A Gyülekezet tagjai közt mindegyik lelkész elfogadott, bár az egyes emberek rendelkeznek preferenciákkal a lelkészek személyét illetően. Mivel a lelkészek látják annak veszélyét, hogy a Gyülekezeten belül elszigetelt csoportok alakulnak ki e preferenciák mentén, a kisebb csoportokban felváltva végzik munkájukat. Mindegyik főállású lelkész igen nagy tapasztalattal rendelkezik a gyülekezeti munkában, egyikük tizenhét éve, a másik kettő pedig kilenc éve dolgozik a Budavári Gyülekezetben, emellett mindegyikük végzett itteni munkájukat megelőzően más gyülekezetekben is szolgálatot.

A lelkészeken kívüli alkalmazottak alacsony bérük ellenére is lelkesen végzik munkájukat. Az irodai alkalmazottak közül ketten az irodavezetéssel és adminisztrációval foglalkoznak, így ez a tevékenység a lelkészek nem lelkészi feladatainak terheit enyhíti. A harmadik irodai alkalmazott a pénzügyi és gazdasági feladatokat látja el. A két kántor közül az egyik orgonistaként, a másik pedig énekkarvezetőként tevékenykedik. A szociális (diakóniai) munkatárs a gondozásra, rendszeres segítségre szoruló idősök közt végzi munkáját, az egyházi pedig a templom és a gyülekezeti helyiségek tisztaságáért, az alkalmakra való előkészítéséért felelős.

Az alkalmazottak mellett több gyülekezeti tag végez rendszeresen, vagy alkalmilag önkéntes segítő tevékenységet. Ezeknek az emberi erőforrásoknak a megfelelő kihasználása azért kritikus, mert a gyülekezeti tagok tevékenységükkel, aktivitásukkal hozzájárulnak a Gyülekezet növekedéséhez. A Budavári Gyülekezetben a probléma az, hogy hiányzik a proaktivitás és az önállóság a gyülekezeti tagok részéről, a lelkészek részéről pedig sok



energiát emészt fel az önkéntes segítők irányítása. Több munkacsoport is működik a Gyülekezetben, melyeknek tagjai szakmai tudásukkal támogatják a működést. E munkacsoportok közül kiemelkedően jól működik az építészeti, a testvérkapcsolati, a tájékoztatási és a zenei munkacsoport.

#### **7.4 Technológiai erőforrások**

Mivel a vallásos termékek nem anyagi jellegűek, ezek szolgáltatásához a modern technológiai háttér nem alapvetően szükséges. Mint a legtöbb anyagi erőforrás, a technológiai erőforrások is a világi dimenzióban mérhető vallásos termékek, a jutalmak előállításához szükségesek. Ezek esetében azonban vonzó lehet, versenyelőnyt biztosíthat a modern technológiai háttér megléte.

A Gyülekezet alkalmazottainak munkáját asztali számítógépek támogatják Internet kapcsolattal. Az irodai és hirdetési munkához elengedhetetlen fénymásoló gép szintén a munkatársak rendelkezésére áll. A szemléltetést segíti a Gyülekezet tulajdonában lévő projektor, és az egyházmegyei tulajdonban lévő laptop. A munkatársak mobiltelefonnal rendelkeznek, amelyen keresztül egymást ingyenesen hívhatják.

Az egyik gyülekezeti helyiségben az e-Pont keretében három számítógép biztosít Internet elérést a gyülekezeti tagoknak, illetve az utcáról betérőknek. A Gyülekezet internetes honlapján keresztül is közvetíti üzeneteit a tagok és a kívülállók felé. A honlapon megtalálhatók az aktuális alkalmak időpontjai, témái, a templom és a Gyülekezet bemutatása, valamint az elhangzott igehirdetések. A honlap azonban inkább csak a gyülekezeti információkat közvetíti a látogatók felé, visszajelzésre, on-line kommunikáció kialakítására alkalmas „fórum” nem található.

#### **7.5 Hitelesség, legitimitás**

Miller (2002) szerint a hitelesség és a legitimitás a vallásos szervezetek esetében a kompetitív előnyök fontos forrása lehet. Mivel a vallásos termékek megfoghatatlanok, esetükben nagyobb a rizikó azok minőségét illetően. A kompenzátorok esetében – melyek földöntúli jutalmakkal kapcsolatos várakozások – az eladónak nehéz bizonyítania, igazolnia követelésének értékét, a követelés mértékének jogosságát. A vevőnek a tranzakciót követően is kétségei lehetnek az általa nyújtott ellenszolgáltatás jogosságával kapcsolatban, mivel a

termék értéke jellegéből adódóan nem ismerhető meg teljes mértékben. Éppen emiatt a termék csak akkor lehet piacképes, ha a feladó elismeri, hogy saját hitelessége kulcsfontosságú. Az eladó hiteles elköteleződése bizalmat kelt, mert ez a meggyőződését jelzi. Ellenkező esetben valóságosan megtapasztalhatóvá válik a „bort iszik, vizet prédikál” mondás. Azonban nem csupán az eladónak kell hiteles meggyőződést mutatnia az áruval kapcsolatban, hanem a gyülekezeti tagoknak is, hiszen az ő hitelességük is ajánlólevélként funkcionál a kívülállók számára, és a vallásos követelések elfogadhatóságát növeli. A gyülekezet meggyőződése csak akkor válhat versenyelőnyvé, ha azt a szélesebb társadalom is tolerálja, legalábbis egy akkora réteg, amely támogatásával biztosítja az adott vallás megtűrttségét a társadalomban (Miller, 2002).

A Budavári Evangélikus Gyülekezet létezése elfogadott a működési területén. Mivel a létjogosultságért a magyarországi evangélikusságnak már évszázadokkal ezelőtt meg kellett küzdenie, ma már van egy akkora rétege a társadalomnak, amely a fennmaradáshoz szükséges támogatást biztosítja. A Gyülekezet templomba járó tagjai a vezetés meggyőződését hitelesnek tartják, azonban nem csak evangélikus, hanem keresztény szokás is, hogy a hibákról nem beszélünk, így a kívülállók a keresztény közösségeket sokszor hiteltelennek tartják.

## 7.6 Egyedülállóság

Az előnyök fenntarthatósága a szervezet ritka és egyedülálló erőforrásain múlik (Miller, 2002). Barney (hivatkozik rá: Miller, 2002, 441.o.) négy olyan erőforrást különböztet meg, amelyet költséges utánozni, ezért az egyedülállóságot erősíthetik:

- *Egyedülálló történelmi körülmények:* Egy vallásos szervezet létrejöttének körülményeit szinte lehetetlen lemásolni, ezért nagyon fontos, hogy a vezetők kellő hangsúlyt fektessenek a történelmi hagyományok ápolására, hiszen ez megkülönbözteti a szervezetet a többitől. A Budavári Evangélikus Gyülekezet múltjának bemutatásánál láthattuk azokat a történelmi személyeket, eseményeket, melyek a Gyülekezet fejlődésére hosszú távon hatással voltak. A Gyülekezet nagy gondot fordít az egyes évfordulók alkalmával ezek emlékének ápolására.
- *A titokzatosság* a szervezeti erőforrások, és a kompetitív előnyök közötti kapcsolat kipuhathatóságának bonyolultságára utal. Bizonyos folyamatok, eljárások különböző egyházi iratokban rögzítve vannak, de a vallásos vezetők, lelkészek a nem

meghatározott gyakorlatokat személyiségüktől és a környezettől függően különböző módon végzik el. Ha a vallásos vezetők a sikereket természetfeletti okokkal tudják megmagyarázni, a kívülállók azt gondolhatják, hogy a siker alapja jellegéből adódóan titkos.

- *Közösségi komplexitás:* A közösség akkor tud fennmaradni, ha abban mindenki megtalálja a számára megfelelő szerepet. A tagok személyes bevonása segít abban, hogy magukévá tegyék a vallásos elemeket, gyakorlatokat. Ha a gyülekezet közössége összetartó, és mindenkinek megvan a testre szabott feladata, akkor tudja az egész közösség sikeresen felhasználni a tagjaiban rejlő emberi erőforrásokat. A tagoknak személyesen, és a közösségnek kollektíven is időt, energiát és pénzt kell befektetniük azért, hogy a gyülekezetet mindenki sajátjájának érezze. Minél több vallásos tőkét fektetett be valaki egy gyülekezetbe, annál valószínűtlenebb, hogy később elhagyja azt. A Budavári Gyülekezet tagjai pénzben és önkéntes munkában is hozzájárulnak a közösség építéséhez, azonban a tagok többsége még mindig inkább elszigetelten vesz részt az alkalmakon, minthogy a közösség szerves része lenne. A közösség komplexitását tovább kell növelni.
- *Szabadalmak:* A szellemi tulajdon védelme egyelőre nem terjed ki a természetfeletti technológiákra, azonban a megkülönböztethetőség érdekében nagyon fontos, hogy a tényleges és potenciális fogyasztók bizonyos elemeket egy adott márkához tudjanak kapcsolni. Az egyházak, gyülekezetek esetében a szabadalmak inkább a kézzelfogható, megtapasztalható elemekhez kapcsolódhatnak, mint például a szertartások szerkezeti felépítéséhez, a felhasznált zenéhez, irodalomhoz. A Budavári Gyülekezet több olyan közösségi alkalmat is szervez, amelyek különlegeseek a vallási piacon. Ilyen a Húsvét-hajnali feltámadási istentisztelet, melynek felépítése és zenei világa is sajátos. Hasonló jelentőséggel bír a korábban már bemutatott Tamás mise, melynek szervezésében a Budavári Gyülekezet is aktívan részt vesz.

## **7.7 Hírnév, márkánév**

A márkánév megfelelő kiépítése azért rendkívül fontos, mert a vevők legtöbb esetben a márkához hűek. A jó márkánév egyértelműen azonosítja és megkülönbözteti tulajdonosát. Az "Evangélikus" márka jelenleg szűk körben ismert a vallási piacon, használatára pedig leginkább az jellemző, hogy névként kezelik. A márka tartalma teológiai munkákban van

kifejtve, ami azonban a potenciális fogyasztók többsége számára nehezen értelmezhető. A többi márkanévhez hasonlóan az "Evangélikus" márkának is ígéretet kell tartalmaznia a vevő felé, hogy meghatározott jellemzőkhöz, előnyökhöz és szolgáltatásokhoz fogja őt hozzájuttatni. Egy márka a jelentések különböző szintjeit hordozhatja magában. Először is bizonyos *ismertetőjegyeket* juttathat a vevő eszébe. Ilyen ismertetőjegyek lehetnek a nyitottság, vidámság, közösségi szellem, mérsékeltség, határozottság, kompromisszumkészség és a kultúra szeretete. Ezeket aztán fel lehet használni a márka megismertetése és elfogadtatása során. Az ismertetőjegyeket azonban a vevők felé ekkor már *előnyökként* kell megfogalmazni, a vevők ugyanis előnyöket vásárolnak. A nyitottság például a következő jelentéssel bírhat a vevő számára: „itt szívesen látnak, és nem kutakodnak a múltamban.” A nyitottság emellett egyfajta teológiai szabadságként is értelmezhető, ugyanis az Evangélikus Egyháznak nincsenek dogmái. Ez azt jelenti, hogy a teológiai irányzatok széles skálája fér meg egymás mellett az Evangélikus Egyházban. Ez azonban azt a veszélyt hordozza magában, hogy a teológiai szabadság átválthat teológiai szabadosságba, vagyis elképzelhető, hogy néhol a Biblia tanításától elrugaszkodott elméletek látnak napvilágot. A vidámság a következő érzelmi előnyt jelentheti: „egy jókedvű közösségben én is örülni fogok majd.” Ilyen előnyöket sugalmazni kell a fogyasztók felé, hiszen a megkülönböztetésben jelentős szerepük van. A márkának árulkodnia kell tulajdonosának *értékeiről* is. Az Evangélikus Egyház a Biblia útmutatásához ragaszkodik, és Jézus Krisztus tanítását követi. A Budavári Gyülekezetnek azokat kell megtalálnia, akik számára ezek szintén értékeket jelenthetnek. Az "Evangélikus" márka a protestáns *kultúra* egyik megtestesítője, a reformáció, a megújulás, a változtatás egyháza olyan neves történelmi alakok szellemi hagyatékával, mint például Bornemisza Péter, Petőfi Sándor vagy éppen Maléter Pál. A márka *személyiséget* is sugallhat. Az evangélikus jelzőről eszünkbe juthat egy határozott, ugyanakkor kompromisszumképes tárgyalópartner, vagy egy szerény de meleg otthon. A márkához szorosan kapcsolódik a logo. Ez a márkanév megismertetésében jelentős szerepet tölt be. Az Evangélikus Egyház már a kezdetektől fogva rendelkezik ilyen logoval, melyet János Frigyes német választófejedelem adományozott pecsétgyűrű formájában Luther Mártonnak, aki elképzeléseit a következőképpen fogalmazta meg:

„A kereszt legyen az első, feketén szívbe helyezve. Ezzel arra akarom magamat emlékeztetni, hogy a megfeszítettben való hit üdvözít bennünket. Ugyanis csak akkor igazulunk meg, ha szívből hiszünk. Jóllehet a kereszt fekete, mivel megöl, s ha kell, hogy fájjon is, mégis meghagyja a szívet saját színében. Az igaz ember hit által él, mégpedig a Keresztre Feszítettben való hit által. Ez a szív fehér rózsa közepén legyen, annak a kifejezésül, hogy a

hit örömmel, vigasztalással és békességgel ajándékoz meg, és egyenesen egy fehér üde rózsába helyez. Mivel nem olyan békesség és öröm ez, amilyent a világ ad, azért legyen a rózsza fehér és ne piros. A fehér szín ugyanis a lelkek és angyalok színe. Ez a rózsza égszínkék mezőben legyen, mert az ilyen lelki és hitbeli öröm az eljövendő mennyei örömök kezdete. Ez azonban a lélekben és hitben már most megvan, a reménység által előre ízleljük, jóllehet most még nem érzékeljük. A mező körül aranygyűrű legyen: jelezze, hogy ez a mennyei üdvösség örökké tart és nincs vége soha, emellett értékesebb minden örömnél és vagyonnál, amint az arany a legnemesebb és legértékesebb fém.”



8. ábra: A Luther-rózsza

Forrás: <http://www.lutheran.hu/z/honlapok/del/jelkepek/luther-rozsza>

## 7.8 Megújuló képesség

A megújuló képesség ma már elengedhetetlen bármely szervezet számára. A vallási piacon is az a szervezet lesz képes sikeresen működni, mely termékét, szervezetét a fogyasztói igényekhez leginkább alkalmazkodva tudja megújítani. Ez a Budavári Gyülekezet számára nem azt jelenti, hogy alapvető üzenetét, az Örömhírt meg kellene változtatnia, hiszen ezt nem is teheti meg. Felelőssége viszont, hogy a terméket minél több emberhez eljuttassa, és ezt megújult technikákkal, a környezet kihívásaihoz alkalmazkodva kell tennie. Ezt a Gyülekezet úgy tudja elérni, hogy az evilági termékeit, mint például a közösségi alkalmakat úgy alakítja ki, hogy azok mai igényeket szolgáljanak ki. Bár az Evangélikus Egyház történelmileg a reformáció, a megújulás egyháza, mára a megújulási törekvések mégis sokszor akadályba ütköznek, mert sok egyháztagot inkább a megszokott dolgokhoz, hagyományokhoz való ragaszkodás jellemez.

## 8. A külső és a belső adottságok összevetése

A külső és a belső környezet elemzésének összefoglalására, valamint a stratégiai célok megfogalmazását segítő eljárás a SWOT analízis, mely az angol strengths (erőségek), weaknesses (gyengeségek), opportunities (lehetőségek) és threats (veszélyek) szavak kezdőbetűiből kialakított elnevezés. Az elemzés arra szolgál, hogy a jelenlegi külső és belső adottságokat összevetve a jövőbeli lehetőségekkel és veszélyekkel, követendő irányvonalakat fogalmazhassunk meg. A Budavári Gyülekezet külső és belső környezetének elemzése által ilyen irányvonalakat jelölhetünk ki, ha az egyes elemeket egymáshoz illesztjük.

Az *erőségek* olyan erőforrások vagy képességek, melyek a versenytársakhoz viszonyítva előnyöket jelentenek a Gyülekezet számára. Ezeket tudatosítani kell, és a lehetőségekkel összevetve ki kell használni.

A *gyengeségek* az erőforrásokban való korlátokat, vagy hiányosságokat jelentik, melyek a tevékenység sikerességét nehezítik, ezért minimalizálásukra kell törekedni.

A *lehetőségek* a Budavári Gyülekezet számára kedvező szituációkat rejtenek magukban, melyeket főként a külső környezeti adottságokban kell keresni.

A *veszélyek* ezzel szemben valamiféle kedvezőtlen szituációt jelentenek, melyek a Gyülekezet jelenlegi, vagy jövőbeli működését akadályozhatják.

### 8.1 A Gyülekezet erősségei

*Központi elhelyezkedés:* A Bécsi Kapu téri helyszín a város központi, sokat látogatott, mégsem zajos részén található. Megközelíthetősége jó, a Budai Várban sétálva sokan találkoznak az evangélikus templommal.

*Stabil, elkötelezett munkaerő:* A Gyülekezet lelkészei és alkalmazottai nagy elkötelezettséggel és tapasztalattal végzik munkájukat. A munkatársak sokéves gyakorlattal rendelkeznek a gyülekezeti munkában. Mindemellett a gyülekezeti tagok körében is van hajlandóság az önkéntes munkavégzésre.

*Technológiai nyitottság:* Tevékenysége során a Gyülekezet anyagi lehetőségei szerint modern technológiát használ. A lelkészek nyitottak a technika nyújtotta lehetőségekre, mint például a multimédiás, on-line kommunikációs eszközök használatára. A technológiai nyitottság emellett világnézeti, módszertani nyitottságot is jelent, azaz a lelkészek nem

zárkóznak el a modern tudományok, akár a marketing és a management eszköztárának használatától sem.

*Társadalmi elfogadottság:* Szűkebb környezetében a Budavári Gyülekezet szerves része a társadalmi életnek, jó kapcsolatot tart fenn a kerület közéleti szereplőivel.

*Különleges alkalmak:* A Budavári Gyülekezet olyan egyedi alkalmakat szervez, amelyek különlegesek a vallási piacon. Ilyen többek közt a Húsvét-hajnali feltámadási istentisztelet és a Tamás mise is. A templomban tartott kulturális eseményekre, koncertekre a gyülekezeti tagokon kívül is sokan eljönnek.

*Egyedülálló történelmi körülmények:* A Gyülekezet múltjában rejlő erőforrások segíthetnek a közösség megkülönböztetésében más szervezetektől, és erősítheti annak öntudatosságát.

## **8.2 A Gyülekezet gyengeségei**

*Kevés fejlesztésre fordítható pénz:* A Gyülekezet tevékenysége során nagyrészt feléli a bevételeiből származó pénzüsszeget, a fő kiadások a lelkészek és alkalmazottak illetményei, a közüzemi díjak, a javításra, karbantartásra fordított összegek. Ezek mellett a Gyülekezet nem sokat tud fejlesztésre fordítani.

*Kihasználatlan eszközök:* A Várbarlangnak a Gyülekezethez tartozó része csak alkalmanként van kihasználva, pedig különleges hangulata megfelelően felhasználva alkalmas lehetne az emberek vonzására. A közösségi helyiségekhez tartozó videó, televízió, projektor, valamint a sporteszközök ritkán kerülnek használatra a különböző alkalmakon.

*Nincsen tudatos márképítés:* Szélesebb körben az emberek jelentős része nem ismeri a különbségeket az egyes felekezetek között. A Budavári Gyülekezet a környezetében nem fordít elegendő energiát arra, hogy evangélikus sajátosságát kihangsúlyozza, kommunikálja az emberek felé.

*A közösségi komplexitás hiánya:* A Gyülekezet tagjainak nagy része nem vesz részt aktívan a gyülekezeti életben. Jelentős részük csak a vasárnapi istentiszteletekre jár időnként, és csupán befogadóként vesznek részt. Hiányzik a Gyülekezet azon képessége, hogy ezeket az embereket aktivizálja.

*A fiatalok megtartása:* A Gyülekezet képtelen a felnőtté váló, egyetemista és pályakezdő korosztály megtartására. Az ennek a rétegnek szóló alkalmak nem vonzzák a megcélzottakat, illetve ezek az alkalmak nincsenek a megcélzottak igényeihez igazítva.

*A feladatok delegálása:* A Gyülekezet számára kritikus feladatok, mint az ifjúsági munka és a tagok önkéntes munkájának koordinálása nincsenek megfelelően delegálva. Az ifjúsági munkacsoport nem működik hatékonyan, és az önkéntes munkák koordinálására sincsen felelős személy kijelölve.

### **8.3 Lehetőségek a Gyülekezet környezetében**

*Pályázati lehetőségek:* A nonprofit szektor számára kiírt pályázatok köre egyre bővülni fog. A pályázatok követelményei egyre szigorodni fognak, hiszen a lehetőséget felismerve egyre több szervezet fog pályázni. Emellett várható, hogy a gyülekezeti tagok egyre nagyobb mértékben vállalnak anyagi felelősséget a közösség fenntartásában.

*Kazuális szolgálatok:* A Gyülekezet lelkészei sok esetben az eseti (kazuális) szolgálatok során találkoznak rég nem látott gyülekezeti tagokkal, esetleg teljesen új emberekkel. Az ilyen egyházi szertartásokra, mint keresztelő, esküvő, temetés, olyan emberek is igényt tarthatnak, akik addig nem kötődtek szorosan a Gyülekezethez.

*Új kommunikációs csatornák:* A társadalom jelentős része, különös tekintettel a fiatalokra rengeteg időt tölt az Interneten. Tájékozódásuk, információszerzésük fontos forrása a világháló, kapcsolatokat építenek itt, újdonságokról, érdekességekről szereznek tudomást.

*Együttműködés:* A Gyülekezet kapcsolata a kerületben lévő más felekezeti közösségekkel jó, a közös tevékenységekre ezek a gyülekezetek nyitottak. A Gyülekezetnek szintén lehetősége van más budapesti evangélikus gyülekezetekkel közös alkalmakat szervezni.

*Hajlandóság az önkéntes munkára:* A Gyülekezet tagjainak nagy része hajlandó lenne valamiféle önkéntes tevékenységre a közösségben. Az Evangélikus Hittudományi Egyetemen lehetőség van lelkészi-munkatárs képzésre, ami segíthet ezeknek az energiáknak a megfelelő kihasználásában.



## 8.4 Veszélyek a Gyülekezet környezetében

*Az intézményesített vallás elutasítása:* A Gyülekezet jövőjét jelentő felnövekvő generáció esetében a világnézeti sokszínűség hatására különösen megerősödhet a "maga módján vallásos" réteg. Veszélyt jelent, hogy a közhangulat a vallás magánügyként való kezelése, ezért ezek a fiatalok egy idő után nem éreznek majd igényt a vallás közösségi gyakorlására.

*Technológiai lemaradás:* A technológiai fejlesztések a működés fix költségei miatt a prioritások sorrendjében hátrébb kerülhetnek. A Gyülekezet emiatt olyan kommunikációs csatornákból maradhat ki, amelyeket a megszólítani kívánt réteg jelentős része használ.

*Elszigeteltség:* Az ellentétek előtérbe kerülése a más felekezeti közösségekkel az együttműködési lehetőségek keresése helyett azt eredményezheti, hogy a Gyülekezet egy zárt közösséggé válik, amelybe nehéz beilleszkedni. Ezen kívül a közös tevékenységek hiánya a technológia-transzferből való kimaradással fenyeget, ami ebben az esetben leginkább a sikeres módszertanok meg nem ismerését jelenti.

*Világi helyettesítők:* A Gyülekezet számára komoly kihívást jelentenek azok a szekuláris helyettesítők, melyek az emberek örömszerzésre irányuló, közösségek iránti igényeit igyekeznek kielégíteni. Veszélyt jelent, hogy azok az emberek, akik ezekkel a helyettesítőkkal élnek, nem ismerik fel a Gyülekezet által kínált termékek különlegességét.

*Előregedés:* A Gyülekezet átlag életkorának emelkedésének hosszú távú következményei lehetnek. Az utánpótlás hiánya mellett ugyanis a Gyülekezet előregedése azt a veszélyt is magában hordozza, hogy rögzülnek a megszokott, hagyományos formák, a közösség képtelen lesz megújulni, és az újdonságok bevezetésének kísérletei ellenállásba fognak ütközni.

## 8.5 A követendő irányvonalak meghatározása a Swot-elemzés segítségével.

A Swot-elemzés egyes dimenzióinak keresztösszemérésével olyan irányvonalakat, stratégiai akciókat határozhatunk meg, amelyeket követve a Gyülekezet a környezet nyújtotta lehetőségeket megfelelően ki tudja használni, és a veszélyek hatásait minimalizálni tudja. A dimenziók összevetésével négy olyan területet kapunk, amelyekből a Gyülekezet számára követendő irányvonalak származnak (Marosán, 1996):

- A lehetőségek és erősségek kereszteződése azt a területet jelöli ki, ahol a stratégiai előnyöket biztosító fejlesztéseket kell megvalósítani. Ezen a területen az erősségeket a lehetőségek bővítésére kell kihasználni.
- A lehetőségek és gyengeségek kapcsolata a sikeres működést korlátozó belső tényezők ellensúlyozásához ad iránymutatást. Itt a külső lehetőségeket a belső gyengeségek ellensúlyozására kell kihasználni.
- A veszélyek és az erősségek összevetésével olyan irányvonalak jelölhetők ki, amelyekkel a negatív környezeti hatásokat lehet kiküszöbölni. Itt a belső erősségeket a külső fenyegetések elkerülésére kell felhasználni.
- A veszélyek és gyengeségek összemérésével olyan irányvonalakat állapíthatunk meg, amelyekhez igazodva a működés szempontjából végzetes helyzeteket lehet elkerülni.

**A Budavári Gyülekezet erős és gyenge pontjainak, környezeti lehetőségeinek, és veszélyeinek összemérése**

1. táblázat

	Erősségek					Gyengeségek				
	Központi elhelyezkedés	Stabil, elkötelezett munkaerő	Technológiai nyitottság	Társadalmi elfogadottság	Különleges alkalmak	Kevés fejlesztésre fordítható pénz	Kihasználatlan eszközök	A közösségi komplexitás hiánya	A fiatalok megtartása	A feladatok delegálása
<b>Lehetőségek</b>										
Pályázati lehetőségek	4		4			4				
Kazuális szolgálatok	1				1				1	
Új kommunikációs csatornák			2						2	
Együttműködés				3			3			
Hajlandóság az önkéntes munkára		5						5		5
<b>Veszélyek</b>										
Az intézményesített vallás elutasítása					6				6	
Technológiai lemaradás			4							
Elszigeteltség				3				8		
Világi helyettesítők	7		7		7		6			
Előregedés					1			8		8

Forrás: Marschall – Koczor – Koczor (2000)

1. A kazuális szolgálatok, mint a keresztelők, esküvők, temetések azért különösen fontos területei a Gyülekezet tevékenységének, mert amint korábban láttuk, Magyarországon ma a társadalom nagy része (több mint két harmada) igényli az egyházi szertartásokat ezeken a különleges eseményeken (Tomka, 2007). A Budavári Gyülekezet is sok esetben ritkán látott tagokkal, vagy teljesen ismeretlen emberekkel találkozik ilyen alkalmakkor. A budavári elhelyezkedése miatt sok fiatal pár választja a Bécsi Kapu Téri Evangélikus Templomot egyházi esküvője színhelyéül. A Gyülekezetnek tehát több energiát kell arra fordítania, hogy ezeket az embereket a közösségbe integrálja. Az ilyen ünnepélyes alkalmak előtt a lelkészek általában többször is találkoznak a házasságra, vagy keresztelésre készülőkkel, és ilyenkor van lehetőségük jobban megismerni őket. Ennek során fel kell tárni az ő igényeiket, és az azoknak megfelelő közösségi alkalmakra kell invitálni őket. Ha nyitottságot mutatnak az ilyen jellegű közeledésre, hasznos lehet, ha az ünnepre készülők találkoznak az adott közösség egy-két tagjával is, így több szinten kezdődhet meg a beilleszkedési folyamat.

2. A Gyülekezet vezetőinek nyitottságát a modern technika eszközei iránt fel kell használni az újfajta kommunikációs csatornák nyújtotta lehetőségek kihasználására. Fejleszteni kell a Gyülekezet internetes megjelenésének tartalmi és formai elemeit is. A fiatalok számára is érdekes tartalmat kell megjelentetni, például a Gyülekezet számára is elfogadható zenei file-ok letöltését lehetővé kellene tenni. Mindezt olyan formában kell megjelentetni, hogy az a fiatalok számára is vonzó legyen. Fontos, hogy a Gyülekezet honlapját megtalálják a világhálón böngészők akkor is, ha nem kifejezetten azt keresik. Ennek érdekében olyan web-helyeket kell keresni, ahol a honlap elérhetőségét banner formájában fel lehet tüntetni. A honlapot megtekintőknek pedig lehetőséget kell biztosítani arra, hogy kommunikálhassanak a Gyülekezettel on-line formában is, ezért a honlapon egy erre alkalmas fórumot kell létrehozni.

3. A Gyülekezetnek nem kell minden problémát egyedül megoldania. A Gyülekezet területén a történelmi egyházak közösségeinek van akkora támogatottsága, hogy létjogosultságukat ne kérdőjelezzék meg. A kívülállók számára azonban sok esetben kérdéses, hogy miért létezik olyan sok felekezet. A kerület gyülekezeteinek jó kapcsolatát fel kell használni arra, hogy sokkal több közös eseményt szervezzenek. Ez által a közösségek is jobban megismerhetik egymást, észrevehetik a hasonlóságokat és a különbségeket. Ezt pedig fel lehet használni a kifelé történő kommunikációban is, hiszen tudatosítani lehet, hogy a különböző keresztény közösségek alapvető célja ugyanaz, mégis különféle módokon közelítenek ahhoz. Az együttműködésnek fontos dimenziója a többi budapesti evangélikus gyülekezettel való közös tevékenységek végzése, ami által ki lehet küszöbölni a különböző

eszközök kihasználatlanságát is. A Budavári Gyülekezet esetében például lehetőség lenne a várbarlang olyan módon való hasznosítására, hogy az a budapesti evangélikus ifjúság közösségi helyeként, központjaként, esetleg szórakozóhelyeként szolgáljon.

4. A Gyülekezetnek folyamatosan nyomon kell követnie, hogy milyen pályázati lehetőségek vannak a számára. Mivel a Gyülekezet a Budai Várban, műemléki környezetben helyezkedik el, jó esélyei vannak az épületekkel kapcsolatos fejlesztésekhez pályázati úton forrásokat szerezni. A pályázatok keresését azonban ki kell terjeszteni olyan lehetőségekre is, amelyekkel technológiai, műszaki fejlesztésekre lehet támogatást kapni.

5. A gyülekezeti tagokban rejlő energiákat nem szabad elveszni hagyni. Ki kell dolgozni egy olyan rendszert, amelyben világosan definiálva van, hogy a gyülekezeti tagok milyen feladatokat végezhetnek el, és a vezetőség mit vár el az önkéntes munkára jelentkezőktől. Meg kell nevezni azokat a felelősöket, akik az önkéntes tevékenységeket koordinálják. Az arra nyitott kulcsemberek számára a Gyülekezetnek biztosítani kell a lehetőséget, hogy az Evangélikus Hittudományi Egyetem lelkészi munkatárs képzését elvégezzék, így szakmailag is fel legyenek készülve a Gyülekezetben végzett munkára. Ez által egy olyan közösség építhető ki, amely tevékenységében is kifejezi, hogy a Gyülekezetet sajátjáéknak érzi, ez által a vezetőség válláról terheket vesz át, és így a közösség komplexitása is növelhető.

6. A Gyülekezetben tartott különleges alkalmak felhasználhatók arra, hogy az intézményesítettséggel és a formalitásokkal szembeni ellenérzéseket csökkentsük. Ezeken az alkalmakon nagy hangsúlyt kell fektetni a személyességre és a közvetlenségre, hogy a jelenlévők jó élményeket szerezzenek, és örömmel vegyenek részt ezeken az eseményeken. A fiatalok megtartása érdekében szükség van olyan kötetlen alkalmak bevezetésére, amelyek valóban versenytársai lehetnek a világi helyettesítőknek. Sok esetben az egyetemista, pályakezdő korosztály csupán arra vágyik, hogy barátaival találkozhasson, kötetlenül beszélgethessenek, szórakozhassanak. Annak érdekében, hogy a Gyülekezet vonzó legyen számukra, biztosítani kell a lehetőséget, hogy a kocsmák és világi szórakozóhelyek helyett, azok komoly versenytársaként a Gyülekezet helyiségeiben színvonalas, minőségi körülmények közt találkozhasssanak. Ezért azokat az eszközöket (mint például televízió, videó, csocsó- és pingpongasztal), amelyek jelenleg kihasználatlanok, rendelkezésükre kell bocsátani, és lehetőséget kell biztosítani rá, hogy a Gyülekezet fiataljai barátaikat meghívva használhassák azokat.

7. A világi helyettesítőkkel való versenyzésnek fontos színtere a Gyülekezet földrajzi elhelyezkedése. Jó időben vasárnap délelőttöként ugyanis rengetegen sétálnak a Budai Várban. Ezeknek az embereknek a figyelmét fel kell kelteni a Budavári Gyülekezet iránt, akár a Vár más részein kihelyezett hirdetésekkel is. A templomba sokan be is néznek ilyenkor, azonban el kell érni, hogy ott is maradjanak. Ezt úgy lehet elérni, ha a templomba belépve különleges eseményekkel, különleges technológiával találkozhatnak.

8. Az elöregedés és az elszigeteltség elkerülése érdekében a korábban említett módon növelni kell a közösség komplexitását. Az önkéntes tevékenységek jelentős részét ma a Gyülekezetben az idősebb korosztály végzi, így nagy hangsúlyt kell fektetni arra, hogy a jelenlegi fiatalok aktívan részt vegyenek a gyülekezeti életben.

## 9. Összegzés

A dolgozat a Budavári Evangélikus Gyülekezet tevékenységét egy stratégiai menedzsment szemléletű megközelítésben vizsgálta. Ennek a szemléletnek a szükségességét az a megváltozott környezet indokolja, amelyben a Gyülekezet ma tevékenykedik. A stratégiai tervezés a vallási közösségek számára hamarosan elengedhetlenné válik, ha el kívánják kerülni az olyan fenyegetéseket, mint az elszigetelődés, az elöregedés, vagy az elfogyás. A stratégiai tervezés első lépése pedig a külső és a belső környezet elemzése. A történelmi egyházak közösségeinek különösen nagy szükségük van a működési környezetük elemzésére, hiszen szervezeti struktúrájuk, rögzült hagyományaik, felhasznált eszközeik gyakran évszázadosak. A környezet elemzésének célja nem az, hogy ezeket a hagyományokat elvessük, hanem az, hogy a megváltozott körülmények által felvetett kihívásokra ezek a vallási szervezetek válaszolni tudjanak. Dolgozatomban a modern menedzsment eszköztárban használatos elemzési módszerekkel mutattam gyakorlati szempontokat egy vallásos szervezet, a Budavári Evangélikus Gyülekezet környezetének vizsgálatához.

Kiemelkedő fontosságú a külső környezet elemzése során megállapítást nyert tény, hogy a vallási iparág szorosan összefonódik más piacokkal. Ebből következően fontos szem előtt tartani, hogy a vallásos termékek legjelentősebb versenytársai különböző szekuláris helyettesítők. A nemzetközi szakirodalom áttekintése során láttuk, hogy a vallásos szervezetek által kínált termékek két dimenzióban mérhetők. A földöntúli jutalmakkal kapcsolatos várakozások, tehát a kompenzátorok esetében a Budavári Evangélikus Gyülekezetnek az évszázadok során kialakult evangélikus teológiai háttér miatt igen kis lehetősége van változtatásokra, ez ugyanis szélsőséges esetben az evangélikus egyháztól való elszakadást is eredményezhetné. A Gyülekezetnek azonban nem is ebben a dimenzióban, hanem az evilági jutalmak szintjén kell felvennie a versenyt a szekuláris helyettesítőkkal. Ehhez a fogyasztói értékek alapos megismerésén keresztül úgy kell a felkínált szolgáltatások skáláját alakítani, hogy azok a világi helyettesítők komoly versenytársai lehessenek. A Gyülekezet fennmaradása szempontjából kritikus, hogy ezek a szolgáltatások a felnövekvő, fiatal generáció számára is vonzóak legyenek.

A Budavári Gyülekezet tevékenységét a dolgozatomban a vallás emberi oldaláról megközelítve vizsgáltam. Szem előtt tartva, hogy a Gyülekezet működésére természetfeletti erők is hatást gyakorolnak, tevékenységének evilági, fizikai környezetét elemeztem. Ennek a korábban már említett oka az, hogy ezeknek az erőknek a működését nem lehet evilági

törvényszerűségek alapján leírni, kategóriákba sorolni, és még kevésbé lehet azokat emberi módon előre kiszámítani.

A külső környezet elemzése során sikerült olyan lehetőségeket és veszélyeket feltárni, amelyeket a Budavári Gyülekezetnek mindenképpen figyelembe kell vennie. A belső erőforrások számbavétele során pedig olyan erősségeket és gyengeségeket sikerült megállapítani, melyeket a külső környezeti tényezőkkel összevetve a követendő stratégiai irányvonalakra lehetett rámutatni. A Budavári Evangélikus Gyülekezetnek ezek alapján kitüntetett figyelemmel kell kezelnie a kazuális szolgálatok, tehát a keresztlők, esküvők, temetések alkalmával vele kapcsolatba került embereket, a technológiai és on-line fejlesztéseket, a más gyülekezetekkel való együttműködés kereteit és a gyülekezeti tagokban rejlő emberi erőforrások kihasználását.

## Irodalomjegyzék

### Könyvek

1. Alford, Helen J. O.P. – Naughton, Michael J. (2001): Menedzsment, ha számít a hit. Kairosz Kiadó, Budapest, 2001
2. Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Drótos György – Tari Ernő (1997): Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997
3. Barakonyi Károly – Peter Lorange (1993): Stratégiai Management, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1993.
4. Biblia (2002), Kálvin János Kiadó, Budapest
5. Koren Emil (1995): A budavári evangélikus gyülekezet krónikája, Artur Design Studio, Budapest
6. Kotler, Philip – Andreasen, Alan R. (1987): Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. Prentice-Hall, Inc. New Jersey
7. Marosán György (1996): Stratégiai menedzsment. Calibra Kiadó, Budapest, 1996.
8. Porter, Michael E. (1993): Versenystratégia – Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993
9. Stark, R. – Bainbridge, WS. (1987): A Theory of Religion. Peter Lang, New York
10. Stark, R. – Finke, R. (2000): Acts of Faith: Explaining the Human Side of Religion, University of California, Berkley, CA

### Tanulmányok

11. Czenthe Miklós (2002): Evangélikusok a számok tükrében. *Credo* Budapest, 7. évf. 2002. 3-4. 22-40.old
12. Iannaccone, Laurence R. (1998): Introduction to the Economics of Religion *Journal of Economic Literature* Vol.36. 1998, Szeptember, 1465-1496.o.
13. Marschall Marcell – Koczor Zoltán – Koczor Tamás: Hatékonyságnövelés az egyházi szervezetek újragondolásával (3. rész). *Lelkipásztor*, Budapest, 75. évf. 2000/3. 102-105.o.
14. Miller, K.D. (2002): Competitive Strategies of Religious Organizations. *Strategic Management Journal*: Vol.23. Nr.5 2002, Május 435-456.o.



15. Rangan, V. Kasturi (2004): Magasztos küldetések, józan tervek. *Harvard Business Manager, Harvard Business Review – Magyar kiadás*, 2004, Október, 37-45.o.
16. Tomka Miklós (1998): Egyház és a civil társadalom. *Vigilia*, 1998/5, Budapest, 331-344.o.
17. Tomka Miklós (2002): A szekularizációról – pro és kontra. *Lelkipásztor*, Budapest, 77. évf. 2002/8-9. 282-287.o.

### **Internetes források**

18. 1990. évi IV. törvény a lelkiismereti és vallásszabadságról, valamint az egyházakról  
<http://www.complex.hu/kzldat/t9000004.htm/t9000004.htm>  
letöltés dátuma: 2007-03-04, 11:47
19. Barabás Tamás: Egyházak és a nagypolitika  
<http://www.1enlito.hu/main.php?ev=2005&szam=1&cikk=6>  
letöltés dátuma: 2006-11-15, 17:13
20. Cafferky, Michael E. (2005): The Porter Five-forces Industry Analysis Framework For Religious Nonprofits: A conceptual analysis  
<http://www.cbfa.org/papers/2005conf/paper40.doc>  
letöltés dátuma: 2007-03-20, 16:20
21. Czene Gábor (2004): Kevesen követik az egyházi tanításokat  
<http://nol.hu/cikk/335149/>  
letöltés dátuma: 2007-03-16, 14:15
22. Czenthe Miklós: Régi egyházkerületek nyomában.  
<http://www.evelet.hu:8080/ujzagok/evelet/archivum/2006/06/061>  
letöltés dátuma: 2007-02-24, 16:21
23. Czike Klára – Kuti Éva (2005): Lakossági adományok és önkéntes tevékenységek  
<http://www.nonprofit.hu/adomanyozas.html>  
letöltés dátuma: 2007-03-01, 18:20
24. Hegedűs Rita: A vallásosság kérdése Magyarországon nemzetközi és magyar kutatások eredményeinek tükrében <http://www.mtapti.hu/mszt/19981/hegedus.htm>  
Letöltés dátuma: 2006-10-25, 17:40
25. Iannaccone, Laurenc R.: Progress in the economics of religion  
[www.religionomics.com/erel/S2-Archives/Iannaccone%20-%20Progress-D.pdf](http://www.religionomics.com/erel/S2-Archives/Iannaccone%20-%20Progress-D.pdf)  
letöltés dátuma: 2006-11-10, 18:05
26. Központi Statisztikai Hivatal: Népszámlálás 2001  
[http://www.nepszamlalas.hu/hun/kotetek/05/05\\_modsz.html](http://www.nepszamlalas.hu/hun/kotetek/05/05_modsz.html)  
letöltés dátuma: 2007-03-16, 11:50

- 27.** Központi Statisztikai Hivatal: Népszámlálás 2001  
[http://www.nepszamlalas.hu/hun/kotetek/05/tables/load3\\_2.html](http://www.nepszamlalas.hu/hun/kotetek/05/tables/load3_2.html)  
letöltés dátuma: 2007-03-16, 11:55
- 28.** Lechner, Frank J. (2006): Rational Choice and Religious Economies  
[www.sociology.emory.edu/flechner/Rational%20Choice%20and%20Religious%20Economies.pdf](http://www.sociology.emory.edu/flechner/Rational%20Choice%20and%20Religious%20Economies.pdf)  
letöltés dátuma: 2006-11-10, 18:10
- 29.** Magyar Nemzeti Bank (2007, Február): Jelentés az infláció alakulásáról.  
Felelős kiadó: Missura Gábor  
[www.mnb.hu/Resource.aspx?ResourceID=mnbfile&resourcename=inflation0702\\_hu](http://www.mnb.hu/Resource.aspx?ResourceID=mnbfile&resourcename=inflation0702_hu)  
letöltés dátuma: 2007-03-15, 18:01
- 30.** Siba Balázs: Az egyházak jogi és gazdasági helyzete Magyarországon és az Európai Unióban  
[http://www.reformatus.hu/confessio/2004\\_4/siba.htm](http://www.reformatus.hu/confessio/2004_4/siba.htm)  
letöltés dátuma: 2007-03-04, 11:27
- 31.** Tomka Miklós: A magyar vallási helyzet öt dimenziója  
[http://nyitottegyetem.phil-inst.hu/vallas/tm\\_magy.htm](http://nyitottegyetem.phil-inst.hu/vallas/tm_magy.htm)  
letöltés dátuma: 2007-03-19, 11:45
- 32.** Tomka Miklós: Vallásszociológia  
[http://www.phil-inst.hu/uniworld/vt/szoc/tomka\\_1.htm#IV.1](http://www.phil-inst.hu/uniworld/vt/szoc/tomka_1.htm#IV.1)  
Letöltés dátuma: 2006-12-14, 19:20
- 33.** Török Marianna: Stratégiai tervezés civil szervezetek számára  
[http://www.nonprofit.hu/files/2/0/1/201\\_Strat%20tervez%20civil%20szervezetek%20sz%20E1m%20E1ra.doc](http://www.nonprofit.hu/files/2/0/1/201_Strat%20tervez%20civil%20szervezetek%20sz%20E1m%20E1ra.doc)  
Letöltés dátuma: 2007-03-02, 18:15
- 34.** Varga Károly – Buda Béla – Hankiss Elemér: Gondolatok a vallásosság magyarországi helyzetéről, avagy kommunikatív cselekvés stratégikus közegben  
<http://www.c3.hu/~jelkep/JK994/keret.htm>  
Letöltés dátuma: 2007-03-19, 11:40

## Mellékletek

### A Gyülekezet tagjai közt végzett felmérés kérdőíve

1. Életkora:..... év                      2. Neme: nő / férfi
3. Melyik kerületben lakik? .....
4. Mi az Ön foglalkozása? .....
5. Mennyi ideje tagja a Budavári Evangélikus Gyülekezetnek?
  - a) Kevesebb, mint 1 éve
  - b) 1 – 4 éve
  - c) 5 – 10 éve
  - d) Több, mint 10 éve
6. Hogyan került kapcsolatba a Gyülekezettel?
  - a) családon keresztül
  - b) barát hívására istentiszteletre
  - c) barát hívására egyéb alkalomra
    - c/1) Milyen alkalomra hívta el?  
.....
  - d) lelkész kereste meg Önt
  - e) Ön kereste meg a lelkészt,
    - e/1) esküvő miatt
    - e/2) keresztelő miatt
    - e/3) temetés miatt
    - e/4) egyéb okból
  - f) Valamilyen alkalom plakátja/szórólapja keltette fel érdeklődését.
  - g) Az Internetes honlap keltette fel érdeklődését.
  - h) Lakóhelye szerinti legközelebbi gyülekezetet kereste fel.
  - i) Egyéb módon:.....
7. Milyen gyakran jár istentiszteletre a Budavári Gyülekezetbe?
  - a) heti rendszerességgel
  - b) havonta 1-2-szer
  - c) 2-3 havonta
  - d) csak a nagyobb ünnepeken
  - e) ritkábban
8. Mennyire fontosak az Ön számára az alábbi tényezők egy istentiszteleten? (1 – egyáltalán nem fontos... 5 – nagyon fontos)

a) a templom tisztasága	1	2	3	4	5
b) a templom díszítése	1	2	3	4	5
c) a lelkész öltözete	1	2	3	4	5
d) orgonajáték	1	2	3	4	5
e) egyéb hangszerek megszólalása	1	2	3	4	5
f) hagyományos egyházi énekek	1	2	3	4	5
g) modern / elektronikus zene	1	2	3	4	5

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| h) az elhangzó imádságok                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) a Bibliából felolvasott részek        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) a prédikáció                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) egyéb liturgikus szövegek             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l) az úrvacsora                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| m) találkozás / beszélgetés ismerősökkel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8. Látogat-e más alkalmakat istentiszteleten kívül?

a) igen, (megfelelő(ke)t aláhúzni)

FIFE / Imaóra / Bibliaóra / Nyugdíjas-klub / Énekkari próba / Ifjúsági óra / Hittan / Baba-mama kör / Cserkész őrsgyűlés / Konfirmációi előkészítő / Koncertek / egyéb  
alkalom:.....

b) nem

9. Milyen gyakran látogatja ezeket az alkalmakat?

a) heti rendszerességgel

b) havonta 1-2-szer

c) 2-3 havonta

d) ritkábban

10. Honnan szerez tudomást a gyülekezeti alkalmakról? (több válasz is megjelölhető)

a) Gyülekezeti Hírmondó

b) Hirdetések az istentiszteleteken

c) Gyülekezeti Honlap

d) Személyesen lelkésztől / baráttól / gyülekezeti tagtól

e) egyéb:.....

11. Van-e szükség Ön szerint a meglévőkön kívül új alkalmakra?

a) igen

b) nem

12. Mennyire valószínű, hogy eljönne a következő alkalmakra?

(1 – egyáltalán nem valószínű... 5 – nagyon valószínű,

0 – nem tudom)

- |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| a) beszélgetés előre meghatározott témákkal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| b) kötetlen beszélgetés, „teaklub”          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| c) kötetlen beszélgetés, „sörözés”          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| d) zenés, táncos est                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| e) filmvetítés                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| f) asztalitenisz-, csocsóbajnokság          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |
| g) egyéb:.....                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 |

13. Mennyire elégedett a gyülekezeti terem és az ifjúsági terem felszereltségével?(1 – egyáltalán nem elégedett... 5 – nagyon elégedett, 0 – nem tudom)

1 2 3 4 5 0

15. Van-e valamilyen felszerelés, amire ön szerint még szüksége lenne a Gyülekezetnek?

- a) igen, éspedig:.....
- b) nem
- c) nem tudom

16. Milyen gyakran látogatja a Gyülekezet honlapját?

- a) hetente többször
- b) hetente egyszer
- c) havonta többször
- d) havonta egyszer
- e) ritkábban

17. Mennyire tetszik önnek a honlap kinézete? (1 – egyáltalán nem tetszik ... 5 – nagyon tetszik, 0 – nem tudom)

1 2 3 4 5 0

18. Mennyire hasznos az Ön számára a Gyülekezet honlapja? (1 – egyáltalán nem hasznos ... 5 – nagyon hasznos, 0 – nem tudom)

1 2 3 4 5 0

19. Vállalna-e szívesen önkéntes munkát a Gyülekezetben?

- a) igen, .....területen
- b) nem
- c) nem tudom