

## A NYELVTUDÁS SZÜKSÉGESSÉGE A MUNKAERŐPIACON THE SIGNIFICANCE OF LANGUAGE KNOWLEDGE ON THE LABOUR MARKET

**Horváth-Csikós Gabriella**

mestertanár

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István Egyetem  
E-mail: Horvath.Csikos.Gabriella@gtk.szie.hu

### Összefoglalás

A globalizáció, az internalizáció, a növekvő számú külföldi tanulmányi- és munkalehetőségek, valamint a munkaerőpiacon való megfelelni vágyás mind felveti az idegen nyelvtudás szükségességét, hiszen az információ és a tudás átadásához elengedhetetlenül szükség van idegen nyelvekre a jelenlegi magyar munkaerőpiacon. Jelen cikk arra keresi a választ, hogy az idegen nyelvtudás vajon lehet-e a munkaerőpiaci siker és elégedettség záloga?

### Abstract

Globalization, internalization, the increasing number of learning and career opportunities and the demand for work satisfaction lead to the necessity of foreign language knowledge as foreign languages are inevitably essential on the present day labour market for information and knowledge transfer. The present paper seeks answer for the question whether foreign language knowledge can be the key to success on the labour market.

**Kulcsszavak:** humán tőke, multikulturalitás, külföldi munkavállalók, munkaerőpiaci siker, idegen nyelvtudás

**JEL besorolás:** I29

**LCC:** H1-99

### Bevezetés

Aki munkát szeretne vállalni, megfelelő önéletrajzot kell írnia. A személyes profil bemutatásakor többek között feltüntetjük a nyelvi készségeket is. Ha a személyes vetületet nézzük, akkor a nyelvtanulás egy életen át tartó tanulás. Azonban, ha üzleti szempontból nézzük mindezt, akkor az idegen nyelvű kompetenciák és az idegen nyelv tudása nem más, mint különféle értékek, tapasztalatok és sikerek átadásának lehetősége, és egyben eszköze is. Azt feltételezzük, hogy aki nyelveket beszél, jobban érvényesül a munka világában, jobb karrier lehetőségek várnak rá, jobbak az előléptetési kilátásai és így több tapasztalatra tehet szert. A munkáltatóknak elsősorban az az érdekük, hogy olyan munkavállalókat vegyenek fel és alkalmazzanak, akik már eleve rendelkeznek a szükséges idegen nyelvtudással, hisz akkor nem a vállalatnak kell kitaníttatni a munkavállalót, és ez így nyilván sokkal költséghatékonyabb.

Egy cég legfőbb értéke a dolgozók által képviselt humán tőke. Az OECD (2001) által közreadott „The Well-being of Nations” („A nemzetek jóléte”) című tanulmányában a humán tőkére a következőképpen utalnak: Az egyénben megtestesült tudás, készségek, kompetenciák és sajátosságok, amelyek megkönnyítik a személyes, a társadalmi és a gazdasági jólét megteremtését. Manapság a szervezetek és vállalatok egyre gyakrabban és szívesen alkalmaznak munkavállalókat más országokból, eltérő kultúrából, eltérő vallással és más nyelvi környezetből annak érdekében, hogy vállalatuk sokszínűségét erősítsék, növeljék, hiszen a vállalat így válhat még hatékonyabbá a munkaerőpiacon. Az internalizáció már régebben

megjelent a munkaerőpiacon, és határokat átlépve számos országban hatékonyan van jelen. Az internalizáció jelensége természetéből kifolyólag számos problémát is hozott magával. Az egyik legszembetűnőbb problémakör a kommunikáció, ami a szervezet minden egyes szintjén jelen van és érint kivétel nélkül mindenkit, függetlenül attól, hogy a munkahelyi ranglétra melyik fokán áll. Az eltérő anyanyelvet beszélő munkavállalóknak kommunikálniuk kell egymással, sőt nem csupán egy felszínes csevegést kell produkálniuk, hanem szaknyelven kell ismereteket, üzleti információkat, szaktudást átadni és megosztani. Ugyanakkor a technika és a technológiai vívmányok villámgyors fejlődésének köszönhetően ez a kommunikáció jóval könnyebbé tud válni annak ellenére, hogy a dolgozók nem egy anyanyelvet beszélnek (Jansen et al, 2004).

A munkaerőpiacon való megfelelni vágyás és a külföldi tanulmányi- és munkalehetőségek felvetik az idegen nyelvtudás szükségességét. A magyar munkaerőpiacon is szükség van idegen nyelvek ismeretére és használatára. Jelen cikk arra keresi a választ, hogy az idegen nyelvtudás lehet -e a munkaerőpiaci siker és elégedettség záloga?

A hipotézisem a következő volt: *Az idegen nyelven zajló információ -és tudásátadás csak akkor lehet hatékony és eredményes a vállalatban belül, ha a résztvevő felek idegennyelv-tudása minimum középfokú.* Kíváncsi voltam arra, hogy a munkaerőpiaci sikerhez és elégedettséghez szükség van -e középfokú idegen nyelvtudásra, vagy alacsony fokú nyelvtudással is jól lehet boldogulni a munkaerőpiacon.

### Irodalmi áttekintés

Ahogy a bevezetésben már olvashattuk, a különböző anyanyelvet beszélő munkavállalóknak kommunikálniuk kell egymással, a felszínes beszélgetéseken túl jellemzően szaktudást kell átadniuk egymásnak idegen nyelven. A kommunikáció nem más, mint információcsere, közlés, tájékoztatás. A szakirodalomban több kommunikációs modell létezik, amelyek közül a Jacobson-féle kommunikációs modellt az egyik legelterjedtebb. A Jacobson-féle modell tényezői a következők: közlő (addresser), címzett (addressee), üzenet (message), nyelv (code), csatorna (contact), beszédhelyzet (situation), valóság (context), zaj, zavaró tényező (noise). Jacobson elmélete szerint a kommunikációnak 6 funkciója lehet: 1. referenciális funkció (tények közlése), 2. emotív funkció (érzelmek kifejezése), 3. konatív funkció (a hallgató befolyásolására szolgál, pl. kérése), 4. fatikus funkció (a résztvevők közti kapcsolat fenntartása, pl. érdeklődés), 5. metanyelvi funkció (az üzenet értelmezése), 6. esztétikai/poétikai funkció (nyelvi megformálás). Az első három funkció valamennyi üzenetben jelen van, de valamelyikük túlsúlyba kerülve meghatározza egy-egy üzenet jellegét, nyelvi megformálását és a hozzá kapcsolódó magatartást.

A kommunikáción kívül egy másik gyakran használt fogalmat is definiálni kell. Ez a fogalom a nyelvtudás. A nyelvtudás egy adott nyelv rendszeres használatát jelenti; a nyelvet tudó pedig az, aki képes kommunikálni azon az adott nyelven. A nyelvtudás fokát is többen többféleképpen definiálták, jelenleg Magyarországon az ún. KER<sup>1</sup> (Közös Európai Referenciakeret) skála szerinti beosztást használjuk. A kommunikáció területén belül elsősorban a kultúráközi kommunikáció szempontjából vizsgáltam az adott cégek, vállalatok munkavállalóinak nyelvtudását.

Nemzetközi cégek nyelvhasználatát vizsgáló korábbi tanulmányok azt támasztják alá, hogy a multikulturális cégek egy, a szokásostól eltérő vezetői magatartást igényelnek, különös

---

<sup>1</sup> [https://nyak.oh.gov.hu/nyat/doc/ker\\_2002.asp](https://nyak.oh.gov.hu/nyat/doc/ker_2002.asp)

tekintettel a kultúraközi kommunikációra. (Tanger és Lauring, 2000) Mivel az információátadás elsősorban társadalmi interakciók segítségével valósul meg, ezért a nyelv az alapvető forrás, amely segíti a folyamat sikeres megvalósulását. Tanger és Lauring kutatásaikban arra keresték a választ, hogy nemzetközi vállalatok hogyan tudják használni az „idegen” nyelveket annak érdekében, hogy azáltal a társadalmi változásokra irányuló törekvéseiket előmozdítsák. A használt nyelv szimbolikus és stratégiai szerepét vizsgálták olyan nemzetközi vállalatoknál, amelyek ezen változások irányába elkötelezettek. Tanulmányukban rámutatnak arra, hogy egy vállalatnál hogyan lehet a nyelvet stratégiaileg használni és fejleszteni annak érdekében, hogy a kitűzött társadalmi változtatásokat minél hatékonyabban vigyék véghez.

Welch és Welch 2008-ban rámutatott arra, hogy a nyelvi nehézségek megléte, nevezetesen a közös kód hiánya negatív hatással bír a munkavállalók közötti tudásátadásra. Tanulmányukban hangsúlyozták, hogy a multinacionális cégek működésében a vállalaton belül használt nyelvnek óriási szerepe van, mert a nyelv gyakorlatilag az üzleti élet minden egyes szegmensét átszövi és arra jelentős hatással van. Azonban egy vállalaton belül használt közös nyelv (a shared company language) nem szükségszerűen és nem feltétlenül garantálja értelmes és hasznos kommunikáció létrejöttét.

Rebecca Marschan-Piekkari és Mirjaliisa Charles (2003) tanulmányukban a finn liftgyártó vállalatot, a Kone-t és annak leányvállalatait vizsgálták meg, és arra a következtetésre jutottak, hogy a nyelvnek rendkívül nagy szerepe van a vállalat működésében. Kutatásokat végeztek arra vonatkozóan is, hogy a nyelvi korlátozások és megszorítások milyen hatással vannak a vállalat működésére, illetve a munkavállalókra.

Lauring és Selmer (2011) azt írták, hogy csupán néhány kutatás és publikáció készült arról, hogy a nyelvi nehézségek, a közös nyelvi kód hiánya milyen kihívások elé állítja a nemzetközi vállalatok vezetőit. Lauring (2007) kifejtette azt is, hogy számos kutatás bebizonyította már, hogy nemzetközi cégek mennyire figyelmen kívül hagyják, és nem ismerik fel a nyelv szerepét és annak fontosságát. Elképzelése szerint ez azért lehet így, mert a cégek inkább a mérhető paraméterekre koncentrálnak a kultúraközi kommunikációt illetően. Mivel a nyelv nem egy statikus, hanem éppen ellenkezőleg, egy folyamatosan mozgásban, változásban levő dolog, ezért vélhetően nehezebben is mérhető.

Lauring szerint (2011) a kutatások és vizsgálatok jóval több hangsúlyt fektetnek a kulturális és demográfiai különbségek elemzésére. A Kone vállalatnál lefolytatott kutatásukban vizsgálták a nyelv hatásait a vállalati élet különböző szegmenseit illetően, mint például vállalati struktúra, hatalmi viszonyok és hatékony kommunikáció. A 2002-es tanulmányban a szerzők a cégen belüli horizontális kommunikációt is vizsgálták annak érdekében, hogy hatékony javaslatokat tudjanak tenni a cégen belüli nyelvi tréningekre vonatkozóan. Annak ellenére, hogy a finn vállalat az angol nyelvet határozta meg és fogadta el, mint közös munkanyelvet, a bevezetett 'standardizálás' nem változtatott a meglévő kultúraközi akadályokon. Sőt, az adatok azt támasztották alá, hogy a nyelv egyrészt akadályozó, másrészt pedig segítő tényezőként szerepelt a kommunikációkban, valamint az is bizonyítást nyert, hogy azok, akik nyelvileg magasabb szinten álltak, sokszor magasabb pozícióba is kerültek a vállalatnál, mint ahova egyébként kerülhettek volna, ha nyelvi szintjük alacsonyabb. Továbbá a tanulmány rávilágított a nyelv hatalmára, ami abban tud megnyilvánulni, hogy a szervezeten belüli formális kommunikációt is befolyásolni tudja.

A tanulmányból egyértelműen kiderült, hogy az elsősorban akadály a finn vállalatnál a nyelv volt az értekezletek és meetingek tekintetében. A kutatásban 110 Kone dolgozót kérdeztek meg,

akik összesen 10 országot képviseltek. Az interjúkat több nyelven folytatták le. Az interjúk eredménye alapján a szerzők azt állapították meg, hogy a vállalaton belül fellépő kommunikációs problémáknak 2 oka van: egyrészt a közös nyelv hiánya a vállalaton belüli interakciók során; másrészt pedig a kommunikációban résztvevők nem megfelelő nyelvi kompetenciája. A résztvevő munkavállalók 57%-a állította azt, hogy a nyelv akadály számukra a munkájuk során. Az írásbeli kommunikációt illetően, a fordítás, míg a szóbeli interakciókat illetően a telefonos beszélgetés bizonyult a legnehezebbnek a kutatásban résztvevők véleménye alapján.

A kutatás eredményei azt is igazolták, hogy azok a munkavállalók, akik magasabb nyelvi szinten álltak a kollegáiknál, központi szerepet kaptak a többiektől, hiszen szükség volt a nyelvet jól tudó kollegára adott kommunikációs szituációkban. Azok a dolgozók azonban, akik nyelvi szinten nem álltak magas szinten, gyakran kirekesztve, szélére sodorva vagy éppen információtól megfosztva érezték magukat. Más tanulmányok is rávilágítottak már ehhez hasonló kiegyensúlyozatlan vállalaton belüli szituációkra, amikor éppen nem a nyelvi képességek, hanem a számítógépes többlettudás miatt juthattak kollegák magasabb pozíciókba vagy juthattak előnyökhöz (Sproull és Kiesler, 1991).

Elemzésük legfontosabb konklúziójaként a szerzők azt vonták le, hogy a nemzetközi vállalatoknak biztosítaniuk kell azt, hogy a nyelv ne kerüljön a perifériára, ne felejtődjön el, sőt éppen ellenkezőleg sokkal nagyobb stratégiai jelentőséget kell, hogy kapjon. Ezért fontos egy multikulturális szervezetnél, hogy a tudásátadás hatékony folyamata kerüljön kidolgozásra, különös tekintettel a nyelvi vonatkozásokra.

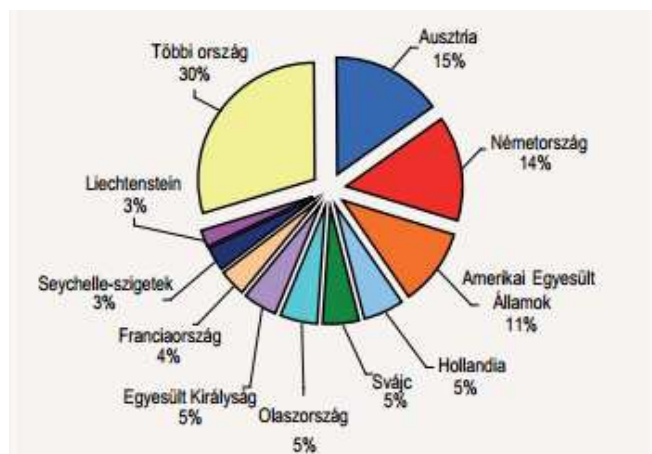
A tanulmányuk végén a szerzők javaslatot tettek arra vonatkozóan, hogy a kommunikációs akadályokat hogyan lehetne megoldani. Véleményük szerint elsősorban olyan jelentkezőket kell felvenni, akik már megfelelő nyelvi tudással rendelkeznek, és ezt a tudást a vállalaton belül tökéletesíthetik és szinten tarthatják. Érdekes azonban az, hogy az említett nemzetközi vállalatnál miért nem része a toborzási szűrőfeltételeknek egy a vállalat által megjelölt kontakt nyelv adott szintű ismerete.

### ***Magyarországi helyzet***

A Magyarországon működő nemzetközi cégek száma is egyre növekszik, és a külföldi tulajdonban levő cégek nagyrészt magyar munkavállalókat foglalkoztatnak, de előszeretettel alkalmaznak nem magyar szakembereket is. A KSH 2010-es adatai szerint (1. ábra) Magyarországon leányvállalattal rendelkező külföldi vállalatok közül a legtöbb osztrák (15%), német (14%) és amerikai (11%) vállalat volt.

Feltártam azt is, hogy a TDM struktúra hivatalos megjelenése (2005) előtt volt-e intézményesített együttműködés az adott településen. A válaszadók 56%-a esetében volt már együttműködési társulás 2005 előtt, majd a desztináció menedzsment rendszer megjelenésével betagozódtak azon struktúrába. A kitöltők 44%-ánál csak a hivatalos desztináció menedzsment hálózat megjelenését követően alakult ki intézményesített együttműködés.

Kitértem a turisztikai szervezeteken belüli tagok együttműködési hajlandóságára is, egytől négyig skálán lehetett értékelni a különböző tagok közösségi aktivitását, majd átlagoltam az eredményeket. Összességében elmondható, hogy a társulásokon belül a tagokkal való közös munka jónak mondható (2. ábra), a legegységesebb partnerek a civil szervezetek (3,22) és az önkormányzatok (3,11), míg legkevésbé aktív tagok a szobakiadó (2,44) és a természetes magánszemélyek (2,50).



1. ábra: A legjelentősebb országok a külföldi leányvállalatok száma szerint, 2010

Forrás: KSH

Az 1. táblázatban látható a 10 legnagyobb Magyarországon levő cég, valamint az iparág, amelyben tevékenykednek és a cég nemzetisége és munkanyelve. A Magyarországon levő 10 legnagyobb vállalat közül 2 magyar cég van, ahol a munkanyelv -a magyaron kívül, de ugyanakkora jelentőséggel- az angol vagy a német. Tízből hat vállalatnál az angol nyelv az elsődleges munkanyelv, ami az angol nyelv dominanciáját bizonyítja.

1. táblázat: A 10 legnagyobb hazai (Magyarországon levő) cég, 2015

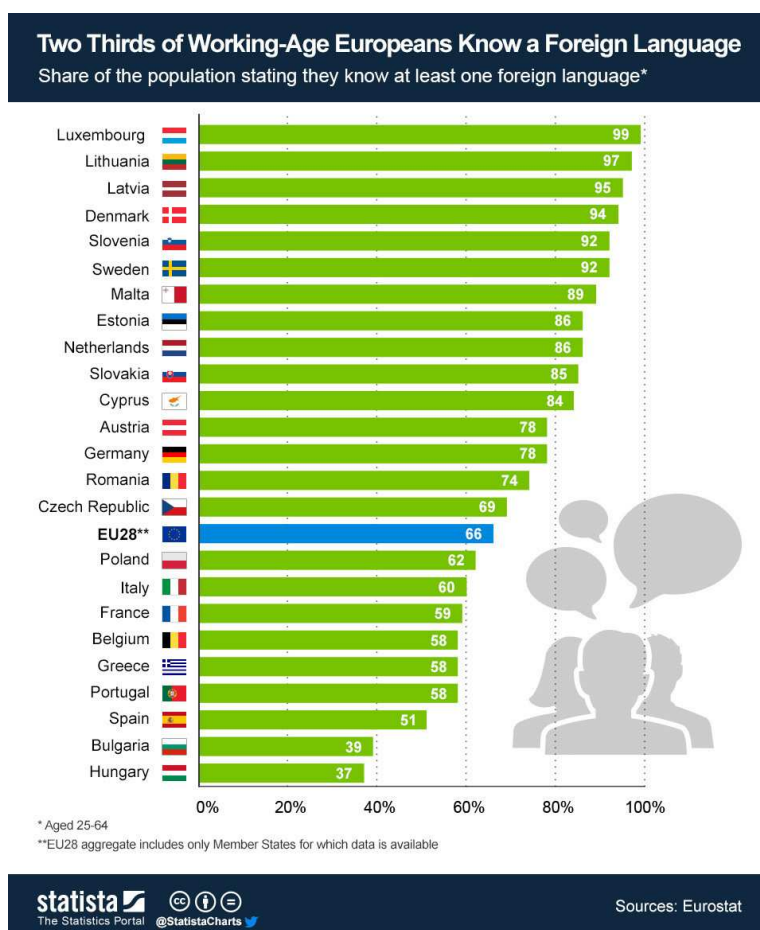
Helyezés	Cégnév	Ágazat	Nemzetiség/munkanyelv
1	Mol Magyar Olaj és Gázipari Nyrt.	energiaipar	magyar központú multinacionális vállalat /angol
2	Audi Hungaria Motor Kft	autógyártás	a német Audi AG 100%-os magyarországi leányvállalata / német
3	GE Infrastructure CEE Holding Kft	vagyongez. (gépgyártás)	amerikai / angol
4	MVM Magyar Villamos Művek	vagyongez. (energiasz.)	magyar / magyar és angol
5	Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft.	autógyártás	német /német
6	Samsung Electronics Magyar Zrt.	elektronikai ipar	Dél –Korea / angol
7	Magyar Telekom Távközlési Nyrt.	távközlés	magyar/ magyar és német
8	E.On Hungária Energetikai Zrt.	vagyongez. (energiasz.)	német holding / német
9	Flextronics International Kft.	elektronikai ipar	amerikai / angol
10	Magyar Suzuki Zrt.	autógyártás	japán többségi tulajdonban / angol

Forrás: [http://index.hu/gazdasag/2015/07/23/legnagyobb\\_magyar\\_cegek\\_listaja/](http://index.hu/gazdasag/2015/07/23/legnagyobb_magyar_cegek_listaja/)

Az angol nyelv vitathatatlanul az élen áll, és dominanciáját az is bizonyítja, hogy a meghirdetett pozíciók körülbelül 60 százalékában kérnek legalább egy, körülbelül 15 százalékában két nyelv - tárgyalóképes - ismeretét. Az elvárt nyelvek közül az angol szerepel az első helyen.

## Magyarország helye az Európai Unión belül

A 2. ábra bemutatja, hogy az EU 28 tagországának aktív dolgozóinak, a 25-64 év közötti munkavállalóknak hány százaléka állítja azt magáról, hogy legalább egy idegen nyelvet beszél. Luxemburg, Litvánia és Lettország állnak a dobogó első három helyén, Dánia, Szlovénia és Svédország követi őket előkelő 90% fölötti eredményekkel. A sereghajtó pedig sajnos Magyarország, 37%-kal. A 28 tagállam átlaga 66%, vagyis az aktív keresőképes dolgozók körülbelül 2/3-a állítja azt magáról az Európai Unióban, hogy legalább egy idegen nyelvet beszél.































**2. ábra: A dolgozó korban levő európaiak nyelvtudása**

*Forrás: Eurostat*

A 3. ábra egy 2012-es felmérés eredményeit mutatja, mely szintén egy Európai Unió összehasonlításban ábrázolja az idegen nyelvet társalgási szinten beszélők arányát. Luxemburg, Lettország és Hollandia áll a dobogó első három helyén, mert ezekben az országokban a legmagasabb a legalább egy idegen nyelvet beszélők aránya (több mint 90%). Magyarország sajnos a lista utolsó helyén áll, a legalább egy idegen nyelvet beszélők aránya mindösszesen 35%. (viszonyításképpen az európai átlag 54%). A legalább két vagy legalább három idegen nyelvet beszélők arányát megnézve, sajnos elmondhatjuk, hogy Magyarország itt is mind a két esetben az utolsó helyen végzett az Európai Unió vizsgált országai közül. Sőt az egy idegen nyelvet sem beszélők aránya is nálunk a legmagasabb, 65%. Ezek a beszédes számok nagyon szomorú képet festenek Magyarország népességének nyelvtudásáról.

### Idegennyelvet társalgási szinten beszélők aránya

		legalább egy idegen nyelvet	legalább két idegen nyelvet	legalább három idegen nyelvet	egy idegen nyelvet sem
	EU27	54%	25%	10%	46%
	LU	98%	84%	61%	2%
	LV	95%	54%	13%	5%
	NL	94%	77%	37%	6%
	MT	93%	59%	13%	7%
	SI	92%	67%	34%	8%
	LT	92%	52%	18%	8%
	SE	91%	44%	15%	9%
	DK	89%	58%	23%	11%
	EE	87%	52%	22%	13%
	SK	80%	43%	18%	20%
	AT	78%	27%	9%	22%
	CY	76%	20%	7%	24%
	FI	75%	48%	26%	25%
	BE	72%	50%	27%	28%
	DE	66%	28%	8%	34%
	EL	57%	15%	4%	43%
	FR	51%	19%	5%	49%
	PL	50%	22%	7%	50%
	CZ	49%	22%	6%	51%
	RO	48%	22%	8%	52%
	BG	48%	19%	4%	52%
	ES	46%	18%	5%	54%
	IE	40%	18%	4%	60%
	UK	39%	14%	5%	61%
	PT	39%	13%	4%	61%
	IT	38%	22%	15%	62%
	HU	35%	13%	4%	65%

**3. ábra: Felmérés a nyelvtudásról az EU-ban**

*Forrás: <http://piackutatas.blogspot.hu/2012/06/felmeres-nyelvtudasrol-az-eu-ban.html>*

Az előbb bemutatott két ábra Európai Unió összehasonlításban ábrázolta a vizsgált országok helyét az idegen nyelvtudást illetően. Sajnos mind a kettő felmérés eredménye meglehetősen szomorú képet fest a magyarok nyelvtudásáról.

A magyar munkaerőpiacra 10 év múlva kikerülőkre érvényes lesz az az intézkedés, hogy 2020-tól csak az felvételizhet egyetemre, akinek lesz középfokú nyelvvizsgálója valamilyen idegen nyelvből. Ez a bevezetésre szánt intézkedés csökkentheti az amúgy is -demográfiai okokból is csökkenő -felvehető hallgatók számát.

Szükséges -e az, hogy a magyar munkaerőpiacon elhelyezkedő diplomás munkavállaló legalább középfokú (B2) nyelvtudással rendelkezzen valamilyen nyelvből? Erre kerestem a

választ, amikor egy kérdőíves felmérést végeztem 160 magyarországi munkavállaló megkérdezésével.

### A kutatás módszere

Jelen cikk egy hosszabb terjedelmű írás egyik hipotézisének bemutatása. A kutatásomhoz kvantitatív vizsgálatot végeztem online kérdőívekkel. A kérdőíves lekérdezés célja az volt, hogy átfogó képet kapjak a jelenlegi munkaerőpiaci nyelvi mentorálásról, valamint arról, hogy az idegen nyelven zajló tudásátadás mennyire jellemző és mennyire hatékony a Magyarországon működő külföldi szervezeteknél. A kérdőív kérdései elsősorban strukturált kérdésekből álltak. A kérdések nyitott és zárt kérdések voltak. A nyitott kérdésekben saját véleményt fogalmaztak meg a válaszadók, míg a zárt kérdések esetében előre megfogalmazott kérdésekre válaszoltak.

A kérdőívben a három- és ötfokozatú Likert-skálát használtam. A válaszadás önkéntes volt, a mintagyűjtés alapvetően a hólabda módszerre támaszkodott, így a kutatás nem tekinthető reprezentatívnak e szempontból sem, sem a mintaszám alapján. A kérdőívet a [www.kerdoivem.hu](http://www.kerdoivem.hu) oldalon tettem közzé. 160 db használható mintát sikerült összegyűjtenem. Az adatgyűjtésre körülbelül 3 hónapot terveztem. Célközönségem elsősorban a különféle tulajdonosi háttérrel rendelkező vállalatok alkalmazottai voltak, akik idegen nyelvet/nyelveket használnak munkájuk során. A minta nem tekinthető reprezentatívnak, ezért a hipotézisek érvényességét csak az adott minta esetében tudom megerősíteni. A minták összegyűjtése után megvizsgáltam a kitöltött kérdőíveket, és megállapítottam, hogy mind a 160 kérdőív teljesen kitöltött volt és nem volt szükség adat tisztításra. Ezután következett az adatok bevitele az SPSS 23-as verzió programba.

A hipotézisem a következő volt: *Az idegen nyelven zajló információ -és tudásátadás csak akkor lehet hatékony és eredményes a vállalaton belül, ha a résztvevő felek idegennyelv-tudása minimum középfokú.* Kíváncsi voltam arra, hogy a munkaerőpiaci sikerhez és elégedettséghez szükség van -e középfokú idegen nyelvtudásra, vagy alacsony fokú nyelvtudással is jól lehet boldogulni a munkaerőpiacon.

### Eredmények, következtetések

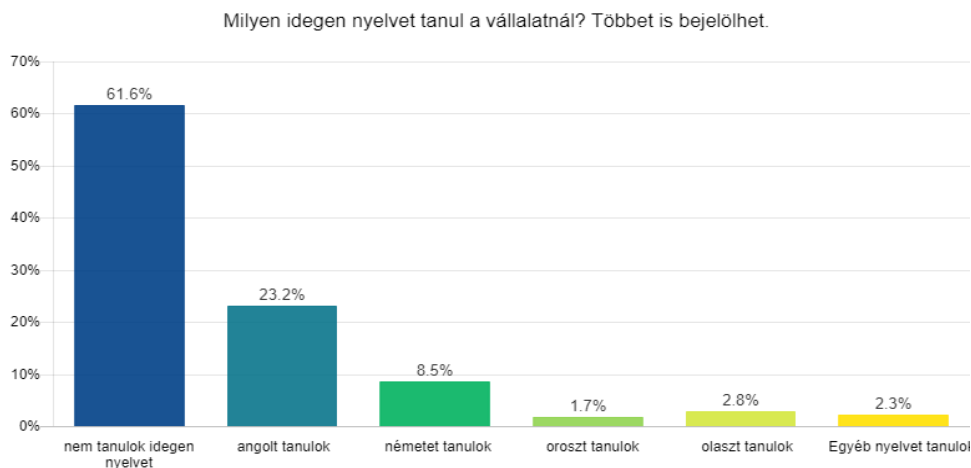
A vizsgált mintában a cégek 49,4%-a nagyvállalat, vagyis 250 főnél több alkalmazottal rendelkezik; 25%-uk középvállalat, ami 50-249 főt foglalkoztat, míg 11,9%-uk kisvállalat -9-49-főt foglalkoztat- és 13,8 %-uk mikrovállalat 2-8 fő alkalmazottal. Összességében elmondható, hogy a kérdőívet kitöltők közel fele nagyvállalatnál dolgozik.

A hipotézis vizsgálatához először rákérdeztem arra, hogy mennyire értenek egyet a munkavállalók azzal az állítással, hogy egy közös munkanyelv megléte a cégnél (pl. angol német, stb.) a munkahelyi hatékonyság záloga. A munkavállalók 72,1%-a teljesen egyetértett, 26,5%-uk részben értett egyet és csupán 1,5%-uk egyáltalán nem értett egyet az állítással. Tehát a munkavállalók körülbelül  $\frac{3}{4}$ -e fontosnak tartja, hogy legyen egy közös munkanyelv a kollegák között, mert úgy gondolják, hogy ez a hatékonyság záloga lehet.

Ez után arra voltam kíváncsi, hogy a megkérdezett dolgozók milyen idegen nyelvet tanulnak a vállalatnál, milyen idegen nyelvet tanulnak magánúton, illetve milyen szintű az idegen nyelvi tudásuk.



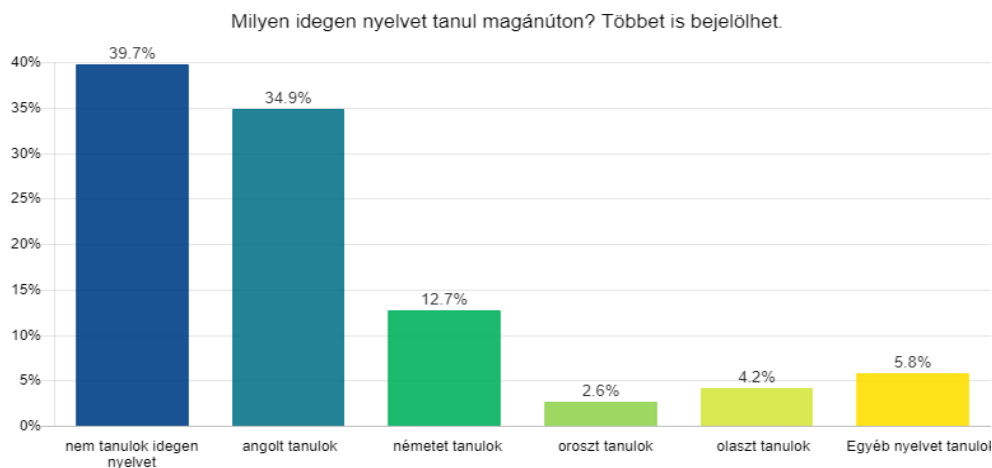
A 4. táblázatból látható, hogy a válaszadók 62%-a nem tanul idegen nyelvet a vállalatnál, ami azt jelenti, hogy közel 40%-uk tanul valamilyen idegen nyelvet a vállalatnál. 22,7%-uk tanul angolul, ami a legmagasabb arány. A dolgozók 8,5%-a tanul németet, 2,8%-uk tanul olaszt, 1,7%-uk tanul oroszul és 2,3%-uk tanul egyéb nyelveket. Tehát a dolgozók közel 2/3-a nem tanul semmilyen nyelvet a vállalatnál. Angolt tanulnak a legtöbben (a megkérdezettek 22,7%-a).



#### 4. ábra: A tanult idegen nyelvek a vállalatokon belül

*Forrás: saját szerkesztés*

Az 5. ábra azt szemlélteti, hogy milyen idegen nyelvet tanulnak a válaszadók magánúton. 39,9%-uk válaszolta azt, hogy semmilyen nyelvet nem tanul magánúton, ami azt jelenti, hogy közel 60%-uk tanul valamilyen idegen nyelvet magánúton. 35,1%-uk angolul tanul, 12,8%-uk németet, 4,3%-uk olaszt tanul, 2,1%-uk oroszul, egyéb nyelveket pedig 5,9%-uk. Összességében elmondható, hogy a dolgozók közel 40%-a nem tanul semmilyen idegen nyelvet magánúton.



#### 5. ábra: A magánúton tanult idegen nyelvek

*Forrás: saját szerkesztés*

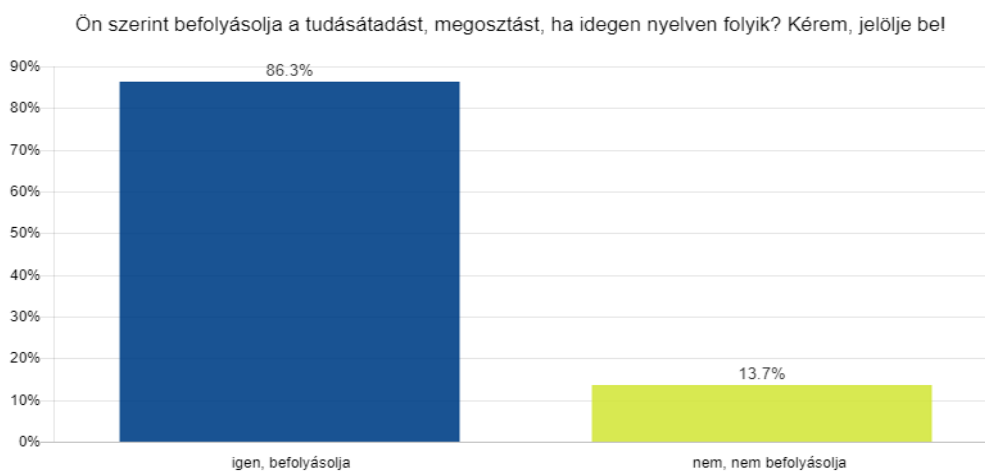
Az alábbi összefoglaló táblázat (2. táblázat) nyelvenként mutatja be, hogy a dolgozók hány százaléka állította magáról a kérdőívben, hogy beszél valamilyen idegen nyelven B1, B2 és C1 szinteken. A táblázatból látható, hogy a dolgozók 29,5%-a B2-es szintűnek tüntette fel nyelvtudását, 23%-uk C1-nek, 22%-uk B1-nek. A1 szinten 7,5%, C2 szinten a dolgozók 3%-a beszél. Összességében nagyon pozitív az a tény, hogy a dolgozók 94,5%-a beszél angolul valamilyen szinten. Angolul a dolgozók közel 30%-a B2-es szinten, vagyis középfokon beszél. 23%-uk C1-es szinten beszél, ami megfelel a felsőfoknak, és 22%-uk B1 szinten beszél, ami megfelel az alapfoknak.

**2. táblázat: A dolgozók hány százaléka beszél idegen nyelveket a vállalatoknál?**

Nyelvek	A megkérdezett dolgozók hány százaléka állítja, hogy beszél valamilyen idegen nyelven	B1 (alapfok)	B2 (középfok)	C1 (felsőfok)
Angol	94,5%	22%	29,5%	23%
Német	63,3%	11,4%	13,9%	10%
Orosz	26,3%	0,5%	2,5%	1,5%
Spanyol	19,9%	1,5%	1,5%	0%
Olasz	26,3%	1,5%	1,5%	0,5%

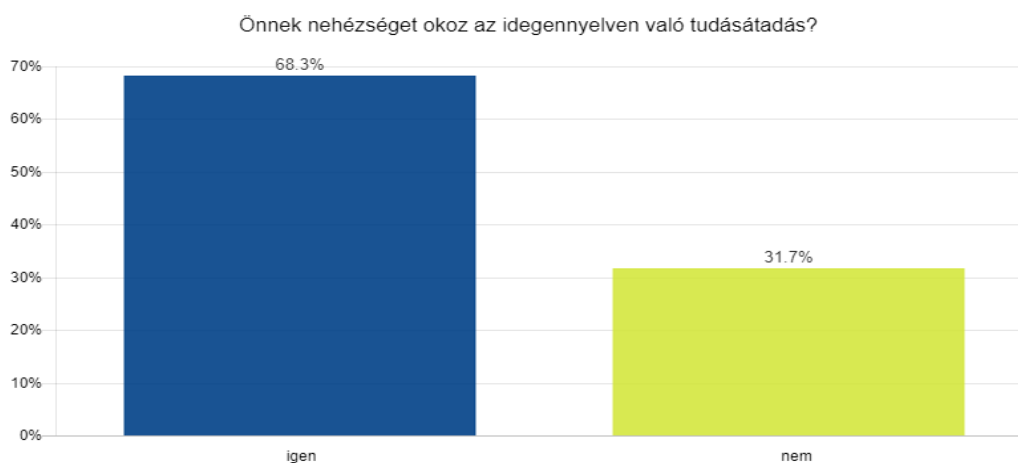
*Forrás: saját szerkesztés*

Kíváncsi voltam a munkavállalók véleményére arról, hogy vajon befolyásolja a tudásátadást, ha az idegen nyelven zajlik (6. ábra). A válaszadók 86,9%-a szerint befolyásolja a tudásátadást, ha az idegen nyelven zajlik, és 13,1%-uk válaszolta azt, hogy őket nem befolyásolja az, ha a tudásátadás idegen nyelven zajlik.

**6. ábra: Befolyásolja a tudásátadást, ha idegen nyelven zajlik?**

*Forrás: saját szerkesztés*

Majd rákérdeztem arra, hogy nehézséget okoz -e a munkavállalóknak, ha a tudásátadás idegen nyelven zajlik. A 7. ábra eredménye szerint a munkavállalók többségének, 68,8%-nak nehézséget okoz az idegen nyelven való tudásátadás, és összesen 31,3%-uk válaszolta azt, hogy nekik ez nem okoz nehézséget.

**7. ábra: Nehézséget okoz -e az idegen nyelven zajló tudásátadás**

*Forrás: saját szerkesztés*

Ez után kértem a válaszadókat, hogy jelöljék a következő két állításnál, hogy azok véleményük szerint igazak vagy hamisak. Az egyik állítással, -mely szerint az idegen nyelven zajló tudásátadáskor a nyelvtudás szintje mindegy, a lényeg az, hogy a szakmai ismeretanyagot át tudják adni, a válaszadók csupán 23,8%-a értett egyet és a válaszadók több mint a  $\frac{3}{4}$ -e, pontosan 76,3%-uk válaszolta azt, hogy nem értett egyet az állítással. Ez azt jelenti, hogy a válaszadók  $\frac{3}{4}$ -e szerint egyáltalán nem mindegy, hogy milyen nyelvi szinten vannak a tudásátadás résztvevői, hiszen a tudástranszfer sikerének szempontjából nagyon is fontos, hogy megfelelő nyelvi szinten legyenek a résztvevők.

Azonban hogy mi a megfelelő szint adott esetekben nyilván nagyon különböző lehet. A másik állítással- mely szerint alapfokú idegen nyelvtudással nem lehetséges tudásátadás- a válaszadók 66,3%-a értett egyet, és 33,8%-uk tartotta hamisnak, vagyis a munkavállalók 66,3%-a szerint alapfokú idegen nyelvtudással nem lehetséges a tudásátadás.

Az eddigi adatokat figyelembe véve azt már tudjuk, hogy a válaszadók 86,9%-a szerint befolyásolja a tudásátadást, ha idegen nyelven zajlik, illetve a munkavállalók többségének, 68,8%-nak nehézséget okoz az idegen nyelven való tudásátadás. Továbbá a válaszadók  $\frac{3}{4}$ -e szerint egyáltalán nem mindegy, hogy milyen nyelvi szinten vannak a tudásátadás résztvevői, hiszen a tudástranszfer sikerének szempontjából fontos a résztvevők megfelelő nyelvi szintje. Valamint az is látszik az adatokból, hogy a munkavállalók 66,3%-a szerint alapfokú idegen nyelvtudással nem lehetséges a tudásátadás.

A nem reprezentatív kutatás eredménye szerint tehát a munkaerőpiaci sikerhez és elégedettséghez szükség van középfokú idegen nyelvtudásra, így a nyelvvizsga előírása egyfelől fontos követelmény, azonban kétségkívül minőségi oktatást is kell hozzá biztosítani, különben könnyen esélyegyenlőségi kérdés válhat belőle. Az viszont biztos, hogy a munkakör jellegétől függ az elvárt nyelvtudás mértéke.

A mai gyorsan változó világban a munkaerőpiaci követelmények is folyamatosan változnak. Azok lesznek sikereses álláskereső és munkavállalók a munkaerőpiacon, akik alkalmazkodni tudnak a változásokhoz, és azok, akik akár még új képesítést, új végzettséget, új nyelvtudást is képesek és tudnak szerezni annak érdekében, hogy el tudjanak helyezkedni, illetve benn tudjanak maradni a munkaerőpiacon.

### Irodalomjegyzék

1. Bencsik A. - Juhász T. & Machova R.: (2014): Mentor system /practice on behalf on knowledge sharing, Acta Politechnica Hungarica, 11(9), p 95-114
2. Bencsik A.: (2015): A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban, Akadémiai Kiadó, 320 p., ISSN 2061-6430
3. Bencsik, A.- Juhász, T.- Horváth-Csikós G. (2016): A mentori gyakorlat a munkavállalók szemszögéből, avagy hogyan vélekednek a kérdésről a nők és a férfiak- egy empirikus kutatás alapján, In: György Juhász, Enikő Korcsmáros, Erika Huszárik (szerk.), Konferencia helye, ideje: Komárno, Szlovákia, 2016.09.13-2016.09.14. Komárno: Selye János Egyetem, 2016. pp. 42-51.
4. Borgulya Á., Konczosné Szombathelyi M. (szerk) (2017): Vállalati kommunikációmenedzsment Tanulmánykötet, Károli Gáspár Református Egyetem, L'Harmattan Kiadó, 339 p., ISSN 2062 9850
5. Jacobson, R.: Hang -jel-vers. Gondolat Kiadó, Budapest, 1969.
6. Jansen J: (2004): I Don't Know What I Want, but I Know It's Not This: A Step-by-Step Guide to Finding a Gratifying Work, Penguin Books, 2016

7. Luring J., (2007) "Language and ethnicity in international management", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 Iss: 3, pp.255 - 266
8. Luring J., Selmer J. (2011): Knowledge sharing in diverse organisations, in *Human Resource Management Journal*, 6 January, 2011
9. Luring, J. (2007): Obstacles to Innovative Interaction: Communication Management in Culturally Diverse Organizations, Aarhus University, Denmark, In: *Journal of Intercultural Communication*, ISSN 1404-1634, issue 15, November 2007.
10. Marschan-Piekkari, R. (2003). Reaching the sky - foreign acquisition strategy of Kone elevators and escalators. In P. Mannio, E. Vaara, & P. Ylä-Anttila (Eds.), *Our path abroad : exploring post-war internationalization of Finnish corporations* (pp. 148-162). Helsinki.
11. OECD [2001a]: *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*, 2001. Paris.
12. Piekkari, R. in Stahl, G.K. & Bjorkman, I. (2006). *Handbook of research in international human resource management*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.
13. Pintér Zs. (2001): *Hogyan csináljunk karriert?*, Horton International Worldwide Inv, Chicago IL, USA
14. Piekkari, Rebecca, Catherine Welch, Eriikka Paavilainen (2008): *The case study as disciplinary convention: Evidence from international business journals. Organizational research methods*
15. Rebecca Piekkari, Lawrence S. Welch (1998): *In the Shadow: The Impact of Language on Structure, Power and Communication in the Multinational*
16. Sproull, Lee, & Kiesler, Sara. (1991). *Connections: New ways of working in the networked organization*. Cambridge, MA: MIT Press.
17. Welch L., D. Welch (2008): *The importance of language in international knowledge transfer*, In: *Management International Review*, Vol. 48, 2008/3

**A MAGYAR VÁGÓCSIRKE HIZLALÁS KÖLTSÉGÉT ÉS JÖVEDELMÉT  
BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK ALAKULÁSA 1986-2014 KÖZÖTT**  
DEVELOPMENT OF FACTORS AFFECTING THE COST AND INCOME OF  
HUNGARIAN BROILER FATTENING BETWEEN 1986 AND 2014

**Jankovics Péter**

Ügyvezető

DPJ-Consult Kft., 2100 Gödöllő, Blaháné u. 252.

E-mail: peter.jankovics@t-online.hu

### **Összefoglalás**

A brojlerhizlalás hatékonysága Magyarországon 1980 és 2014 között jelentősen javult, ugyanakkor nemzetközi összehasonlításban lemaradás tapasztalható. A vágócsirke önköltsége igen szoros összefüggésben van a naposcsibe, a takarmány és az energia árával. 1986 és 2014 között az önköltség növekedése csak 98%-ban jelent meg az értékesítési árakban, ami kedvezőtlenül hatott az ágazat jövedelmi helyzetére. A termelési mutatók és az önköltség reálértéke között szoros statisztikai kapcsolat van. A hatékonyságbeli fejlődés pozitívan hatott a csirkehizlalás önköltségére, viszont nem tudta ellensúlyozni az input-output árak alakulásának negatív hatásait.

### **Abstract**

Between 1980 and 2014 the efficiency of the Hungarian broiler production improved significantly, but there is a gap in international comparison. The broiler production cost shows a very tight correlation with the price of the day old chick, feed and energy. Between 1986 and 2014 only 98% of the production cost increase is reflected in the selling price, and that had an adverse effect to the income relations of the sector. There is a tight statistic correlation between the production indicators and the production costs expressed in real terms. The improvement of the efficiency affected the production cost positively, but it could not compensate the negative effects of the development of the input-output prices.

**Kulcsszavak:** termelési mutatók, hatékonyság, önköltség, tendencia, összefüggés

**JEL besorolás:** Q11, Q13

**LCC:** SF111-113, SF481-507

### **Bevezetés**

A magyar baromfiágazat szerepe igen jelentős nemzetgazdasági szinten, a mezőgazdaság bruttó kibocsátásának 12,7%-át, azon belül az állattenyésztésnek közel 37%-át adta 2014-ban (KSH, 2015). A baromfiiparral együtt az ágazat bruttó termelési értéke 2012-2014-ben meghaladta az 560 milliárd forintot. Ennek 46%-át a vágócsirke-, míg 20%-át a pulykaágazat tette ki. A többi baromfiágazat szerepe is jelentős, a kacsá 13%-át, a lúd 11,3át, míg a tojáságazat 9%-át adta a termelési értéknek (Csorbai, 2015). Az elmúlt évtizedben egyedül a vágóbaromfi tudta megőrizni a termelés színvonalát, s nem csökkent a 2004. évi szint alá, szemben a többi állattenyésztési ágazattal, illetve termékcsoporttal (KSH, 2015).

A magyar baromfiágazatot az Európai Unió belül is kiemelkedő önellátottsági szint (145%; AVEC, 2015) és erős exportorientáltság jellemzi. A baromfiipar minden ágazata jelentős exportárbevételt ér el. A kacsá és lúd ágazatok árbevételének 55-57%-a származik az exportból,

ez a pulykaágazat esetében 46-47%. A csirkehús exportértékesítése is jelentősen bővült a korábbi évekhez képest és eléri a 26-27%-ot (Csorbai, 2015).

Zoltán (2010) szerint a versenyképes brojlerhizlalás ma már nem képzelhető el az azt befolyásoló tényezők alapos ismerete és azok hatékony alkalmazása nélkül. A kiélezett piaci verseny miatt szükség van a versenyképességet meghatározó tényezők folyamatos vizsgálatára és azoknak a vállalkozások által közvetlenül befolyásolható elemeinek üzemi szintű fejlesztésére és optimalizálására. Ez végső soron az önköltség csökkentésére, s ennek érdekében a hatékonyság folyamatos javítására ösztönzi a termelőket. Ennek elengedhetetlen feltétele a legjobb genotípusok alkalmazása a termelés során. Bár Szöllösi – Szűcs (2014) kiemelik, hogy a napjainkban rendelkezésre álló biológiai alapok színvonala összességében nem akadály a hatékony, versenyképes termelésnek, a kérdés, hogy a bennük lévő képességek milyen mértékben realizálódnak. Tehát, a genetikai háttér csak a lehetőségét teremti meg a hatékonyság fokozásának, annak igényeit a mindenkori makrogazdasági feltételek mellett maximálisan ki kell elégíteni a termelés során felhasznált további erőforrásokkal: istálló, technológia, takarmány, humán erőforrás stb.

Jelen cikk célkitűzése a magyarországi vágócsirke hizlalás üzemi szintű versenyképességét befolyásoló tényezők és az azok közötti összefüggések feltárása és értékelése. A versenyképesség vizsgálatának dimenziója az üzemi szint, mérőszámai pedig a tevékenység költség- és jövedelemviszonyai és az azokat befolyásoló termelési paraméterek, hatékonysági mutatók. A célkitűzéshez kapcsolódóan a következő kérdést fogalmaztam meg: Hogyan alakultak Magyarországon az elmúlt 30 évben a termelési paraméterek a vágócsirke ágazatban, valamint milyen összefüggés mutatható ki ezen tényezők és a termelés költsége, jövedelme között?

### **Anyag és módszertan**

A vizsgálathoz szükséges szekunder adatokat a Baromfi Termék Tanács (BTT, 2015), az Agrárgazdasági Kutató Intézet Piaci Árinformációs Rendszere (AKI PÁIR, 2017), az AKI Tesztüzemi adatai, valamint a Központi Statisztikai Hivatal adatbázisa (KSH, 2017) szolgáltatta. Vizsgáltam az idősorok tendenciáját, amelyekre lineáris trendfüggvényt (lineáris regresszió) illesztettem. Majd a feldolgozott adatok közötti összefüggések vizsgálatához korreláció- és regresszió analízist alkalmaztam. A vizsgálatok során a következő kérdésre kerestem a választ: Van-e kapcsolat a változók között? Milyen szoros ez a kapcsolat? Hogyan tudunk következtetni az egyik változó megváltozásából a másik változó megváltozására? A változók közötti kapcsolat erősségének és irányának számszerűsítésére a Pearson-féle korrelációs együtthatót ( $r$ ) használtam. Az együttható értéke 0,0-0,4 között laza, 0,4-0,7 között közepes, 0,7-0,9 között szoros, míg 0,9 feletti igen szoros összefüggést jelent (Mészáros, 1981).

### **Eredmények**

#### ***A hazai vágócsirke hizlalás termelési mutatóinak alakulása***

A jövedelemtermelő képesség szemszögéből a gazdasági tényezők (input-output árak) mellett fontos tényező a természetes hatékonysági mutatók (termelési paraméterek) alakulása, amelyek jelentős hatással vannak a termelési érték, a termelési költség, s azok eredőjeként a realizálható jövedelem alakulására.

Az értékesítési átlagsúly elsősorban a hizlalási napok száma, valamint a növekedési erély által befolyásolt tényező, ugyanakkor hatással van rá többek között a takarmányok minősége és

összetétele, sőt a telep technikai színvonala is. A csirkék növekedési potenciálja determinálva van a genetikában, de ennek kihasználása nagymértékben függ a környezeti menedzsmenttől. Mindezen túl az átlagsúly nagyságára hatással vannak a fogyasztói igények is. Napjainkban a magyar fogyasztók a 2,3-2,5 kilogramm körüli csirkét keresik, így a feldolgozók is e körüli átlagsúllyal vásárolják fel a termelőktől a vágóbaromfit. Különleges helyzetektől eltekintve a termelők igyekeznek teljesíteni a feldolgozók igényeit, s minél nagyobb élősúlyt elérni minél rövidebb idő alatt (Szöllősi et al., 2014).

A brojlerek élősúlya Magyarországon nagymértékben, 1,5 kilogrammról 2,3-2,4 kilogrammra növekedett az 1980-2014 közötti időszakban (1. ábra). A tendenciát leíró lineáris modell szerint évente átlagosan 25 grammal növekedett a vágáskori átlagsúly, ami elsősorban a genetikai előrehaladásra vezethető vissza, ugyanakkor a korszerűbb tartás- és takarmányozástechnológia is hozzájárult.

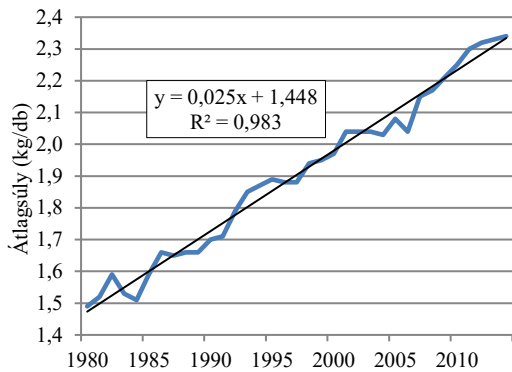
Meg kell azonban jegyezni, hogy az országos adatokat jelentősen befolyásolja a hizlalási napok száma is, ami folyamatos csökkenést mutat ugyanezen időszak alatt. Amíg 1980-ban 51-52 nap volt az országban az átlagos hizlalási idő, addig 2014-re ez 39 napra csökkent (2. ábra). Tendenciájában évente 0,5 nappal rövidebb az átlagos hizlalási idő. Ez ugyan nem önálló értékmérő tulajdonság, szerepe a férőhely-kihasználás növelése és azon keresztül a fajlagos állandó költségek csökkentése szempontjából jelentős.

Az átlagsúly tehát növekedett, ugyanakkor mindez egyre rövidebb idő alatt érhető el. A két mutatót együttesen kifejező átlagos napi súlygyarapodás ezek eredőjeként jelentős fejlődésen ment keresztül (3. ábra). Amíg 1980-ban nem érte el a 30 g/nap értéket, addig 2014-re megduplázódott a csirkék növekedési erélye. A genetikai fejlődés ilyen értelemben évente 1 g/nap átlagos súlygyarapodás többletet jelentett a hazai gyakorlatban.

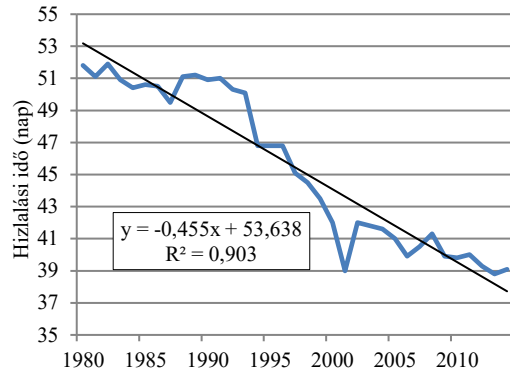
A brojlerhizlalás jövedelemtermelő képességét meghatározó tényezők közé sorolható az elhullás is, amely két szempontból is hatással van az elérhető jövedelem nagyságára. Az elhullás egyrészt csökkenti a hozamokat, ezen keresztül az árbevételt, másrészt növeli az életben maradt, értékesített madarak önköltségét, hiszen az elhullás napjáig az elhullott csirkével kapcsolatban költségek (naposcsibe, takarmány stb.) merülnek fel. Az elhullás mértékében nem következett be jelentős változás a vizsgált időszakban (4. ábra). A tendencia ugyan javulást mutat, viszont igen nagy ingadozás figyelhető meg az egyes időszakokban. Az elhullás mértéke 1980-1987 között az ágazatra jellemzőnek volt mondható (7-8% közötti), amelyet nagymértékben megnövelt (9-10% közötti értékre) ezután (a '80-as évek végén) a nagy telepítési sűrűségekre való törekvés, később (a '90-es évek második felében) pedig ettől függetlenül az elavult technológia. Az ezredfordulón és azt követően kedvező változások figyelhetők meg, az elhullás mértéke jelentősen csökkent, s az utóbbi 10 évben 4-4,5% között alakult az országos átlag.

A vágócsirke önköltségét leginkább befolyásoló termelési mutató a fajlagos takarmányfelhasználás (Feed Conversion Ratio, FCR). Kiemelt jelentőségű kérdés, hogy a termelés során mennyi takarmányból tudunk előállítani egy kilogramm testsúlyt, hiszen a termelés összes költségének 60-65%-át a takarmányköltség adja. A brojlercsirke takarmányértékesítő képességének javítása nem csupán telepi szinten kiemelt jelentőségű tényező, hanem a tenyésztő cégek egyik legfontosabb célkitűzése közé tartozik. Hazánkban a takarmányértékesítő képesség értéke a vizsgált időszakban folyamatosan javult, 2,45 kg/kg értékről 1,80 kg/kg-ra, mintegy 27%-kal mérséklődött (5. ábra). A tendenciában évente 24 gramm javulás figyelhető meg, ugyanakkor meg kell említeni, hogy 1993-ig a mutatószám csak igen kis mértékben fejlődött. Az is kiemelendő, hogy a nagyobb átlagsúly eléréséhez nagyobb

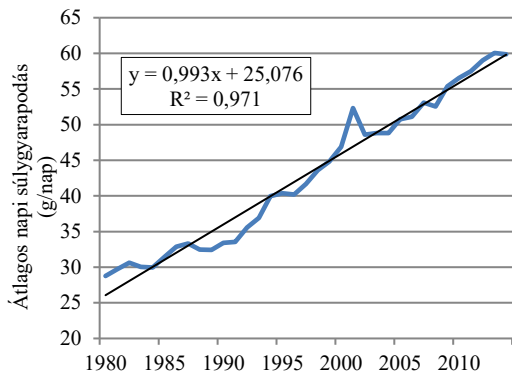
takarmányfelhasználás szükséges, ezért célszerű az FCR értékét azonos átlagsúlyra átszámítani. 2,3 kg/db átlagsúlyra korrigálva az FCR értékét<sup>1</sup>, megállapítható, hogy amíg 1980-ban ez az érték 2,77 kg/kg volt, addig 2014-ben 1,78 kg/kg. A fejlődési tendencia alapján évente átlagosan 34 grammos javulásról beszélhetünk.



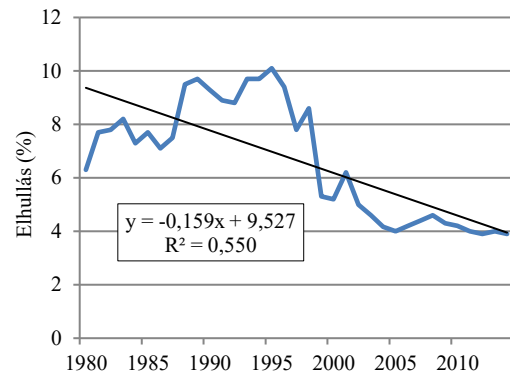
**1. ábra: Átlagsúly alakulása (1980-2014; n=35)**



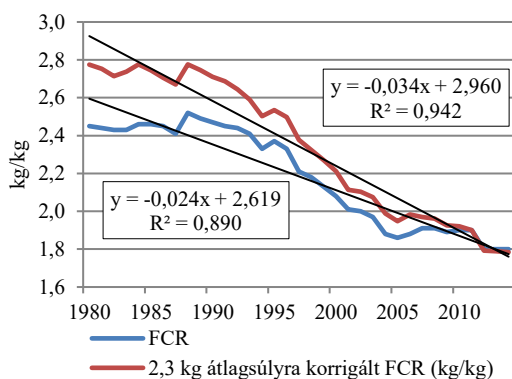
**2. ábra: Hízalási idő alakulása (1980-2014; n=35)**



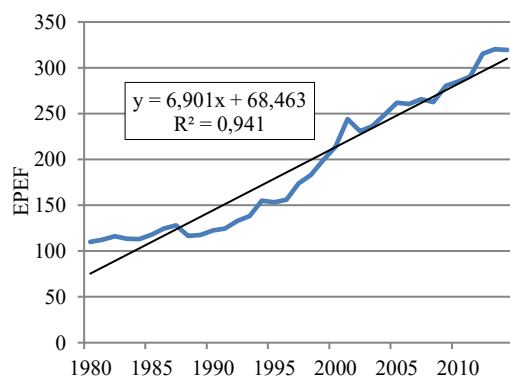
**3. ábra: Átlagos napi súlygyarapodás alakulása (1980-2014; n=35)**



**4. ábra: Elhullás alakulása (1980-2014; n=35)**



**5. ábra: FCR alakulása (1980-2014; n=35)**



**6. ábra: EPEF alakulása (1980-2014; n=35)**

Forrás: saját számítás a BTT (2015) adatai alapján

<sup>1</sup> 2,3 kg/db átlagsúlyra korrigált FCR = FCR – (átlagsúly – 2,3 kg/db) × 0,4



A költségek erőteljes emelkedése, valamint az értékesítési árak nyomott szintje, illetve az állami támogatások csökkenése és megszűnése a termelőket a költségekkel való hatékony gazdálkodásra sarkallta. A költségek csökkentése, az eredmények javítása nem a takarmányok árának csökkentését, az olcsó takarmányok előtérbe helyezését jelenti elsősorban, hanem a takarmányok minőségében bekövetkező változás iránti igényt. A drágább, de jobb minőségű és megfelelő összetételű takarmány összességében olcsóbbnak bizonyul, mint a gyengébb minőségű tápból többet etetni hosszabb időn át.

A vágócsirke hizlalás termelési mutatói kifejezhetők egy komplex mutatóban, a brojler indexben (European Production Efficiency Factor, EPEF)<sup>2</sup>. Összefüggésben a termelési mutatókkal, a hazai termelés EPEF értéke szintén jelentős emelkedést mutat a vizsgált időszakban (6. ábra). 1980-ban 110, 2014-ben pedig ennek közel háromszorosa, 320 volt a számított értéke a termelés természetes hatékonyságának. Tendenciájában éves szinten közel 7 egységgel fejlődött a mutató és ennek háttérben a magyar brojlerhizlalás hatékonysága.

A genetikai fejlődés tehát az elmúlt évtizedekben átalakította a teljesítményekre vonatkozó elvárásainkat, aminek gyakorlati realizálását befolyásolta a technikai tényezők javulása, a szakmai tapasztalat és a szaktudás előtérbe kerülése, de talán a legjelentősebb tényező az előzőek mellett a versenyhelyzet, amely kikényszeríti a termelőktől a nagyobb odafigyelést, a mind kedvezőbb eredményeket a jövedelem elérése érdekében. Ugyanakkor a nemzetközi adatokkal összevetve a hazai termelési mutatókat (1. táblázat), kijelenthető, hogy az FCR-ben továbbra is legalább 0,05-0,1 kg/kg hátrányban vagyunk a mérvadó versenytársakhoz képest. Csak e miatt a 2013. évi takarmányárak mellett Lengyelországhoz, Franciaországhoz és az Egyesült Királysághoz képest 4-5 forinttal, míg a Hollandiához és Németországhoz képest 11-12 forinttal magasabb takarmányköltséggel termeltünk, ami más költségtelek függvényében igen jelentősen növelte a vágócsirke önköltségét.

**1. táblázat: A vágócsirke hizlalás termelési mutatói nemzetközi összehasonlításban (2013)**

Ország	Átlagsúly (kg/db)	FCR (kg/kg)	2,3 kg/db átlagsúlyra korrigált FCR (kg/kg)	Takarmányköltség 95 Ft/kg takarmányár mellett (Ft/kg)
Hollandia	2,200	1,67	1,71	150,3
Németország	2,200	1,68	1,72	151,2
Franciaország	1,920	1,75	1,90	157,5
Egyesült Királyság	2,300	1,75	1,75	157,5
Olaszország	2,460	1,85	1,79	166,5
Spanyolország	2,700	1,95	1,79	175,5
Dánia	2,100	1,65	1,73	148,5
Lengyelország	2,300	1,76	1,76	158,4
EU átlag	2,276	1,76	1,77	158,4
USA	2,500	1,93	1,85	173,7
Brazília	2,625	1,79	1,66	161,1
Ukrajna	2,480	1,81	1,74	162,9
Magyarország	2,330	1,80	1,79	162,0

*Forrás: saját számítás Horne – Bont (2014) és BTT (2015) adatai alapján*

<sup>2</sup> EPEF = (100 – elhullás) × átlagsúly / (FCR × hizlalási idő) × 100

Ugyanakkor nemcsak a fajlagos takarmányfelhasználás, hanem az elhullás mértéke is magasabb hazánkban a versenytársakhoz képest. Németországban és Hollandiában például 2% az elhullás, ami fele a hazai mutatónak.

Ha a hazai adatokat a tenyésztőcégek teljesítményparamétereivel vetjük össze (2. táblázat), megállapítható, hogy a hazai termelés gyakorlatában 39 napra átlagosan legalább 0,1 kilogrammal kisebb az átlagsúly, ami a súlygyarapodásban naponta 3-4 gramm elmaradásnak felel meg. Mindehhez pedig 0,15 kg/kg-mal több takarmányt használunk fel. Természetesen megjegyzendő, hogy ezek országos átlagadatok, vannak nemzetközi szinten kiemelkedő teljesítménnyel rendelkező vállalkozások is, ugyanakkor rendre megtalálhatóak az átlagon aluli teljesítményű üzemek is.

**2. táblázat: A termelési mutatók összehasonlítása a tenyésztőcégek adataival**

Megnevezés	Hazai átlag (2014)	Ross 308 (2012)	Cobb 500 (2012)
FCR (kg/kg)	1,800	1,657	1,648
2,3 kg átlagsúlyra korrigált FCR (kg/kg)	1,784	1,582	1,589
Átlagsúly (kg/db)	2,340	2,488	2,447
Elhullás (%)	3,90	n.a.	n.a.
Hizlalási idő (nap)	39,1	39,0	39,0
Átlagos napi súlygyarapodás (g/nap)	59,85	63,79	62,74
EPEF	320	370*	366*

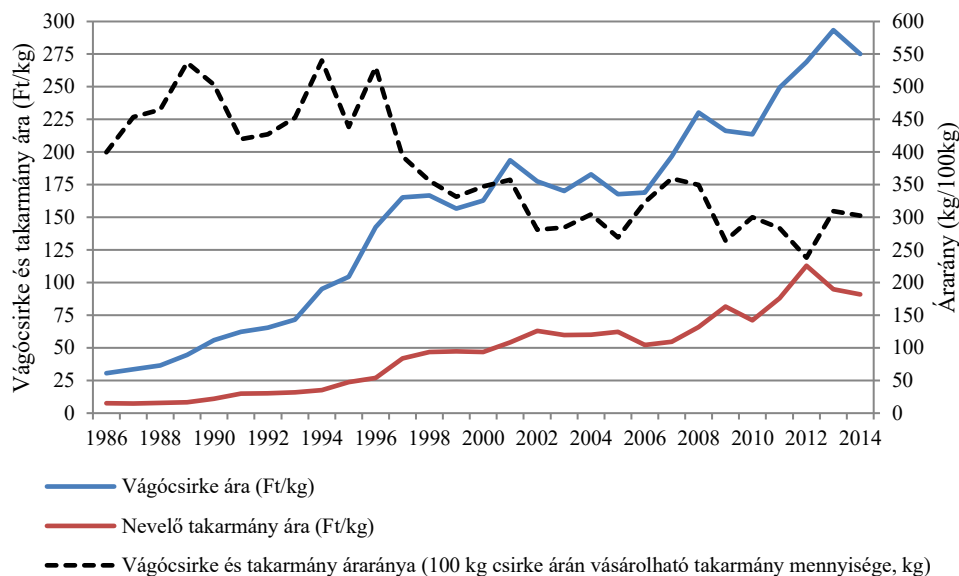
\*Az országos átlagnak megfelelő elhullással kalkulálva.

Forrás: saját számítás a BTT (2015), Aviagen (2012) és Cobb-Vantres (2012) adatai alapján

### **A hazai vágócsirke hizlalás költségének és jövedelmének alakulása**

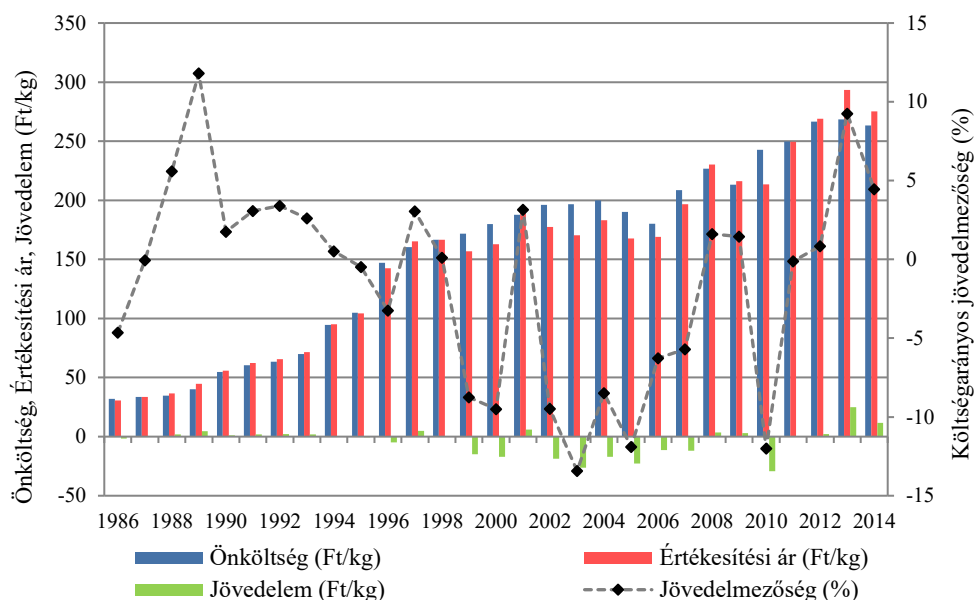
A takarmányárak alakulását megvizsgálva a BTT (2015) 1986-2014 közötti időszora alapján (7. ábra), a takarmánykeverékek árának tendenciájában évente átlagosan 3,3-3,6 Ft/kg emelkedés figyelhető meg (indító táp:  $y=3,616x-5,018$ ;  $R^2=0,933$ ; nevelő táp:  $y=3,421x-4,705$ ;  $R^2=0,927$ ; befejező táp:  $y=3,292x-6,251$ ;  $R^2=0,927$ ). E mellett a vágócsirke árának tendenciája ( $y=8,864x+18,731$ ;  $R^2=0,941$ ) évente 8,9 Ft/kg áremelkedést mutat. Ugyanakkor, amíg 1986-2014 között a vágócsirke ára 30,6 Ft/kg-ról 275,2 Ft/kg-ra, mintegy kilencszeresére növekedett, addig a nevelő táp ára 7,7 Ft/kg-ról 90,9 Ft/kg-ra, közel tizenkétszeresére emelkedett. Ez az arány jelentős mértékű romlásában is megfigyelhető ( $y=-8,344x+498,298$ ;  $R^2=0,647$ ), különösen az 1997 előtti és utáni időszak összevetését tekintve, amely egyértelműen kedvezőtlenül hatott az ágazat jövedelmi helyzetére.

A BTT (2015) adatbázisában 1986-2004 közötti időszakra vonatkozóan álltak rendelkezésemre országos költségadatok. Ezt az adatsort kiegészítettem az AKI Tesztüzemi adatbázisából származó önköltség adatokkal, amelyek 2004-2014 közötti időszakra vonatkoznak. Az önköltség folyó áron 1986-ban 32 Ft/kg volt, ezzel szemben 2014-ben 263 Ft/kg-ra emelkedett, amely 8,2-szeres növekedést mutat (8. ábra). A teljes időszakra vonatkozó tendenciát leíró lineáris függvény szerint ( $y=8,991x+20,471$ ;  $R^2=0,948$ ) évente átlagosan 8,99 forinttal emelkedett a vágócsirke előállítási költsége a vizsgált időszakban. Az értékesítési ár alakulása az 1986-2014 közötti időszakban évente átlagosan 8,86 Ft/kg növekedést mutat ( $y=8,864x+18,731$ ;  $R^2=0,941$ ), amely 0,13 Ft/kg-mal elmarad a költségeknél tapasztalt változáshoz képest.



**7. ábra: A vágócsirke és takarmány árának alakulása (1986-2014)**

*Forrás: Saját számítás a BTT (2015) adatai alapján*



**8. ábra: A vágócsirke hizlalás költsége és jövedelme Magyarországon (1986-2014)**

*Forrás: saját számítás a BTT (2015) és az AKI Tesztüzemi adatai alapján*

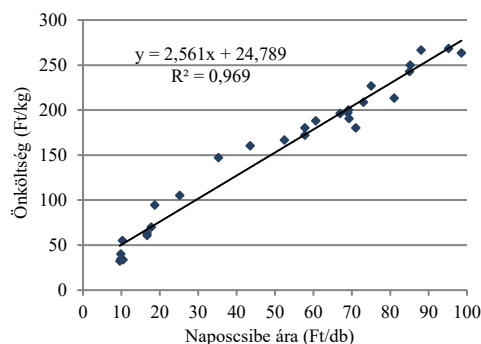
Az ezek eredményeként realizálható jövedelem igen változó, amelynek tendenciája lineáris függvénnyel nem írható le, másodfokú függvénnyel közelíthető ( $y=0,094x^2-2,936x+12,776$ ;  $R^2=0,257$ ). Ha az idősort két részre bontjuk, megfigyelhető, hogy amíg 1986-2004 között átlagosan csökkenő tendencia ( $y=-1,140x+7,403$ ;  $R^2=0,444$ ) volt jellemző, addig 2005-2014 között átlagosan javuló jövedelemtermelő képességről beszélhetünk ( $y=1,661x-8,637$ ;  $R^2=0,331$ ). A teljes időszak (1986-2014) jövedelmi adatait vizsgálva, nem lehet statisztikailag összefüggést kimutatni sem a takarmány ára, sem az önköltség, sem pedig az értékesítési ár alakulásával.

A BTT (2015) 1986-2004 közötti részletes költségadatai alapján az is megfigyelhető, hogy a költségszerkezet kismértékben változott. Az önköltségen belül a takarmányköltség részesedése meghatározó, s amíg annak aránya 1986-ban 56% körül alakult, addig 2004-re 61%-ra

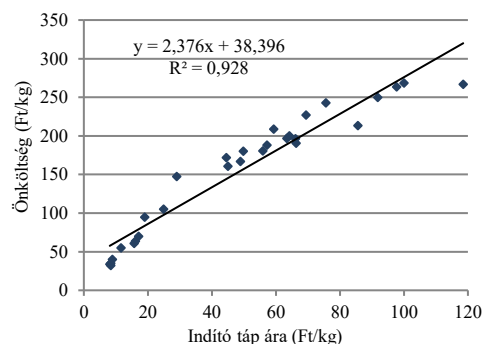
emelkedet. Sőt napjainkra a takarmányárak további emelkedése annak arányát 65%-ra emelte. Ezzel szemben a második legjelentősebb költségvetés, a naposcsibe 21%-os részarányról 17%-ra mérséklődött. Hasonlóan csökkent az energia aránya is a költségvetésen belül, 11%-ról 6-6,5%-ra. Ennek háttérében alapvetően a növekvő élősúly és a csökkenő hizlalási idő áll, ami csökkenti a fajlagos állandó költségek arányát.

Az önköltség és az egyes költségvetések közötti összefüggés-vizsgálatból az is megállapítható, hogy az önköltség egységnyi növekedéséhez a naposcsibe költsége átlagosan 17,9%-ban ( $y=5,577x+0,315$ ;  $R^2=0,984$ ), a takarmányköltség 61,6%-ban ( $y=1,623x+1,347$ ;  $R^2=0,993$ ), az állategészségügyi költségek 3,3%-ban ( $y=30,108x+3,999$ ;  $R^2=0,908$ ), az energiaköltségek 5,1%-ban ( $y=19,428x-39,976$ ;  $R^2=0,943$ ), míg az egyéb költségvetések (közte a bérköltségekkel is) 14%-ban ( $y=7,119x+24,334$ ;  $R^2=0,946$ ) járultak hozzá.

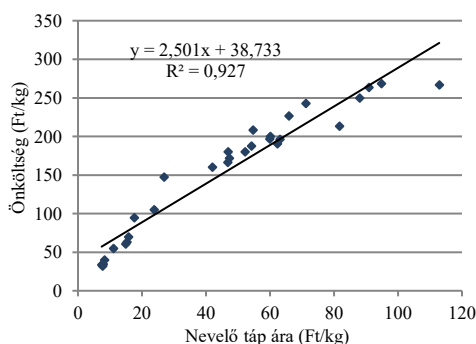
Az inputárak emelkedése jól nyomon követhető a vágócsirke önköltségében (9-14. ábra), ami arra enged következtetni, hogy a változók szorosan követik egymás alakulását. Statisztikailag bizonyítható, hogy a vágócsirke önköltségének alakulása igen szoros összefüggésben van ( $R>0,9$ ;  $p<0,05$ ) a naposcsibe, a takarmánykeverékek és az energia árának alakulásával. A naposcsibe árában bekövetkező 1 Ft/db növekedéssel együtt az önköltség 2,6 forinttal emelkedett a vizsgált időszakban. A takarmánykeverékek árának egységnyi drágulásával párhuzamosan 2,4-2,6 forinttal nőtt a brojlerhizlalás önköltsége. A villamos energia egységnyi (1 Ft/kWh) áremelkedését 2,8 Ft/kg, míg a földgáz árának egységnyi (1 Ft/m<sup>3</sup>) növekedését 0,8 Ft/kg önköltség növekedés kísérte.



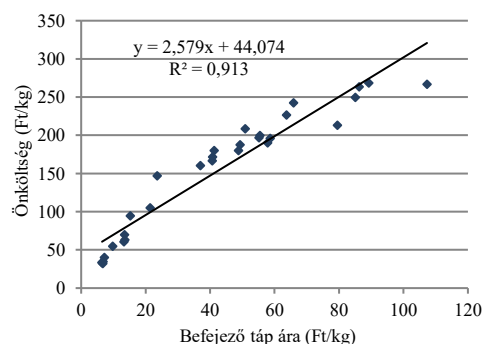
9. ábra: A naposcsibe ára és az önköltség közötti összefüggés (1986-2014; n=29)



10. ábra: Az indító táp ára és az önköltség közötti összefüggés (1986-2014; n=29)

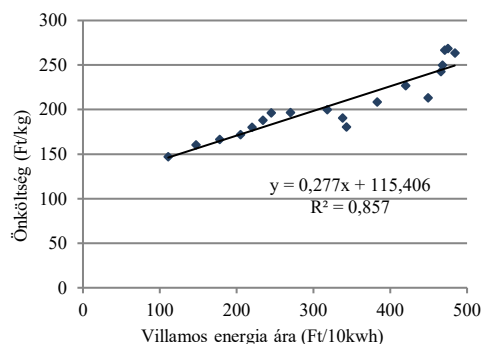


11. ábra: A nevelő táp ára és az önköltség közötti összefüggés (1986-2014; n=29)

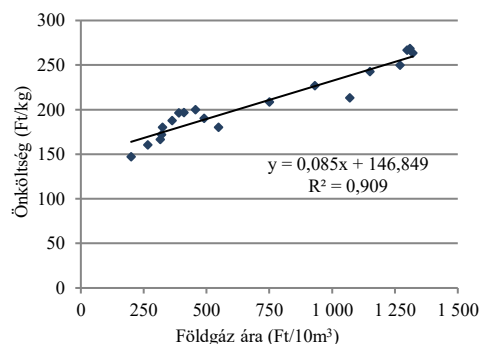


12. ábra: A befejező táp ára és az önköltség közötti összefüggés (1986-2014; n=29)

Forrás: saját számítás a BTT (2015), a KSH (2017) és az AKI Tesztüzemi adatai alapján



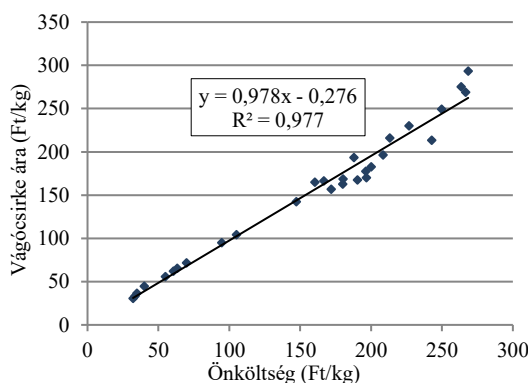
**13. ábra: A villamos energia ára és az önköltség közötti összefüggés (1996-2014; n=19)**



**14. ábra: A földgáz ára és az önköltség közötti összefüggés (1996-2014; n=19)**

*Forrás: saját számítás a BTT (2015), a KSH (2017) és az AKI Tesztüzemi adatai alapján*

Az önköltség és az értékesítési ár között is igen szoros statisztikai kapcsolat ( $R=0,988$ ;  $p<0,05$ ) mutatható ki a vizsgált időszakban. Az összefüggést leíró lineáris regressziós modell is bizonyítja azt, hogy az önköltség növekedése nem jelent meg teljes mértékben az értékesítési árak emelkedésében (15. ábra). 1 Ft/kg költségnövekedéssel párhuzamosan a vágócsirke ára kilogrammonként csak 0,98 forinttal emelkedett, azaz a piac a termelési költségek emelkedését csak 98%-ban ismerte el. Ez az összefüggés egyértelműen negatívan hatott az ágazat jövedelmi viszonyaira.

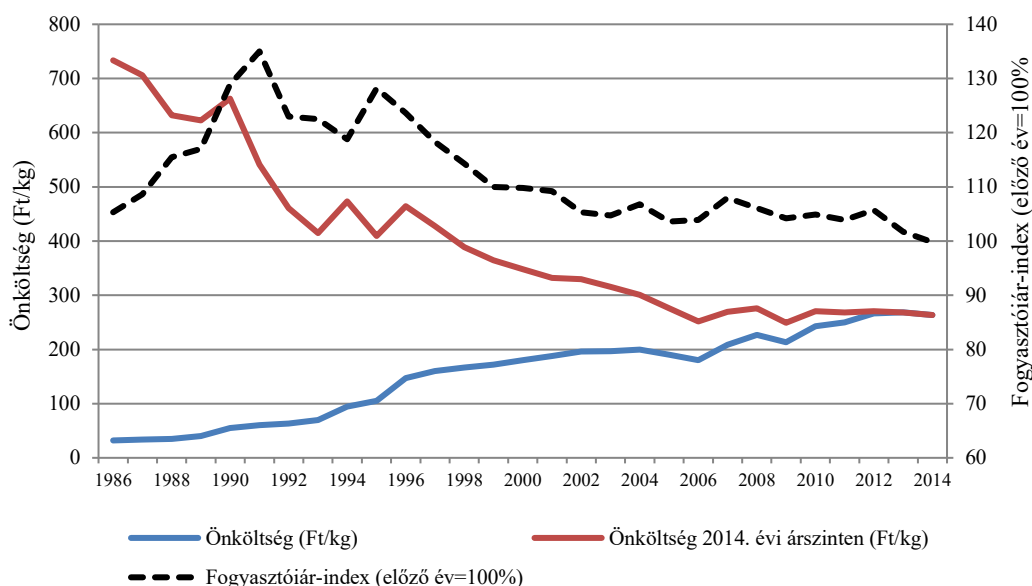


**15. ábra: A önköltség és a vágócsirke ára közötti összefüggés (1986-2014; n=29)**

*Forrás: saját számítás a BTT (2015) és az AKI Tesztüzemi adatai alapján*

A brojlerhizlalás önköltsége és termelési mutatói alakulásának összefüggéseit vizsgálva kijelenthető, hogy a termelési mutatók javuló tendenciája mellett a költségek jelentős mértékben növekedtek. Ebből az következik, hogy az inputok árának emelkedése arányaiban nagyobb mértékű volt, mint a termelési mutatók javulása eredményeként realizálható fajlagos költségcsökkentés. Azaz például amíg az EPEF értéke 10 egységgel fejlődött, azzal egyidejűleg az önköltség 10,86 forinttal emelkedett.

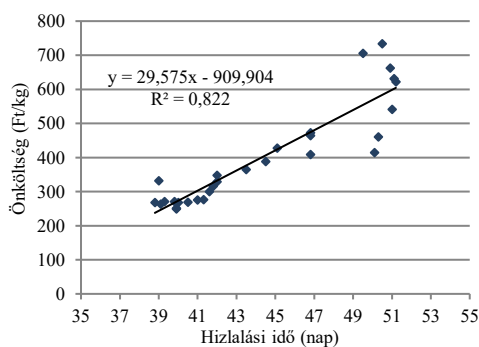
Ahhoz, hogy a termelési paraméterek fejlődésének gazdasági hatásait reálisan értékelni lehessen, a nominálértékű önköltség adatokat az adott időszakra vonatkozó fogyasztóiár-indexek alkalmazásával 2014. évi reálértéken fejeztem ki (16. ábra). Amíg a 2014. évi árszínvonalon kifejezett önköltség 1986-ban 734 Ft/kg volt, addig ez az érték 2014-re 263 Ft/kg-ra csökkent. A tendenciát leíró lineáris függvény ( $y=-16,105x+641,242$ ;  $R^2=0,847$ ) szerint az önköltség évente – 2014. évi árszínvonalon kifejezve – 16,1 forinttal mérséklődött. Ez a csökkenés – kiszűrve az inputárak változásának hatásait – a vágócsirke hizlalás termelési mutatóinak fejlődésére vezethető vissza.



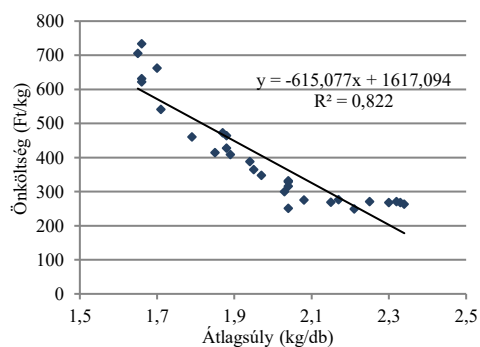
**16. ábra: A vágócsirke hizlalás költségszerkezete (1986-2004)**

*Forrás: saját számítás a BTT (2015), a KSH (2017) és az AKI Tesztüzemi adatai alapján*

A 2014. évi árszínvonalon kifejezett önköltség és az egyes termelési paraméterek alakulásának összefüggés-vizsgálat eredménye alapján (17-23. ábra) megállapítható, hogy az elhullás és az EPEF szoros, míg a többi hatékonysági mutató igen szoros összefüggésben áll a reálértéken kifejezett önköltséggel. A hizlalási idő egy nappal történő csökkenése mellett az önköltség közel 30 forinttal mérséklődött. Az átlagsúly 0,1 kilogrammal való növekedése mellett majd 62 forinttal csökkent az önköltség. Az átlagos napi súlygyarapodás egy grammal történő javulásával párhuzamosan az önköltség közel 15 forinttal lett alacsonyabb. 1%-nyi elhullás javulásnál ez az érték 47 Ft/kg, míg 0,1 kg/kg FCR csökkenésnél 52 Ft/kg. A termelés hatékonyságát komplex módon kifejező EPEF index 10 egységgel történő fejlődése például a termelési költségben közel 19 Ft/kg csökkenést idézett elő.



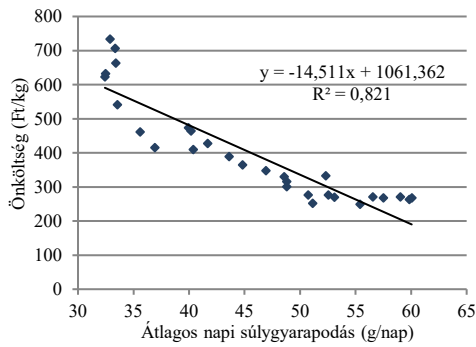
**17. ábra: A hizlalási idő és az önköltség\* közötti összefüggés (1986-2014; n=29)**



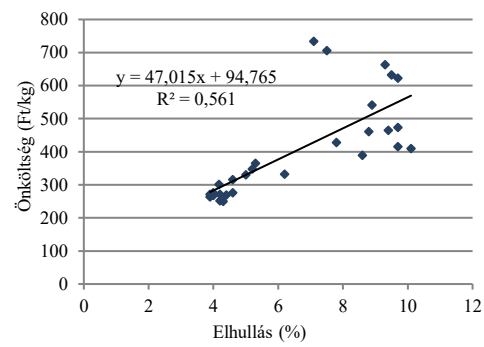
**18. ábra: Az átlagsúly és az önköltség\* közötti összefüggés (1986-2014; n=29)**

\*Az 1986-2014 közötti adatok 2014. évi árszínvonalra átszámítva.

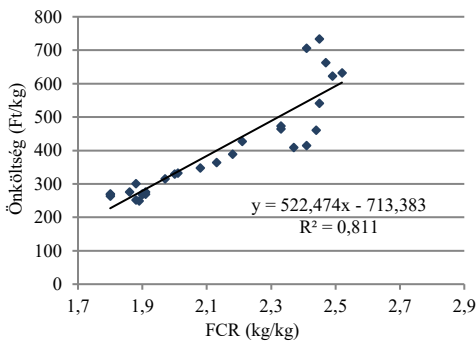
*Forrás: saját számítás a BTT (2015), a KSH (2017) és az AKI Tesztüzemi adatai alapján*



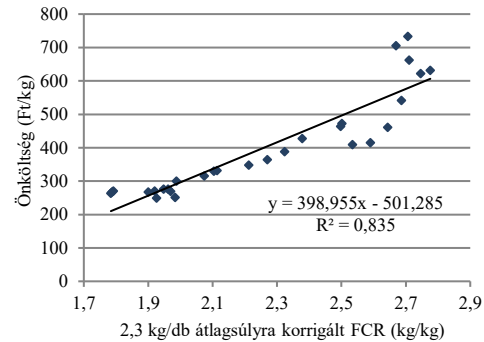
19. ábra: Az átlagos napi súlygyarapodás és az önköltség\* közötti összefüggés (1986-2014; n=29)



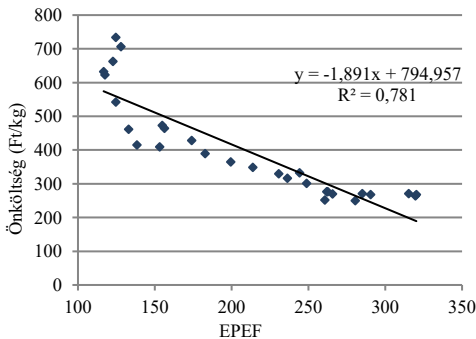
20. ábra: Az elhullás és az önköltség\* közötti összefüggés (1986-2014; n=29)



21. ábra: Az FCR és az önköltség\* közötti összefüggés (1986-2014; n=29)



22. ábra: A 2,3 kg/db átlagsúlyra korrigált FCR és az önköltség\* közötti összefüggés (1986-2014; n=29)



23. ábra: Az EPEF és az önköltség\* közötti összefüggés (1986-2014; n=29)

\*Az 1986-2014 közötti adatok 2014. évi árszínvonalra átszámítva.

Forrás: saját számítás a BTT (2015), a KSH (2017) és az AKI Tesztüzemi adatai alapján

## Következtetések

Az országos átlagadatokat alapján vizsgálva a brojlerhizlalás termelési paramétereinek 1980-2014 közötti fejlődési tendenciáit megállapítható, hogy évente átlagosan az átlagsúly 25 grammal nőtt, ezzel együtt a hizlalási idő 0,5 nappal csökkent, aminek eredményeként 1 g/nap átlagos napi súlygyarapodás többlet volt realizálható a hazai gyakorlatban. Az elhullás tekintetében igen nagy ingadozás mellett kismértékű javulás mutatható ki. A növekvő élősúllyal együtt a fajlagos takarmányfelhasználás évente átlagosan 24 grammal (azonos élősúlyra korrigálva 34 grammal) csökkent. Összefüggésben a termelési mutatókkal, a hazai termelés

EPEF értéke szintén jelentős, évente átlagosan 7 egységnyi emelkedést mutat a vizsgált időszakban.

A mutatók jelentős javulása ellenére a hatékonyságban lemaradás figyelhető meg a tenyésztőcégek teljesítményelvárásaihoz és a nemzetközi versenytársakhoz képest egyaránt. Előbbihez viszonyítva a hazai termelés gyakorlatában 39 napra átlagosan legalább 0,1 kilogrammal kisebb az átlagsúly – ami a súlygyarapodásban 3-4 g/nap elmaradásnak felel meg – és mindehhez 0,15 kg/kg-mal több takarmányt használunk fel. Mindemellett a versenyképesség megítélése szempontjából fontosabb, hogy a fajlagos takarmányfelhasználásban legalább 0,05-0,1 kg/kg hátrányban vagyunk a mérvadó versenytársakhoz képest. Eredményeim alátámasztják Bárány (2015) idevágó megállapításait és osztom Szöllősi (2014) kijelentését is, mely szerint ezen a területen vannak lemaradásaink és a jövőbeli fejlesztéseket ennek kiküszöbölése érdekében kell tervezni és végrehajtani.

A vágócsirke önköltsége folyó áron 1986-2014 között 8,2-szeresére, évente átlagosan 8,99 forinttal növekedett. Ezzel szemben az értékesítési ár évente átlagosan 8,86 Ft/kg emelkedést mutat, amely 0,13 Ft/kg-mal elmarad a költségeknél tapasztalt változáshoz képest. Az önköltség és az értékesítési ár között igen szoros statisztikai kapcsolat igazolható a vizsgált időszakban. Az önköltség növekedése azonban csak 98%-ban jelent meg az értékesítési árak emelkedésében, ami kedvezőtlenül hatott az ágazat jövedelmi viszonyaira.

A vizsgált időszakban a brojlerhizlalás jövedelme igen változó, amelynek tendenciája másodfokú függvényvel közelíthető. Amíg 1986-2004 között csökkenő tendencia volt jellemző, addig 2005-2014 között tendenciájában javuló jövedelemtermelő képességről beszélhetünk.

A költségszerkezetre vonatkozóan megállapítható, hogy amíg a takarmányköltség aránya nő, addig a többi költségvetel részesedése csökken. Ennek háttérében alapvetően a növekvő élősúly és a csökkenő hizlalási idő áll, ami csökkenti a fajlagos állandó költségek arányát.

Statisztikailag az is bizonyítható, hogy a vágócsirke önköltségének alakulása igen szoros összefüggésben van a naposcsibe, a takarmánykeverékek és az energia árának alakulásával. A naposcsibe árának egységnyi növekedése mellett az önköltség 2,6 forinttal emelkedett 1986-2014 között. A takarmánykeverékek egységnyi drágulásával párhuzamosan 2,4-2,6 forinttal nőtt a brojlerhizlalás önköltsége. A villamos energia egységnyi áremelkedését 2,8 Ft/kg, míg a földgáz árának egységnyi növekedését 0,8 Ft/kg önköltség növekedés kísérte 1996-2014 között.

Az eredmények alapján az is megállapítható, hogy az elhullás és az EPEF szoros, míg a többi hatékonysági mutató igen szoros összefüggésben áll a reálértéken kifejezett önköltséggel. A mutatók fejlődése a reálértéken kifejezett önköltség csökkenését eredményezte, ugyanakkor az inputok árának emelkedése arányaiban nagyobb mértékű volt, mint a termelési mutatók javulása eredményeként realizálható fajlagos költségcsökkentés. Szöllősi – Szűcs (2015) megállapításával egyetértésben, úgy vélem, a mindenkorai közgazdasági feltételek mellett a hatékonyság további fejlesztése az egyetlen mód üzemi szinten az önköltség csökkentésére és a jövedelem fokozására.

## **Irodalomjegyzék**

1. AKI PÁIR (2017): Agrárgazdasági Kutatóintézet Piaci Árinformációs Rendszere, URL: [https://pair.aki.gov.hu/web\\_public/general/home.do](https://pair.aki.gov.hu/web_public/general/home.do)
2. AKI Tesztüzemi adatok 2004-2014, Agrárgazdasági Kutatóintézet, Budapest



3. AVEC (2015): Annual Report 2015., Association of Poultry Processors and Poultry Trade in the EU Countries, 37-38. p. URL: <http://www.avec-poultry.eu/annual-reports-overview/annual-report-2015>
4. Aviagen (2012): Ross 308 Teljesítmény mutatók, 2012. Aviagen Ltd. 1-12. p. URL: [www.aviagen.com](http://www.aviagen.com)
5. Bárány L. (2015): Versenyképességünk Európában. Baromfiágazat. Vol. 15. No. 3. 42-44. p.
6. BTT (2015): Baromfi Termék Tanács adatbázisa
7. Cobb-Vantres (2012): Broiler Performance & Nutrition Supplement – Cobb 500. 30.04.2012. Cobb-Vantres, Inc. 1-14. p. URL: [www.cobb-vantres.com](http://www.cobb-vantres.com)
8. Csorbai A. (2015): A magyar baromfiipar és az ágazatok helyzete, lehetőségei, versenyképessége avagy előre vagy hátra? Baromfi Hírmondó. No. 22. 2015/3. 5-7. p.
9. KSH (2015): A mezőgazdaság szerepe a nemzetgazdaságban, 2004., Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 1-28. p.
10. KSH (2017): Központi Statisztikai Hivatal adatbázisa, URL: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)
11. Mészáros S. (1981): Összefüggés-vizsgálatok. In: Csáki Cs. – Mészáros S. (szerk.): Operációkutatási módszerek alkalmazása a mezőgazdaságban. Budapest, Mezőgazdasági Kiadó, 42. p. ISBN 963 231 068 3
12. Szöllősi L. (2014): A természetes hatékonyság kulcsfontosságú. Baromfiágazat. Vol. 14. No. 2. 32-40. p.
13. Szöllősi L. – Szűcs I. (2014): An economic approach to broiler production. A case study from Hungary. Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists. Vol. 16. No. 3. 275-281. p.
14. Szöllősi L. – Szűcs I. – Nábrádi A. (2014): Economic issues of broiler production length. Economics of Agriculture. Vol. 61. No. 3. 633-646. p. <http://dx.doi.org/10.5937/ekoPolj1403633S>
15. Szöllősi L. – Szűcs I. (2015): A vágócsirke hizlalás jövedelmezőségét meghatározó tényezők ökonómiai értéke. Állattenyésztés és takarmányozás. Vol. 64. No. 1. 32-45. p.
16. Van Horne, P.L.M. – Bondt, N. (2014): Competitiveness of the EU poultry meat sector; International comparison base year 2013. Wageningen, LEI Wageningen UR (University & Research centre), LEI Report 2014-038. 23-29. p. ISBN 978-90-8615-691-765
17. Zoltán P. (2010): Jó indítás, eredményes hizlalás. Baromfiágazat. Vol. 10. No. 4. 36-42. p.

## AZ ENERGIAFÜGGŐSÉG VIZSGÁLATA A MEGÚJULÓ ENERGIAFORRÁSOK ÉS AZ ÜVEGHÁZHATÁSÚ GÁZKIBOCSÁTÁS TÜKRÉBEN AZ EU-28 ORSZÁGAIBAN

EXAMINATION OF THE ENERGY DEPENDENCY IN THE MIRROR OF THE  
RENEWABLE ENERGY SOURCES AND THE GREENHOUSE GAS EMISSION

D. Németh Zsuzsanna<sup>1</sup>, Székely László<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Ph.D. hallgató, <sup>2</sup>egyetemi docens

<sup>1</sup>Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola,

<sup>2</sup>Szent István Egyetem Gépészmérnöki Kar Környezetipari Rendszerek Intézet,  
Matematika Tanszék

E-mail: <sup>1</sup>d.nemeth.zs@gmail.com, <sup>2</sup>szekely.laszlo@gek.szie.hu

### Összefoglalás

A népesség növekedésével párhuzamosan, valamint az emberi tevékenységek változatosságát és intenzitásuk növekedését követően az emelkedő energiaigény maga után vonta az üvegházhatású gázok jelentős növekedését, mely a klímaváltozás első számú okaként ismert. A hagyományos energiák növekvő felhasználása mellett a jövőben a megújuló energiák növekedése is várható. A tanulmány a megújuló energiaforrások kapcsolatát vizsgálja az üvegházhatású gázkibocsátással valamint az energiafüggőséggel, a 2004-2014-ig tartó időszakban.

### Abstract

Parallel with the increasing population, the diversity and intensity of human activities caused the growth of energy demand which implied the significant increase of the emission of greenhouse gasses, what is known as the main reason of climate change. In the future the renewable energies' and the traditional energies' utilisation is expected to grow. That is why the study considers the connection of the renewable energy sources with the greenhouse gas emission as well as energy dependency, in the period of years 2004 to 2014.

**Kulcsszavak:** megújuló energiaforrások, üvegházhatású gázkibocsátás, energiafüggőség, klaszteranalízis, EU-28

**JEL besorolás:** O13

**LCC:** S589.75-589.76

### Bevezetés

A globális felmelegedéshez nagyban hozzájáruló üvegházhatású gázból, a szén-dioxidból az emberiség minden évben közel negyven millió tonna mennyiséget juttat a légkörbe. A légköri szén-dioxid koncentrációjának folyamatos növekedése következtében egyre nagyobb igény és érdeklődés mutatkozik a szén-dioxid mennyiségének változásának és hatásainak követésére.

A légköri szén-dioxid koncentrációjának folyamatos növekedése a lakosság növekvő energiaigényével is kapcsolatban áll. A növekvő energiafogyasztást a népesség növekedése is generálja, amely egyre nagyobb igényeket támaszt az élelmezés, lakhatás, közlekedés, humánegészségügy stb. területén. A Föld népességének rohamos növekedésével meghatározó mértékben nő az élelmiszerek iránti igény is. Az élet minőségének három – vitathatatlanul

legfontosabb – alapjellemezője: a megfelelő mennyiségű és minőségű élelmiszer, a jó minőségű, „tisztá” víz és a kellemes környezet (Várallyay, 2010).

Bár a hagyományos energiahordozók felhasználásának ugrásszerű növekedése az ipari forradalom idejére vezethető vissza, az elmúlt közel fél évszázadban tapasztalható népességrobbanás a művelésbe vont mezőgazdasági területek kiterjedésében is jelentős változást eredményezett. A világ összes területének, valamint a megművelt területek és a világ népességének változását 1970-2014 közötti időszakban az 1. táblázat szemlélteti.

**1. táblázat: A világ összes területének, a megművelt területek és a világ népességének változása 1970-2014 között**

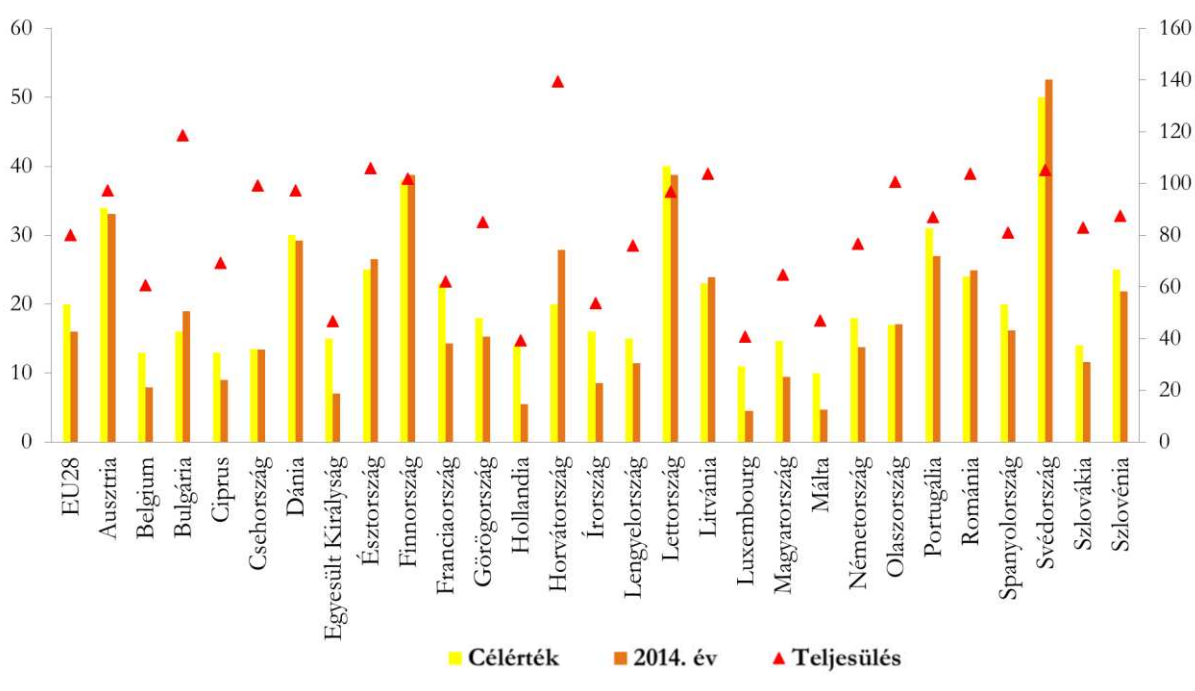
Év	Világ összes terület (km <sup>2</sup> )	Változás % (Bázis év 1970)	Mezőgazdasági összes terület (km <sup>2</sup> )	Változás % (Bázis év 1970)	Világ népessége (Ezer fő)	Változás % (Bázis év 1970)
1970	129721395		39 882 202		3 700 578	
1980	129719595	-0,00139	40 673 161	1,98	4 458 412	20,48
1990	129716836	-0,00351	42 463 392	6,47	5 330 943	44,06
2000	129764197	0,03300	49 426 062	23,93	6 145 007	66,06
2010	129739333	0,01383	48 631 069	21,94	6 958 169	88,03
2014	129733173	0,00908	48 937 696	22,71	7 298 453	97,22

*Forrás: Saját szerkesztés, Worldbank, 2017. alapján*

A Világbank 2017. évi adatai alapján látható, hogy az 1970-es évhez képest a világ összes területe 2014-re enyhe növekedést mutat, továbbá a mezőgazdasági művelés alá vont területek nagysága közel 10 millió négyzetkilométerrel nőtt, ami mintegy 23%-os növekedés. A világ népessége ezen időszakban közel kétszeresére emelkedett, amely lakosság megfelelő mennyiségű élelmiszerrel való ellátása indokolta a művelés alá vont területek emelkedését.

Az ipari termelés növekedése és a gazdasági növekedés fellendülésének pozitív hatásai mellett azonban a káros hatások mennyisége is jelentősen megnőtt. Ezen káros hatások között említendő a klímaváltozás, amely mára bizonyítottan az emberi tevékenységre – a légkörbe bocsátott üvegházhatású gázok (ÜHG), valamint a földhasználat változására (RCPs) – vezethető vissza (IPCC a, b).

Az éghajlatváltozás visszaszorítása érdekében – a globális átlaghőmérséklet-emelkedés +2 °C alatt tartása érdekében – az Európai Unió elfogadta „Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedési stratégiát” (COM, 2010). Ennek célja olyan gazdasági növekedés biztosítása, ahol az oktatási, kutatási és az innovációs beruházások hatékonyak, amely támogatja az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaságra való átállást, s ami prioritásként kezeli a munkahelyteremtést és a szegénység csökkentését egyaránt. Az éghajlatvédelem és fenntartható energiagazdálkodás tekintetében – 2020-ra az EU egészének teljesítenie kell – az üvegházhatást okozó gázok kibocsátásának 20%-kal történő csökkentését az 1990-es szinthez képest (vagy akár 30%-kal, ha adottak az ehhez szükséges feltételek); a megújuló energiaforrások arányának 20%-ra való növelését; az energiahatékonyság 20%-kal történő javítását. A bruttó belső energiafogyasztás csökkentése, valamint az energiainporttól való függetlenedés érdekében az EU-28 és az egyes tagországok 2020. évig vállalt megújuló energia részesedésének célértékeit és a 2014. évi teljesülésük mértékét az 1. ábra foglalja össze.



**1. ábra: Az EU-28, valamint tagországainak 2020. évi célértékei a megújuló energia részesedését illetően és 2014. évi teljesülésük, %**

*Forrás: Csizmásné et al., 2016*

A megújuló energiaforrások részesedése az Európai Unióban 2014-ben elérte a bruttó végső energiafelhasználás 16%-át. Az EU-28 átlagára vonatkozóan a megújuló energiaforrásokkal kapcsolatos átlagos részesedés 2013/2014-ben 15,5%-nak felelt meg, amely lényegesen meghaladta az EU-28 tagállamaira megállapított 12,1%-os 2013/2014-re előirányzott arányt (COM, 2017).

A jövőben – a környezet fenntarthatósága, valamint az energia hatékonyság szempontjainak figyelembe vétele mellett – az energia fogyasztás növekedése várható. William Stanley Jevons (1835-1882) elmélete szerint az erőforrások egyre hatékonyabb felhasználása nem hozza magával az energiafogyasztás csökkentését. A Jevons-paradoxonként ismert elmélet kimondja, hogy a hatékonyság növelése nem csökkenti az erőforrások fogyasztását, sőt, gyakran annak növekedéséhez is vezethet. Az összes energiafelhasználás várható növekedésén belül azonban a megújuló energiák felhasználásának növekedése az, amellyel lehetőség nyílik napjaink egyik legaktuálisabb problémájának, az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentésére is.

A fenntarthatósági megközelítés szerint szükség van az energiahatékonyságot növelő megoldások terjesztésére. Ilyen megoldásokat sorol fel az Európai Bizottság K+F keretprogramja (Horizon 2020), amely közel 300 tématerületen támogat kutatási, fejlesztési és innovációs célú projekteket (COM 2011). Időszerű tehát a megújuló energiaforrások felhasználása, az üvegházhatású gázok kibocsátása, illetve az energiatermelés és felhasználás összefüggéseinek vizsgálata.

## Irodalmi áttekintés

A Föld hőmérsékletének globális megváltozása mára bizonyított. Az ipari tevékenységek fejlődésén túlmenően az emberi tevékenységek változatossága és intenzitásuk növekedése maga után vonta az üvegházhatású gázok jelentőségteljes növekedését, mely a klímaváltozás első számú okaként ismert. A Földet elérő különböző napsugárzások mellett a Föld légköréből

és felszínéről visszaverődő különböző energiák szintén meghatározó tényezők a klímaváltozás folyamatának.

Az emberi tevékenységek során felhasznált hagyományos energiák megújuló energiaforrásokkal történő egyre növekvő helyettesítésével az energiafüggőség csökkentése érhető el. A világ növekvő népessége és az alapanyagok iránti fokozódó kereslet hatására, az az energiahatékonyság növelésével, szintén csökkenthető az üvegházhatású gázok kibocsátása. A gazdasági mutatók, valamint az Európai Unió tagállamainak energiafogyasztása tekintetében számos hazai és nemzetközi kutatómunka – Egri – Duray (2013), Tabi (2014), Bánóczy (2013), Vida (2014), Kolasa-Wiecek (2013), Kijewska (2016), Ionescu (2014), Marinoiu (2015) – látott napvilágot.

A felsorolt irodalmak ismeretében klaszteranalízis segítségével már vizsgáltuk a megújuló energiaforrások részesedését az összes energiafelhasználásból, valamint az egyes tagállamok energiafüggősége közötti kapcsolatot (D. Németh – Székely, 2016/b). Elemzést készítettünk ugyanitt az egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás mértéke és a megújuló energiaforrások összes energiafelhasználásból történő részesedése között az Európai Unió tagállamait vizsgálva 2004-2014 között.

A korrelációval történt összefüggések vizsgálatát követően klaszteranalízis segítségével vizsgáltuk az EU tagállamok megújuló energiaforrásokból származó összes energia szerinti csoportosítását, a 2004. és 2014. évben (D. Németh – Székely, 2016/a). Klaszterelemzés során vizsgáltuk továbbá az egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás az EU-28 tagállamok szerinti csoportosítását a 2004. és 2014. évben. Elemzéseinket kiegészítettük az egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás mértékének a GDP függvényében történő klaszterelemzésével az EU tagországok viszonylatában ugyanezen időszakban.

A kapcsolódó szakirodalom tanulmányozása alapján a következő megállapítások összegezhetők:

- a népességnövekedés hatására az emberi erőforrások bővülnek, a felmerülő természeti erőforrások iránti igény nő;
- a fenntartható növekedés, illetve fejlődés érdekében, a természeti erőforrások hasznosítását – a népesség növekedésének függvényében – oly módon kell megvalósítani, hogy minimális legyen a környezet minőségi és mennyiségi romlása;
- a Föld népességének növekedésével egy időben az ipari termelés, valamint az élelmiszerellátás biztosításához szükséges energiaigény növekvő tendenciát mutat;
- napjainkban az élelmiszer termeléssel és feldolgozással kapcsolatos globális primerenergia-igény (primerenergia: a természetben megtalálható nem megújuló és megújuló energiahordozók összessége, a nyers, feldolgozatlan és előkészítetlen formában elérhető energia (pl: kőszén, kőolaj, földgáz, biomassza, vízenergia, szél, napsugárzás)) kielégítése elsősorban fosszilis energiaforrások alkalmazásával kerül biztosításra. Az alacsony hatékonyság és pazarlás következtében azonban a környezet állapotának romlását okozzák;
- az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaságra való átállást olyan hatékony oktatási, kutatási és az innovációs beruházásokkal kell támogatni, melyek elősegítik a munkahelyteremtést és a szegénység csökkentését egyaránt;
- az emberi tevékenységek hatására a légkörbe kerülő káros anyagok kibocsátása nő, a klímaváltozás, mint természetes folyamat sebessége felgyorsult;

- az éghajlatvédelem és a fenntartható energiagazdálkodás érdekében csökkenteni kell az üvegházhatást okozó gázok kibocsátását, az energiahatékonyság javítását, valamint a megújuló energiaforrások arányának növelését;
- a megújuló energiaforrások felhasználásának részaránya az összes energiafelhasználáson belül növekvő tendenciát mutat, mellyel az Európai Unió gazdasága és energiaellátási rendszere fenntarthatóbbá, biztonságosabbá és versenyképesebbé válik;
- a megújuló energiaforrások növekvő alkalmazása biztosíthatja a hagyományos energiahordozók egyre nagyobb arányú helyettesítését, valamint csökkenti a légkörbe kerülő, klímaváltozásért felelős üvegházhatású gázok kibocsátását egyaránt;
- az Európai Unió tagállamaiban a közösségi politikák révén – energiapolitika, európai éghajlatvédelmi politika – jelentős pozitív irányú elmozdulás jelenik meg a fenntarthatóság irányába. Nemzetközi viszonylatban az egyes országok vállalásai és jelenléte különböző.

A megújuló energiaforrások felhasználása, az üvegházhatású gázok kibocsátása és energiafüggőség összefüggéseinek statisztikai vizsgálati módszerrel történő vizsgálata ezért megalapozottnak tekinthető.

### **Anyag és módszertan**

Jelen kutatásban három tényező – az egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás, a megújuló energiaforrások részesedése az összes energiafelhasználásból, valamint az egyes tagállamok energiafüggősége – együttes vizsgálata került kitűzésre. Az elemzés célja bizonyítani, hogy létezik az Európai Unió tagállamai között olyan változás, amely az egy évtized alatt bekövetkezett folyamatok változásaiból, a jövőre vonatkozó változások irányvonalait, változásait jelezheti előre.

A megújuló energiaforrások felhasználása, az üvegházhatású gázok kibocsátása és az energiatermelés és felhasználás összefüggéseinek bemutatása szükségessé teszi e három gazdasági terület megismerését, valamint ezek egymásra gyakorolt hatásainak vizsgálatát, ok-okozati összefüggéseinek feltárását. Az adatok szekunder forrásból, illetve a KSH és Eurostat adatbázisaiból, valamint az Európai Unió ide vonatkozó forrásainak felhasználásával kerültek összeállításra.

Az elmúlt évtizedben bekövetkező és számszerűsíthető változások az EU-28 átlagának vonatkozásában klaszteranalízis segítségével kerülnek bemutatásra.

A kutatásban két klaszter távolságának képzési technikái – egyszerű lánc módszer, teljes lánc módszer, centroid módszer, medián módszer, csoportátlag módszer, Ward-módszer – közül a Ward módszert alkalmaztuk. Távolságnak a négyzetes euklideszi távolságot, vagyis az eltérésnégyzet-összeg növekedést választottuk. Ezért távolságon a későbbiekben ezt tekintjük értendőnek.

A klaszteranalízis során szükség volt a változók standardizálására, azok különböző skálán való mérése miatt.

A 2004., 2009. és a 2014. évi adatok (Eurostat, 2014; 2016/b, 2016/c) alapján háromdimenziós pontdiagram segítségével ábrázolásra került az egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás, a megújuló energiaforrások összes energiafelhasználásból való részesedése, valamint az egyes tagállamok energiafüggősége közötti kapcsolat (2.a., 2.b., 2.c. ábra).

## Eredmények

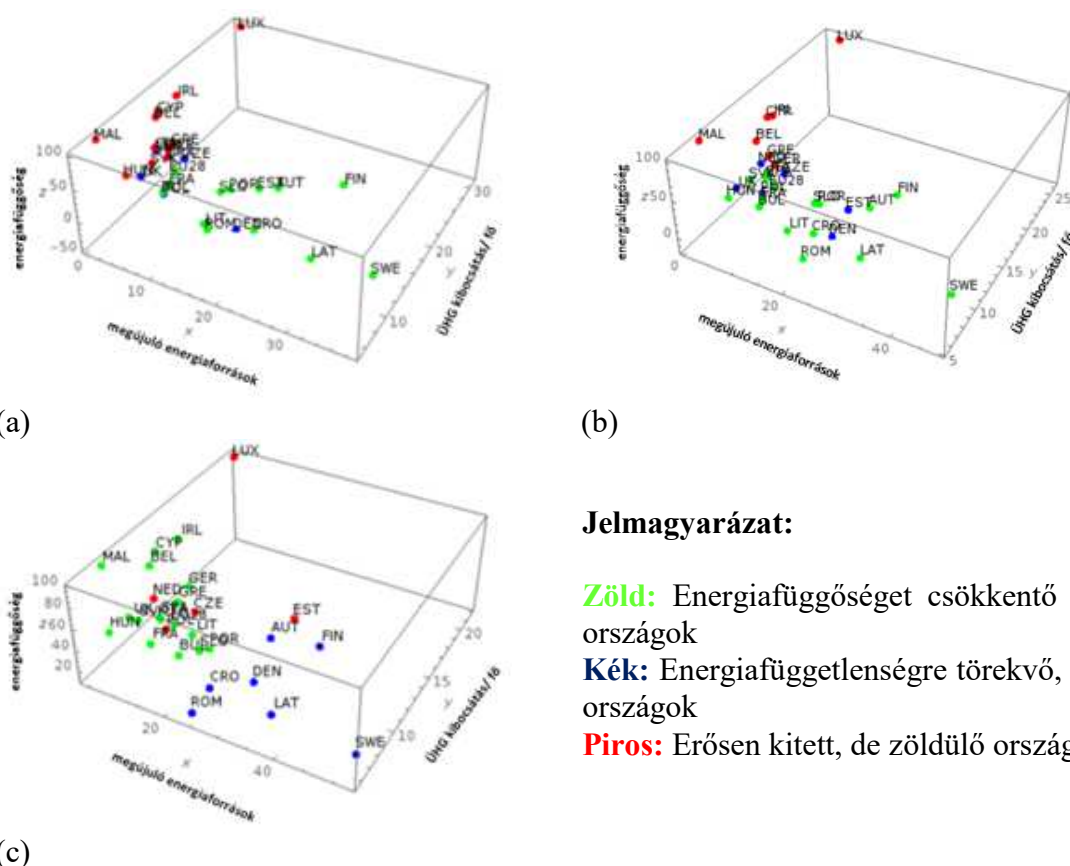
A vizsgálat első lépésében a 2004. évet elemeztük, az eredményt háromdimenziós pontdiagramon ábrázoltuk (2.a. ábra).

Az egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás mértéke a 2004. évben 4,99 tonna CO<sub>2</sub>e (az ÜHG kibocsátást tonna szén-dioxid egyenértékben számoljuk, ami egyben a karbonlábnyom mértékegysége is) és 31,05 tonna CO<sub>2</sub>e közötti értékben jelent meg az EU-28 tagállamaiban. Kiugróan magas értéket Luxemburg (31,05 tonna CO<sub>2</sub>e), míg rendkívül alacsony értéket Lettország (4,99 tonna CO<sub>2</sub>e) mutat.

A megújuló energiaforrásokból származó összes energia megoszlása a 2004. évben 0,1 és 38,7% közötti értékben jelent meg az EU-28-ban tagállamai esetében. Kiugróan magas értéket Svédország (38,7%), Finnország (29,2%) és Lettország (32,8%) mutat, míg kiugróan alacsony értéket Málta (0,1%), valamint Luxemburg (0,9%) mutat.

Az energiafüggőség mértéke a 2004. évben -47% és 99,8% közötti értéket mutat az EU-28-ban. Kiugróan magas értéket Málta (99,8%) és Luxemburg (97,9%), míg rendkívül alacsony értéket Dánia (-47%) mutat. Dánia kiemelkedő értéke miatt a pontdiagramon nem szerepel.

A klaszteranalízis összevonási sémája alapján 2004-re vonatkozóan három klaszter különíthető el.



### Jelmagyarázat:

**Zöld:** Energiafüggőséget csökkentő zöld országok

**Kék:** Energiafüggetlenségre törekvő, zöld országok

**Piros:** Erősen kitett, de zöldülő országok

**2. Ábra:** Az egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás, a megújuló energiaforrások összes energia felhasználásból való részesedése valamint az EU tagállamainak energiafüggősége közötti kapcsolat (a) 2004-ben, (b) 2009-ben, (c) 2014-ben

*Forrás: Saját szerkesztés, Eurostat, 2014; 2016/b., 2016/c. alapján*

Az **első csoportot** Bulgária, Franciaország, EU-28, Szlovénia, Litvánia, Románia, Horvátország, Ausztria, Portugália, Észtország, Finnország, Lettország és Svédország alkotja.

- Energiafüggőségüket tekintve 28,5 - 83,9% között elhelyezkedő, közepesen energiafüggő országok.
- A megújuló energiaforrások összes energiafelhasználásból való részesedésük 8,5 - 38,7% között valósul meg, amely a legmagasabb felhasználási arányú megújuló részesedést jelenti.
- Az egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás tekintetében e csoport a második legmagasabb (közepes) ÜHG-t kibocsátó országok csoportját alkotja 4,99 - 15,85 tonna CO<sub>2</sub>e - kel.

Jellemzőik alapján ez a csoport az **„Energiafüggőséget csökkentő zöld országok”** kategóriájába sorolandó.

A **második csoportot** Csehország, Hollandia, Lengyelország, Egyesült Királyság és Dánia alkotja.

- Energiafüggőségüket tekintve -47,0 - 32,10% között elhelyezkedő – legalacsonyabb energiafüggőséggel bíró – országok.
- A megújuló energiaforrások összes energiafelhasználásból való részesedésük 1,2 - 14,9% között valósul meg, amely a második legalacsonyabb (közepes) felhasználási arányú megújuló-energiaforrás részesedést jelenti.
- Az egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás tekintetében e csoport a legalacsonyabb ÜHG-t kibocsátó országok csoportját alkotja 1,42 - 14,89 tonna CO<sub>2</sub>e - kel.

Jellemzőik alapján ez a csoport az **„Energiafüggetlenségre törekvő, zöld gazdaságok”** kategóriájába sorolandó.

A **harmadik csoportban** található Belgium, Ciprus, Írország, Magyarország, Szlovákia, Spanyolország, Olaszország, Németország, Görögország, Málta, Luxemburg.

- Energiafüggőségüket tekintve 60,9 - 99,8% között elhelyezkedő – legmagasabb energiafüggőséggel bíró – országok.
- A megújuló energiaforrások összes energiafelhasználásból való részesedésük 0,1 - 8,3% között valósul meg, amely a legalacsonyabb felhasználási arányú megújuló energiaforrás részesedést jelenti.
- Az egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás tekintetében e csoport a legmagasabb ÜHG-t kibocsátó országok csoportját alkotja 7,64 - 31,05 tonna CO<sub>2</sub>e - kel.

Jellemzőik alapján ez a csoport az **„Erősen kitett, de zöldülő országok”** kategóriájába sorolandó.

Dánia kiemelkedik a tagállamok közül, mivel a megújuló energiaforrások összes energiafelhasználásból való alacsony részesedése, valamint alacsony – 13,64 (tonna CO<sub>2</sub>e) – egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás mellett energiaexportőri szerepben található – -47%-os energiafüggőség mellett. Az EU-28 átlaga közepes energiafüggőséggel, magas megújuló energiaforrás részesedéssel, valamint közepes ÜHG kibocsátással az első csoport tagállamaihoz hasonlatos.

Vizsgálatunk második lépésében a 2009. évi adatokat elemezzük (2.b. ábra).

Az egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás mértéke a 2009. évben 5,29 tonna CO<sub>2</sub>e és 26,24 tonna CO<sub>2</sub>e közötti értékben jelent meg az EU-28-ban tagállamaiban. Kiugróan magas értéket



Luxemburg (26,24 tonna CO<sub>2</sub>e), míg rendkívül alacsony értéket Lettország (5,29 tonna CO<sub>2</sub>e) mutat.

A megújuló energiaforrásokból származó összes energia megoszlása a 2009. évben 0,23% és 48,19% közé esik az EU-28-ban tagállamai esetében. Kiugróan magas értéket Svédország (48,19%), Finnország (31,43%) és Lettország (34,32%) mutat, míg kiugróan alacsony értéket Málta (0,23%), valamint Luxemburg (2,94%).

Az energiafüggőség mértéke a 2009. évben -19,7% és 99,9% közötti értékben jelent meg az EU-28-ban tagállamaiban. Kiugróan magas értéket Málta (99,9%) és Luxemburg (97,5%), míg rendkívül alacsony értéket Dánia (-19,7%) mutat. Dánia kiemelkedő értéke miatt a pontdiagramon nem szerepel.

Az adatok további értékelése klaszteranalízissel történt, ahol az összevonási séma alapján 2009-re vonatkozóan három klaszter különíthető el.

Az **első csoportot** Spanyolország, Olaszország, Portugália, Bulgária, Franciaország, EU-28, Magyarország, Szlovákia, Horvátország, Litvánia, Szlovénia, Románia, Ausztria, Finnország, Lettország és Svédország alkotja.

- Energiafüggőségüket tekintve 20,3 - 91,40% között elhelyezkedő (legenergiafüggőbb) országok.
- A megújuló energiaforrások összes energiafelhasználásból való részesedésük 8,0 - 48,2% között valósul meg, amely a legalacsonyabb felhasználási arányú megújuló energiaforrás-részesedést jelenti.
- Az egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás tekintetében e csoport a legmagasabb ÜHG-t kibocsátó országok csoportját alkotja 6,06 - 13,0 tonna CO<sub>2</sub>e - kel.

Jellemzőik alapján ez a csoport az **„Energiafüggőséget csökkentő zöld országok”** kategóriájába sorolandó.

A **második csoportot** Lengyelország, Egyesült Királyság, Csehország, Hollandia, Dánia és Észtország alkotja.

- Energiafüggőségüket tekintve -19,7 - 36,4% között elhelyezkedő – legkevésbé energiafüggő – legenergia-függetlenebb országok.
- A megújuló energiaforrások összes energiafelhasználásból való részesedésük 3,3 - 23,0% között valósul meg, amely a legmagasabb felhasználási arányú megújuló energiaforrás-részesedést jelenti.
- Az egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás tekintetében e csoport a legalacsonyabb ÜHG-t kibocsátó országok csoportját alkotja 10,13 - 13,33 tonna CO<sub>2</sub>e - kel.

Jellemzőik alapján ez a csoport az **„Energiafüggetlenségre törekvő, zöld gazdaságok”** kategóriájába sorolandó.

A **harmadik csoportban** található Írország, Ciprus, Németország, Görögország, Belgium, Málta, Luxemburg.

- Energiafüggőségüket tekintve 99,9 - 61,0% között elhelyezkedő – közepesen energiafüggő – országok.
- A megújuló energiaforrások összes energiafelhasználásból való részesedésük 0,2 - 9,9% között valósul meg, amely közepes felhasználási arányú megújuló energiaforrás részesedést jelenti.
- Az egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás tekintetében e csoport a közepes mennyiségű ÜHG-t kibocsátó országok csoportját alkotja 8,14 - 26,24 tonna CO<sub>2</sub>e -kel.

Jellemzőik alapján ez a csoport az **„Erősen kitett, de zöldülő országok”** kategóriájába sorolandó.

Dánia itt már nem alkot külön csoportot. A megújuló energiaforrások összes energiafelhasználásból való alacsony részesedése (20%), valamint közepes (11,89%) egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás mellett energiaexportőri szerepben található -19,7%-kos energiafüggőség mellett. Az **„Energiafüggetlenségre törekvő zöld gazdaságok”** kategóriájába sorolandó.

Az EU-28 átlaga közepes energiafüggőséggel, magas megújuló energiaforrás részesedéssel, valamint alacsony ÜHG kibocsátással az első csoport tagállamaihoz hasonlatos.

A vizsgálat harmadik lépésében rátérünk a 2014. év elemzésére (2.c ábra).

Az egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás mértéke a 2014. évben 5,53 tonna CO<sub>2</sub>e és 21,88 tonna CO<sub>2</sub>e értékek között változik az EU-28 tagállamaiban. Kiugróan magas értéket Luxemburg (21,88 tonna CO<sub>2</sub>e), míg rendkívül alacsony Románia (5,53 tonna CO<sub>2</sub>e), Magyarország (5,85 tonna CO<sub>2</sub>e) és Svédország (5,88 tonna CO<sub>2</sub>e) esetében tapasztaltunk.

A megújuló energiaforrásokból származó összes energia megoszlása a 2014. évben 4,54 és 52,6% közötti értékben jelent meg az EU-28-ban tagállamai esetében. Kiugróan magas értéket Svédország (52,6%), Finnország (38,69%) és Lettország (38,65%), kiugróan alacsony értéket Málta (4,71%) valamint Luxemburg (4,54%) mutat.

Az energiafüggőség mértéke a 2014. évben 8,9% és 97,7% közötti értékben jelent meg az EU-28-ban tagállamaiban. Kiugróan magas érték Málta (97,7%) és Luxemburg (96,6%), míg rendkívül alacsony érték Észtország (8,9%) és Dánia (12,8%) esetében látható.

Az adatok további értékelése klaszteranalízissel történt, ahol az összevonási séma alapján 2014-re vonatkozóan három klaszter különíthető el.

Az **első csoportot** Spanyolország, Olaszország, Litvánia, Portugália, Görögország, Németország, Bulgária, Szlovénia, EU-28, Franciaország, Magyarország, Szlovákia, Egyesült Királyság, Belgium, Ciprus, Írország és Málta alkotja.

- Energiafüggőségüket tekintve 34,5 - 97,7% között elhelyezkedő – magasan energiafüggő – országok.
- A megújuló energiaforrások összes energiafelhasználásból való részesedésük 4,7 - 27,0% között valósul meg, amely a közepes felhasználási arányú megújuló energiaforrás-részesedést jelenti.
- Az egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás tekintetében e csoport a közepes ÜHG-t kibocsátó országok csoportját alkotja 5,85 - 13,14 tonna CO<sub>2</sub>e - kel.

Jellemzőik alapján ez a csoport az **„Energiafüggőséget csökkentő zöld országok”** kategóriájába sorolandó.

A **második csoportot** Csehország, Lengyelország, Hollandia, Észtország és Luxemburg alkotja.

- Energiafüggőségüket tekintve 8,9 - 96,6% között elhelyezkedő közepesen energiafüggő országok.
- A megújuló energiaforrások összes energiafelhasználásból való részesedésük 4,5 - 26,5% között valósul meg, amely a legalacsonyabb felhasználási arányú megújuló energiaforrás-részesedést jelenti.

- Az egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás tekintetében e csoport a legmagasabb ÜHG-t kibocsátó országok csoportját alkotja 10,05 - 21,88 tonna CO<sub>2</sub>e -kel.

Jellemzőik alapján ez a csoport az **„Erősen kitett, de zöldülő országok”** kategóriájába sorolandó.

A **harmadik csoportban** található Ausztria, Finnország, Horvátország, Lettország, Dánia, Románia és Svédország.

- Energiafüggőségüket tekintve 12,8 - 65,9% között elhelyezkedő legkevésbé energiafüggő országok.
- A megújuló energiaforrások összes energiafelhasználásból való részesedésük 13,8 - 52,6% között valósul meg, amely a legmagasabb felhasználási arányú megújuló energiaforrás-részesedést jelenti.
- Az egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás tekintetében e csoport a legalacsonyabb ÜHG-t kibocsátó országok csoportját alkotja 5,53 - 11,45 tonna CO<sub>2</sub>e -kel.

Jellemzőik alapján ez a csoport az **„Energiafüggetlenségre törekvő, zöld gazdaságok”** kategóriájába sorolandó.

Az EU-28 átlaga magas energiafüggőséggel, közepes megújuló energiaforrás részesedéssel, valamint közepes ÜHG kibocsátással az első csoport tagállamaihoz hasonlatos.

Dánia 2014-re elvesztette energiaexportőri szerepét, energiafüggősége alacsony, megújuló energiaforrás részesedése magas, míg ÜHG kibocsátása alacsony értéket mutat. 2014-ben Dánia világelső lett a szélenergiában, mivel a teljes energiakapacitásának immáron a 39,1 százalékát a szélturbináinak köszönheti. Ezzel az eredménnyel valóban megvan a lehetősége arra, hogy öt éven belül, 2020-ra a szélenergiából nyert kapacitás elérje az általuk vállalt 50 százalékot (Greenfo, 2015), s hogy a tervek szerint 2050-re fosszilis tüzelőanyag mentes állammá váljon.

Angliában a szélből nyert energia 2014-ben már a háztartások negyedét képes volt árammal ellátni, míg egy évvel korábban 2013-ban csupán a 15 százalékát adta a teljes állami kapacitásnak (Greenfo, 2015).

A vizsgált - 2004. 2009. 2014. - években történt változások alapján a következő összegzés tehető.

- Az **„Erősen kitett, de zöldülő országok”** kategóriájából az **„Energiafüggőséget csökkentő, zöld országok”** kategóriájába csoportot váltott: Belgium, Németország, Írország, Görögország, Spanyolország, Olaszország, Ciprus, Magyarország, Málta, Szlovákia.
- Az **„Energiafüggetlenségre törekvő zöld gazdaságok”** kategóriájából az **„Erősen kitett, de zöldülő országok”** kategóriájába csoportot váltott: Csehország, Hollandia, Lengyelország.
- Az **„Energiafüggőséget csökkentő, zöld országok”** kategóriájából az **„Energiafüggetlenségre törekvő zöld gazdaságok”** kategóriájába, majd onnan az **„Erősen kitett, de zöldülő országok”** kategóriájába váltott csoportot: Észtország.
- Az **„Energiafüggőséget csökkentő, zöld országok”** kategóriájából az **„Energiafüggetlenségre törekvő zöld gazdaságok”** kategóriájába váltott csoportot: Horvátország, Lettország, Ausztria, Románia, Finnország, Svédország.
- Az **„Energiafüggetlenségre törekvő zöld gazdaságok”** kategóriájából az **„Energiafüggőséget csökkentő, zöld országok”** kategóriájába csoportot váltott: Egyesült Királyság.

Nem történt csoportváltás Franciaország, Litvánia, Luxemburg, Portugália, Szlovénia, esetében.

Összefoglalva, három csoport képzésére van lehetőség az egy főre jutó üvegházhatású gázkibocsátás valamint a megújuló energiaforrások részesedése az összes energiafelhasználásból és az egyes tagállamok energiafüggősége közötti vizsgálat esetében. Megemlítjük, hogy a kutatás során az összes lehetséges kétváltozós lineáris regressziós modell is elemzésre, kipróbálásra került. Az elemzések során kiderült, hogy egyik modell (két változó független, a harmadik pedig függő) sem volt releváns, így ezeket nem is közöltük.

A vizsgált évek változásainak folyamatát elemezve, az eredmények táblázatba rendezése során kialakult egy, a csoportok közötti átmenetet, illetve folyamatos fejlődést mutató rendszer, amelyet az „Energiafüggetlenségre törekvő és zöldülő ország kialakításának fázisai” névvel határoztunk meg (2. táblázat).

**2. Táblázat: az EU tagállamainak csoportok közötti mozgása, a vizsgált – 2004., 2009., 2014. – években**

ország	rövidítés	2004			2009			2014		
		I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.
EU28	EU28		X			X			X	
Belgium	BEL	X			X				X	
Bulgária	BUL		X			X			X	
Csehország	CZE			X			X	X		
Dánia	DEN			X			X			X
Németország	GER	X			X				X	
Észtország	EST		X			X		X		
Írország	IRL	X			X				X	
Görögország	GRE	X			X				X	
Spanyolország	SPA	X				X			X	
Franciaország	FRA		X			X			X	
Horvátország	CRO		X			X				X
Olaszország	ITA	X				X			X	
Ciprus	CYP	X			X				X	
Lettország	LAT		X			X				X
Litvánia	LIT		X			X			X	
Luxemburg	LUX	X			X			X		
Magyarország	HUN	X				X			X	
Málta	MAL	X			X				X	
Hollandia	NED			X			X	X		
Ausztria	AUT		X			X				X
Lengyelország	POL			X			X	X		
Portugália	POR		X			X			X	
Románia	ROM		X			X				X
Szlovénia	SLO		X			X			X	
Szlovákia	SVK	X				X			X	
Finnország	FIN		X			X				X
Svédország	SWE		X			X				X
Egyesült Királyság	UK			X			X		X	

Jelmagyarázat:

- I. Erősen kitett, de zöldülő országok
- II. Energiafüggőséget csökkentő zöld országok
- III. Energiafüggetlenségre törekvő, zöld országok

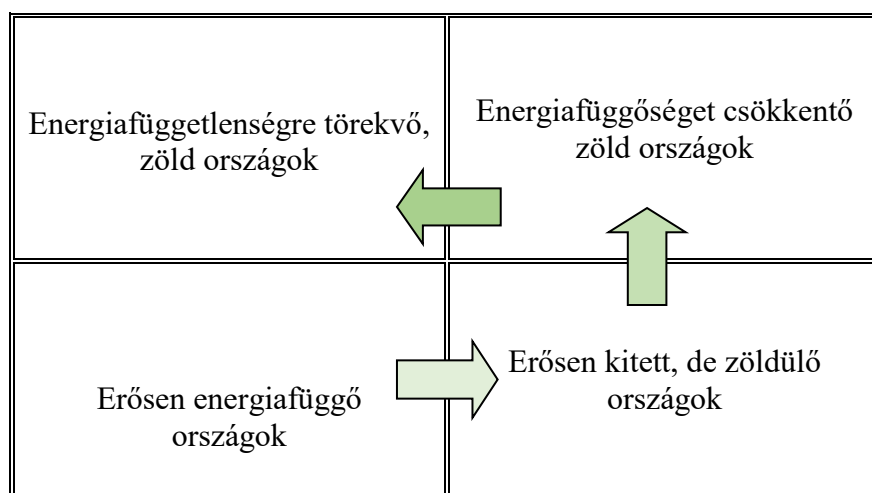
*Forrás: Saját szerkesztés*

Az *Erősen energiafüggő országok* közé tartoznak azok az országok, amelyek energiaszükségletük jelentős részét részben saját hagyományos energiaforrásból, részben saját termelésű megújuló energiaforrásból sem képesek biztosítani állampolgáraik részére, ezért jelentős energiainportra szorulnak.

Az *Erősen kitett, de zöldülő országok*, melyek jelentős erőfeszítéseket tesznek energiafüggőségük csökkentésére, valamint megújuló energiaforrásaik fejlesztésére, úgymint Írország, Görögország, Ciprus.

Az *Energiafüggőséget csökkentő zöld országok* azok, melyek céljaként szerepel energiaellátásuk saját energiaforrásból történő kielégítése, melyhez jelentős beruházásokat, illetve fejlesztéseket eszközölnek, úgymint Németország, Franciaország, Olaszország, Spanyolország Észtország, Portugália és Magyarország.

Az *Energiafüggetlenségre törekvő, zöld országok* kategóriáját alkotó országok az általában versenyképes gazdasággal rendelkező országok, ahol a fenntarthatóság és a káros anyagok kibocsátása elleni aktív tevékenység egyaránt gazdasági és társadalmi érdek, pl: Dánia, Lettország, Finnország, Svédország.



### 3. ábra: Energiafüggetlenségre törekvő és zöldülő ország kialakításának fázisai

*Forrás: Saját szerkesztés*

Kiemelkedő teljesítményt mutat Lettország, amely az *Energiafüggőséget csökkentő*-, illetve az *Energiafüggetlenségre törekvő, zöld országok* kategóriájában tart stabil pozíciót.

Az *Erősen energiafüggő országok* kategóriájába jelen vizsgálatban ország nem került, ezért az *Erősen energiafüggő országok* csoportja itt nem releváns.

A megújuló energiaforrások részesedése az összes energiafelhasználásból, és az egyes tagállamok energiafüggősége közötti vizsgálat esetében például mindhárom vizsgált évben - 2004, 2009, 2014 - az *Energiafüggőséget csökkentő, zöld országok* csoportja meghatározó volt.

### Következtetések

Elemzésünk során bebizonyosodott, hogy a vizsgált országok évről évre egyre jobban törekednek az egyre energiahatékonyabb és energiafüggetlenebb gyakorlat megvalósítására. Ennek bizonyítéka az évről évre növekvő, 2014-re 16,1%-os megújuló energia arány elérése a bruttó végső energiafogyasztásban, az EU-28-ban. Bár a tagországok között nagy szóródás

tapasztalható, egyes országokban a megújuló energia arány közelíti, illetve eléri a 30%-ot – Dánia (29,3), Lettország (38,7), Ausztria (32,8) –, máshol a 40%-ot – Finnország (38,7) –, valamint, meghaladja az 50%-ot – Svédország (52,5) esetében. 2015-re ez a tendencia folytatódott, bár a felsorolt országok élmezőnyébe új szereplő nem került. Ezzel párhuzamosan csökkenő tendencia figyelhető meg a primer-energia termelésben. Ennek oka a nyersanyagkészletek kimerülése, valamint a termelők ítélete a korlátozottan rendelkezésre álló erőforrások kitermelésére vonatkozóan. A 2014. évi primer-energia termelést adó különböző energiaforrások közül, részarányát tekintve az atomenergia volt a legjelentősebb (29,3%) az EU-28-ban, kiemelve Franciaország (82,8%), Belgium (71,2%) és Szlovákia (64,1%) termelését. Ezzel szemben Németország például összes atomreaktora bezárását tervezi. Az egy főre jutó ÜHG kibocsátás tekintetében az EU-28 átlagában csökkenés tapasztalható. Ezt támogatják a nemzetközi megállapodások, valamint az Európai Unió és hazai intézkedések egyaránt. A 2020-ra vállalt célkitűzéseken (COM, 2010) túlmenően 2014. októberében megállapodás született az Európai Unió 2030-as éghajlat- és energiapolitikai célkitűzéseiről (COM, 2014) is. A 2030-ig szóló keret olyan új célokat és intézkedéseket fogalmaz meg, amelyek arra irányulnak, hogy mind az EU gazdasága mind az energiaellátási rendszere fenntarthatóbbá, biztonságosabbá és versenyképesebbé váljon. Legfontosabb célkitűzései között szerepel: 2030-ra az 1990-es sinthez képest legalább 40%-kal csökkenteni kell az üvegházhatást okozó gázok kibocsátását az Unióban; a felhasznált energia legalább 27%-a megújuló energiaforrásból származzon; az energiahatékonyság 27%-os javítása a 2030-ra előre jelzett energiaszűkítéshez képest.

Kutatásunk során bizonyítást nyert, hogy a vizsgált három tényező alakulásában bekövetkezett változások előre jeleznek egy, a jövőben várható, a fenntarthatóság irányába történő elmozdulást. A három tényező együttes mozgása ellensúlyozza az egyes tagországoként különböző mértékben eltérő hiányosságokat. Az *Erősen energiafüggő országok* kategóriájába 2014-re tagország nem került, amely a megújuló energiaforrások felhasználása, az üvegházhatású gázok kibocsátása és az energiafelhasználás arányrendszerében történő növekedést, az egyes tagállamok eltérő célkitűzései irányába történő előrehaladást mutatja. Összehasonlító elemzésekkel bemutattuk a különbözőségeket, egyenlőtlenégeket az EU – eltérő jellemzőkkel rendelkező – tagországaiban, melyek befolyásolhatják a megújuló energiaforrások alkalmazásával, illetve technológiai fejlesztésének lehetőségeivel, valamint a fenntartható gazdasági fejlődéssel foglalkozó döntéshozókat.

## Irodalomjegyzék

1. Bánóczy E. (2013): Megújuló energiaforrások gazdaságossági elemzése az épületenergetikában Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Intézet
2. COM (2010) 2020: A bizottság Közleménye, Európa 2020, Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája, Brüsszel, 2010.3.3. [http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_HU\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_HU_ACT_part1_v1.pdf) Utolsó letöltés: 2016.09.15.
3. COM (2011) 808: A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának a „Horizont 2020” kutatási és innovációs keretprogramról <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0808&from=HU> Letöltve:2018.04.26.
4. COM (2014) 15: A Bizottság közleménye: „Éghajlat- és energiapolitikai keret a 2020-2030-as időszakra” – Brüsszel, 2014.1.22. COM (2014) 15 final Letöltve:2016.09.01. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014DC0015&from=HU>

5. COM (2017) 57: A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának Eredményjelentés a megújuló energiákról Brüsszel, 2017.2.1. Letöltve: 2017.05.01.
6. D. Németh Zs., Székely L. (2016a): Megújuló energiaforrások és a fenntartható fejlődés –Nemzetközi Tudományos Konferencia. Renewable energy resources and the sustainable development – International Scientific Conference. LVIII. Georgikon Napok, Keszthely, 2016. szeptember 29-30. Alternatív energiagazdálkodás szekció pp: (81-91 ISBN 978-963-9639-84-3)
7. D. Németh Zs., Székely L. (2016b): Megújuló energiaforrások és a CO2 kibocsátás kapcsolata a 2020-as célok eléréséhez – Nemzetközi Tudományos Konferencia. Renewable energy resources connection with the CO2 emission to reach the aims of 2020 – International Scientific Conference. LVIII. Georgikon Napok, Keszthely, 2016. szeptember 29-30. Alternatív energiagazdálkodás szekció pp: 69-80 (ISBN 978-963-9639-84-3)
8. Csizmásiné Tóth J., Poór J., Hollósy Zs. (2016): A megújuló energiafelhasználás nemzetközi és magyar vonatkozásai – politikák, vállalások, tendenciák – , Renewable energy consumption- World, EU, Hungary – policies, targets, trends – LVIII. Georgikon Napok, Keszthely, 2016. Szeptember 29-30. Alternatív energiagazdálkodás szekció pp: 58-68 (ISBN 978-963-9639-84-3)
9. Egri Z. – Duray B., 2013: Magyarország az európai zöldgazdaság rendszerében, főbb társadalmi-gazdasági összefüggések, Régiók fejlesztése 2013/2 konferencia TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0015 „Alapkutatás fejlesztés a Szent István Egyetem Pirolízis Technológia Kutatóközpontjában” <http://pirolizis.szie.hu/content/r-gi-k-fejleszt-se-20132-konferencia-kiadv-nyban-megjelent-publik-ci-k> Letöltve: 2016.09.15.
10. EUROSTAT (2014): Üvegházhatásúgáz-kibocsátás szektoronként, (tsdcc210), Letöltve: 2017.01.03. <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tsdcc210&language=en>
11. EUROSTAT, (2016b): Letöltve: 2016.09.15. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Energy\\_dependency\\_by\\_fuel,\\_EU-28,\\_1990-1998-2006-2014,\\_ktoe\\_new.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Energy_dependency_by_fuel,_EU-28,_1990-1998-2006-2014,_ktoe_new.png)
12. EUROSTAT, (2016c): Letöltve: 2016.09.15. <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/1216.pdf>
13. GREENFO, (2015): <http://greenfo.hu/hirek/2015/01/12/szelenergia-vilagrekord-daniaban> Letöltve: 2016. 08. 22.
14. Ionescu R.-V. (2014): „Regional Environment Disparities and Europe 2020 Strategy’s Goals” Performance and Risks in the European Economy EIRP Proceedings, Vol 9 (2014) Letöltve: 2017.06.06. <http://www.proceedings.univ-danubius.ro/index.php/eirp/article/view/1507>
15. IPCCa, (2014): Climate Change 2014, Sythesis Report, Observed Changes and their causes, p. 40. [https://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/AR5\\_SYR\\_FINAL\\_All\\_Topics.pdf](https://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/AR5_SYR_FINAL_All_Topics.pdf) Letöltve: 2018.04.26.
16. IPCCb, (2014): Climate Change 2014, Sythesis Report, Future Climate, Changes, Risk and Impacts, (RCPs), p. 57. [https://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/AR5\\_SYR\\_FINAL\\_All\\_Topics.pdf](https://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar5/syr/AR5_SYR_FINAL_All_Topics.pdf) Letöltve: 2018.04.26.
17. Jevons, W. S.: The Coal Question, London, Macmillan and Co., 1866. <http://www.econlib.org/library/YPDBooks/Jevons/jvnCQ.html> Letöltve: 2017.12.12.
18. Kijewska A. (2016): Analyses of greenhouse gas emissions in the European Union member states with the use of an agglomeration algorithm Journal of Sustainable

- Mining 15 (2016) 133-142 Letöltve: 2017.06.06.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2300396016300799>
19. Kolasa-Wiecek A. (2013): The use of cluster analysis in the classification of similarities in variables associated with agricultural greenhouse gases emissions in OECD countries WIEŚ I ROLNICTWO, NR 1 (158) 2013 Letöltve: 2017.06.07.  
[http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/231628/2/WiR\\_1-2013%2059-66.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/231628/2/WiR_1-2013%2059-66.pdf)
  20. Marinoiu C. (2015): Classification of the EU countries in terms of the evolution of the GHG indicator using cluster analysis, Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 3/2015. Letöltve: 2017.06.06.  
[http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2015-03/06\\_Marinoiu%20Cristian.pdf](http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2015-03/06_Marinoiu%20Cristian.pdf)
  21. Tabi A. (2014): A társadalmi tényezők szerepe az alacsony karbon-kibocsátású átalakulás felé, Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem
  22. Vida A. (2014): A bioüzemanyagok előállításának és alkalmazásának gazdasági értékelése Magyarországon Doktori (PhD) értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő
  23. Várallyay Gy. (2010): A talaj, mint víztározó; talajszárazodás „Klíma-21” füzetek. 126 p. Budapest, AKAPRINT KFT., 2010. 59.sz./2010 (3-25. p.) MTA KSZI Klímavédelmi Kutatások Koordinációs Iroda (ISSN 1789-428X)
  24. World Bank (2017): <http://data.worldbank.org/indicator/AG.LND.AGRI.K2> Letöltve: 2017.07.11.



**SZOLGÁLTATÁSOK TELJESÍTMÉNYEINEK MÉRÉSE A SZÁLLODAIPARBAN**  
**MEASURING THE PERFORMANCE OF SERVICES IN THE HOTEL BUSINESS****Simon Péter<sup>1</sup>, Kozma Tímea<sup>2</sup>**<sup>1</sup>egyetemi hallgató, <sup>2</sup>egyetemi docens<sup>1,2</sup>Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Szent István EgyetemE-mail: <sup>1</sup>sp83@freemail.com, <sup>2</sup>kozma.timea@gtk.szie.hu**Összefoglalás**

A szolgáltatások egyre fontosabb szerepet töltenek be napjainkban, a szektor részarányának növekedése észrevehetően felértékelte a szolgáltatásnyújtást. Előtérbe került a minőségi szolgáltatás, és a vállalati stratégia része lett a szolgáltatásminőség. A vállalati célkitűzések között már nemcsak a bevétel vagy a fogyasztók számának maximalizálása szerepel, hanem a fogyasztók igényeinek minél magasabb szintű kielégítése is megjelent. A tanulmány célja esettanulmány keretein belül felmérni és értékelni egy szállodaipari vállalat szolgáltatásainak teljesítményét.

**Abstract**

Services play an increasingly important role today, and the increase in the sector's share has considerably appreciated the provision of services. Quality service became a priority, and service quality became part of the corporate strategy. Among corporate objectives, not only has revenue or the number of consumers been maximized, but the satisfaction of consumers' needs has been achieved as well. The purpose of this study is to examine and evaluate the performance of a hotel business based on case study.

**Kulcsszavak:** teljesítménymérés, szolgáltatásminőség, szállodaipar, rés-modell, vevői elégedettség

**JEL besorolás:** M11, M31

**LCC:** HF5001-6182, HD28-70

**Bevezetés**

A fejlett nemzetgazdaságokban messze a szolgáltató szektor járul hozzá legnagyobb mértékben a GDP-hez. (Eurostat Statistics Explained, 2014)

A szolgáltató szektoron belül fontos ágazat a turizmus, azon belül a legnagyobb részarányt a komplex szolgáltatásokat nyújtó szállodaipar képviseli. A szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás kategória 429,35 milliárd forinttal járult hozzá a GDP-hez 2013-ban, ez az összeg a 1,7%-át jelentette a teljes termelésnek (ksh.hu, 2015).

A szolgáltatásokat szubjektív tényezők határozzák meg, a szolgáltatások teljesítményeinek értékelése, mérése ezért nehézségekbe ütközik. Nincs egy általánosan elfogadott szabvány vagy egy érték, amihez a minőséget viszonyítani lehetne. A szakirodalomban olvasható modellek azzal a céllal készültek, hogy a szolgáltatásminőséget mérni lehessen, összehasonlíthatók, viszonyíthatók legyenek egymáshoz.

### ***Szolgáltatásminőség elméleti háttere és története***

A XX. században a szolgáltatások térnyerésével egyre fontosabbá vált a minél magasabb színvonalú kiszolgálás. A cégek számára világos lett, hogy a vásárlókért folytatott harc egyik kulcsa a vásárlói igényeknek való megfelelés. A tudomány figyelme is a szolgáltatások felé fordult. A kutatók számos modellt állítottak fel a minőség vizsgálatára, különböző meghatározások, csoportosítások születtek a minőségre és a szolgáltatásokra. Ezek fejlődése az évtizedek folyamán jól nyomon követhető. A XX. század korábbi évtizedeiben leírt egyszerűbb meghatározás alapján a szolgáltatás egy cselekedet, teljesítmény-erőfeszítés (Rathmell, 1966). Későbbiekben kibővült a szolgáltatás más tulajdonságaival is. „A szolgáltatás alapvetően megfoghatatlan teljesítmény, cselekvéssorozat, folyamat, amely az esetek többségében – még ha tárgyasult termékhez kötött is – nem okoz változást a tulajdonviszonyokban.” (Kenesei-Kolos, 2007 p. 13.).

A hangsúly a megfoghatatlanságon és azon van, hogy nem megy végbe tulajdonváltás. Ez a szolgáltatások egyik legfontosabb ismérve a termékvásárlással ellentétben, ahol a termék vásárlója megszerzi a tulajdonjogot a termék felett, korlátlanul rendelkezik vele.

A szolgáltatások fogalmát speciális jellemzőiből és sokféleségeiből adódóan jóval bonyolultabb meghatározni, objektíven mérni tulajdonságaikat. A termékekkel ellentétben nincsenek, olyan tárgyilagos mérőszámaik, mint a kézzelfogható áruk, termékeknek. Egy szolgáltatási igénybevitelénél, nemcsak a szolgáltatást nyújtó személyzet vesz részt benne, hanem az igénybevevő is részévé válik a szolgáltatásnak. A fogyasztó magatartásával, a személyzet hozzáállására adott válaszaival, reakcióival maga is alakítja azt. (Papp, 2003)

Fontos jellemzője a szolgáltatásoknak a megfoghatatlanság, nem kézzelfoghatóak, ezért nincs mód a kipróbálásukra sem. Ebből következően a vásárló egy termékkel ellentétben nem tudja pontosan mire számíthat. (Chikán, 2002) A szolgáltatásoknak további jellemző tulajdonsága a termelés és a fogyasztás egybeesése. A termelés és a fogyasztás elválaszthatatlansága szintén egy fontos különbség a termékértékesítéshez képest. (Kenesei-Kolos, 2007) A szolgáltatások megfoghatatlanságából adódóan tárolhatatlanok is egyben, később már nem értékesíthetőek (Chikán, 2002).

A bizalom szerepe is felértékelődik a szolgáltatásnyújtásnál. A vevő nem tudja kipróbálni megfogni vagy összehasonlítani más szolgáltatásokkal, kénytelen más személytől származó tapasztalatokra hagyatkozni, vagy a szolgáltatótól kapott információ alapján dönteni. Másrészt sokszor bizalmas információkat kell megosztani a szolgáltatóval, amelyek nem tartoznak másokra, visszaélhetnek vele. Ilyen információt például a könyvelővel, ügyvéddel vagy orvossal oszthatunk meg. (Papp, 2003)

A szolgáltatások sajátos jellemzőinek ismerete önmagában nem elegendő a teljesítmények méréséhez. A pontos vizsgálathoz szükséges a vásárlók értékelési folyamatának modellezése és az elérni kívánt minőség meghatározása.

A minőség értelmezése viszonyítási alapot jelent egy szolgáltatás értékelésekor, hogy összehasonlíthassa a ténylegesen kapott szolgáltatást a várt szolgáltatással. Az elvárás egy minőséget jelent, amelyet a fogyasztó elvár az adott szolgáltatástól. Szoros kapcsolatban áll a fogyasztói elégedettséggel, hasonló a koncepciójuk, mégsem pontosan ugyanazt jelentik. Liljander és Strandvik (1994) arra a következtetésre jutottak, hogy minőség alatt a fogyasztó által észlelt, érzékelt valamint a fogyasztó által elbírált minőséget kell érteni. (Hofmeister- Tóth et al., 2003)

### ***A vásárlói elégedettség mérése a Parasuraman-féle Rés modell segítségével***

Parasuraman-Zeithaml-Berry (1985) szerzők által kidolgozott GAP modell (1. ábra) a vendég által észlelt teljesítmény kialakulását felbontotta részelemekre. A szolgáltatói oldalon megjelenő minőséget 4 tényezőtől tették függővé. Ezek optimálistól való eltérése, a rés nagyságától függően – innen kapta a modell az egyik nevét GAP modell (Rés modell) – adja az észlelt teljesítményt. Az 5. rés az elvárásokkal való összehasonlítást jelenti, ami nem más, mint az előző 4 rés egyenlege.

A GAP modell egyenletbe rendezve az alábbi módon írható fel:

$$5.\text{Rés} = f(1.\text{rés}, 2.\text{rés}, 3.\text{rés}, 4.\text{rés})$$

A részeket két csoportra osztották aszerint, hogy a vásárló vagy a szolgáltató oldalán jelennek meg. A 2., 3. és 4. részre csak és kizárólag a szolgáltató van hatással. A szolgáltató méri fel a vásárlók igényeit. Hiába határozzák meg jól az igényeket, ha nem tudják megfelelően átültetni a gyakorlatba, akkor negatív hatással lesz az elégedettségre.

Az 1. rés a vásárlók elvárásai és a menedzsment előfeltevései közötti különbséget jelenti. Egy cég vezetősége által rosszul feltételezett fogyasztói igények már a szolgáltatási folyamat első fázisánál téves útra terelik a szolgáltatást. A helytelen előfeltevések, a vásárló számára kevésbé hasznos szolgáltatásokat eredményeznek.

A vezetőség által feltérképezett fogyasztói igények, elvárások gyakorlatba történő átvezetésének nehézségét, korlátokat értik a 2. rés alatt. Az interjúk során az derült ki a modell alkotók számára, hogy a cégvezetőknek komoly nehézségbe ütközik a fogyasztói várakozásoknak való megfelelés vagy azok túlszárnyalása különböző erőforráskorlátok miatt.

Az előző két rész csak elméletben fogalmazta meg azt, amit a gyakorlatban a szolgáltatást nyújtó személynek alkalmazni kell. A gyakorlatba történő átültetést jelenti a 3. rés. Élőmunka igényes volta miatt, a sztenderdizálás, a vásárló helyes kiszolgálása és a sok tréning ellenére nem biztos az elvárt minőség.

A 4. rés a nyújtott szolgáltatás és a külső kommunikáció közötti eltérést jelenti. Kulcsfontosságú, hogy csak olyan szintű szolgáltatást kommunikáljon a vállalat a fogyasztóknak, amelyet ténylegesen nyújtani tud. Ha többet ígér a ténylegesnél, akkor növeli az elvárást. Ez később a szolgáltatás megtapasztalásánál negatív irányba befolyásolhatja az elégedettséget.

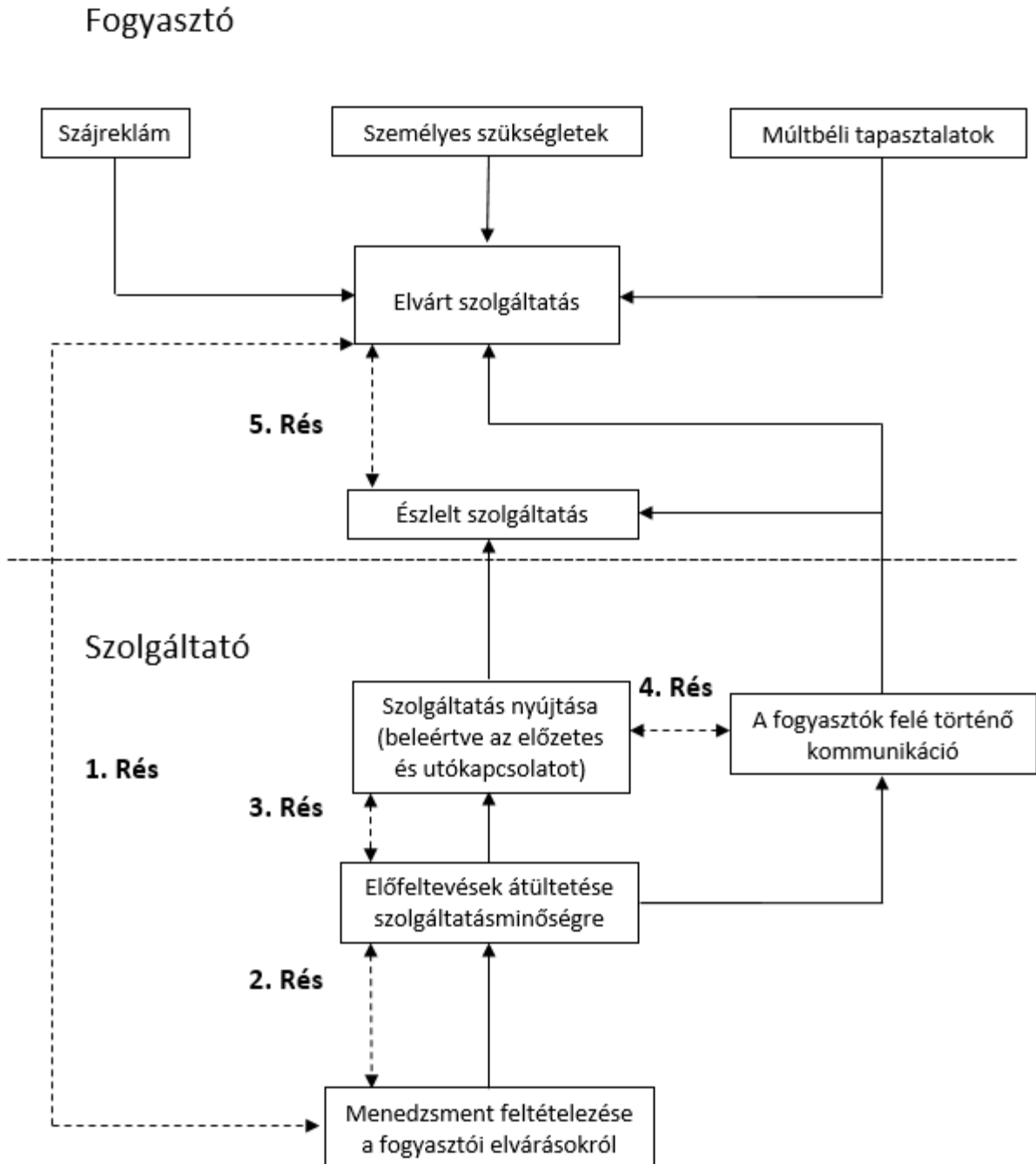
A GAP modell szerzői arra az eredményre jutottak, hogy az 5. rés az első 4 rés pozitív vagy negatív egyenlege. Az észlelt és elvárt szolgáltatás közötti különbséget meghatározza, hogyan vélekedik a menedzsment a vendégek igényeiről, majd ezeket hogyan ültetik át konkrét szolgáltatásokra, milyen korlátokkal szembesülnek, hogyan nyújtják a szolgáltatást és mindezt hogyan kommunikálják a vásárlók felé.

A GAP modell 10 kulcskategóriát azonosított, amelyeket valamennyi fogyasztó egységesen fontosnak tart. Szolgáltatásminőség elemeknek nevezték el őket (service quality determinants): (Parasuraman-Zeithaml-Berry, 1985)

- Megbízhatóság (Reliability)
- Fogékonyság az ügyfél igényeire (Responsiveness)
- Hozzáértés (Competence)
- Hozzáférhetőség (Access)

- Udvariasság (Courtesy)
- Kommunikáció (Communication)
- Hihetőség (Credibility)
- Biztonság (Security):
- Az ügyfél megértése (Understandingthecustomer)
- Kézszel foghatóság (Tangibles)

1. ábra: GAP-modell



Forrás: Parasuraman-Zeithaml-Berry, 1985

### ***Minőségbiztosítási rendszerek***

Az elméleti modellek alkalmazhatóságára dolgozták ki a minőségbiztosítási és ellenőrzési technikákat. Többféle megközelítésük ismert, léteznek a vállalatra fókuszáló módszerek, míg mások a vevőket helyezik előtérbe. Komplexitásuk is eltérő, az egészen egyszerű egy-egy ellenőrzést tartalmazó stratégiától, a vállalat egész működését átfogó Total Quality Management rendszerekig mindent magukba foglalnak.

Minőségi célokat valamennyi vállalatnál megfogalmazzák, vagy a minőségmenedzsment keretében, vagy egyszerűen a józan ész diktálja a kitűzésüket. A minőségmérésnek két fő megközelítése létezik úgy, mint Vállalatközpontú és Vevőközpontú. (Hentschel, 1991)

### ***Vállalatközpontú minőségmérési módszer***

A vállalatorientált minőségmérési módszer a hibaköltség-elemzés. „A hibaköltség-elemzésnél az egyes termékelemek minőségét közvetve az általuk okozott hibaköltségen keresztül mérik.” (Steinbach, 1994) Egy szállodában például a kompenzáció miatt adott kisebb ajándékok, vagy elengedett szolgáltatási díjak összege. Ezekből lehet arra következtetni, hogy az esetleges szolgáltatási hiányosságok mekkora költséget jelentettek a szállodának. (Steinbach, 1994)

Statisztikai minőség-ellenőrzés során egyes szolgáltatás elemekhez kapcsolódó mutatószámokat összegyűjtik, majd összevetik a referenciaértékekkel. A tényleges feldolgozási idő és a referenciaértékek eltérése jelenti azokat a területeket, amelyeket még fejleszteni kell.

A hotel vagy bármilyen más szolgáltató által megbízott próbavásárlóval ismertetik a szolgáltató minőségkritériumait, majd ezután anélkül, hogy felfedné valódi célját egyszerű vendégként igénybe veszi a megbízó szolgáltatásait. A vásárlásról pontos feljegyzéseket készít, majd összeveti az előzetesen kapott információkkal. A folyamat legvégén átnyújtja a részletes riportot a szolgáltatónak. (Pompl, 2001)

Szemlék előnye az előbb ismertetett 3 minőségmérési módszerrel szemben, hogy még a szolgáltatás kezdete előtt el lehet végezni. Megelőzésre alkalmas, viszont csak a tárgyiasult részminőségekre alkalmazható. (Pompl, 2001)

### ***Vevőközpontú minőségmérési módszerek***

A vevőorientált minőségmérési módszerek a vásárlói elégedettséget tekintik a legfőbb szempontnak szemben a vállalatorientált technikákkal, ahol előre meghatározott kritériumoknak kell megfelelni. A vevőközpontú elégedettségvizsgálatok megkérdezéssel vagy kérdőíves vizsgálattal történnek. (Strauss-Hentschel, 1991)

### ***Integrated Value-added Management System***

A minőségmenedzsment modellek közül érdemes még megemlíteni Buresch János és Gyenge Balázs által kidolgozott I-VMS (Integrated Value-added Management System) módszert, amely több előnnyel is rendelkezik a korábbi modellekhez képest.

A szerzőpáros által kidolgozott innovatív módszer az egymásra épülő lánc szemlélet helyett hálózatos, integrált szemléletet követ. Az egyes egységeket nem önálló modulként, hanem egy nagyobb szerveződés részeként vizsgálja. A modell további előnye, hogy már meglévő menedzsment modellhez hozzáigazítható. Nem kell megszüntetni a korábbi rendszert, hanem annak kiegészítéseként, tovább fejlesztéseként alkalmazható. A modellben az integrált,

hálózatos megközelítés legfontosabb eszköze az úgynevezett fókusz-tripletek. Minden egyes triplet nevéből adódóan 3-as tagolású. 3 alaptevékenységet és 3 támogatótevékenységet vesz figyelembe egy terület vizsgálatakor. A tripletek segítségével alaposabb és pontosabb elemzést lehet végezni egy vállalati funkcióra. (Buresch-Gyenge, 2010)

### **Anyag és módszer**

A tanulmány szekunder és primer kutatáson<sup>1</sup> egyaránt alapozódik.

A szakirodalomban nem létezik egységes definíció a szolgáltatásminőségre, jellemzői sem egyértelműek, ezért több értelmezése is létezik. A legtöbb iskola az északi (nordic) modell - alapja Grönroos (1984): Technikai és funkcionális minőség modellje - és a Parasuraman által megalkotott Rés-modell (GAP) és az arra épülő SERVQUAL módszer valamilyen kibővített, módosított változata alapján értékeli. (Becser, 2012)

Empirikus kutatások is igazolják, hogy a megfelelő minőségmenedzsment és a környezetgazdálkodás-menedzsment növeli a versenylényöket a(z alacsonyabb) költségek és a (magasabb) megkülönböztetés révén (Molina-Azorina et al, 2015).

A primer kutatás középpontjába egy hotel került, mivel egy szállodában rengeteg szolgáltatás található. Egy szálloda nem más, mint szolgáltatások halmaza, ezért kiemelt fontossággal bír a folyamatosan magas minőség biztosítása. Ehhez elengedhetetlen az alapos szervezés és minőségbiztosítási rendszerek megléte. A kutatás célja a szálloda teljesítménymérő rendszereinek értékelése, alkalmasságuk vizsgálata és javaslatok tétele a szolgáltatások javítására, valamint a mérésük hatékonyabbá tételére.

Az esettanulmányként vizsgált szálloda nagyobb kapacitású, több étteremmel, bankett és konferencia-, Spa részleggel, mosodával, valamint apartmanokkal és egy több mint 200 férőhelyes parkolóval is rendelkezik. A szálloda célközönsége és vendégköre is túlnyomórészt külföldiek.

A tanulmány a Parasuraman-féle GAP modell segítségével feltárja a szálloda szolgáltatásainak teljesítményét, és vizsgálja, hogy a jelenlegi rendszer alkalmas-e feladatának betöltésére.

A gyakorlati elemzés kiterjed a vizsgált szálloda által rendszeresen gyűjtött, kérdőívek elemzéséből kinyerhető információkra, valamint a szálloda munkatársaitól mélyinterjúk módszerrel gyűjtött adatokra.

A szállodavezetés számára a piaci célok között egyik legfontosabb a vendéglégedettségre vonatkozóak, ugyanis a vendégek elégedettsége jelentősen meghatározza, formálja a közvéleményt (Juhász, 2015), különösen napjaink globalizált, digitalizált világában.

Dedeoğlu (2015) tanulmányának eredménye arra hívja fel a figyelmet, hogy az alkalmazottak nem mindig érzékelik megfelelően saját szolgáltatásaik minőségét.

A kérdőívek egy-egy rövidebb időszakban készített vendéglégedettségi felmérésekből származnak, ezért a minta nem tükrözi teljes mértékben a valós vendégösszetételt, valamint az előforduló problémákat. A kérdőívek elemzésénél arra kerestük a választ, hogy milyen okok

---

<sup>1</sup> A tanulmány alapjául szolgáló esettanulmányt, a kérdőíves kutatást és mélyinterjúk vizsgálatot a hallgató készítette az oktató (konzulens) szakmai vezetésével, irányításával.

miatt maradt el a céltól a szolgáltatások minősége, hogyan lehetne a szolgáltatásokon javítani, valamint mennyire alkalmas a kérdőív a szolgáltatások teljesítményének mérésére.

A vizsgált mintába 107 darab értékelhető kérdőívet választottunk ki, véletlenszerűen. A kérdőívek egy excel táblázatban kerültek rögzítésre. A kérdésekre adott válaszlehetőségek ordinális skálán mérhetőek. Három lehetőség van megadva:

- pozitív, másképp az elvárásokat túlszárnyaló, 3 pont;
- semleges, másképp az elvárásoknak megfelelő, 2 pont;
- negatív, másképp az elvárások alatti, 1 pont.

Mélyinterjúk a szálloda Igazgatóhelyettesével, mint a szállodán belüli téma felelősével, valamint az érintett területek vezetőivel készültek.

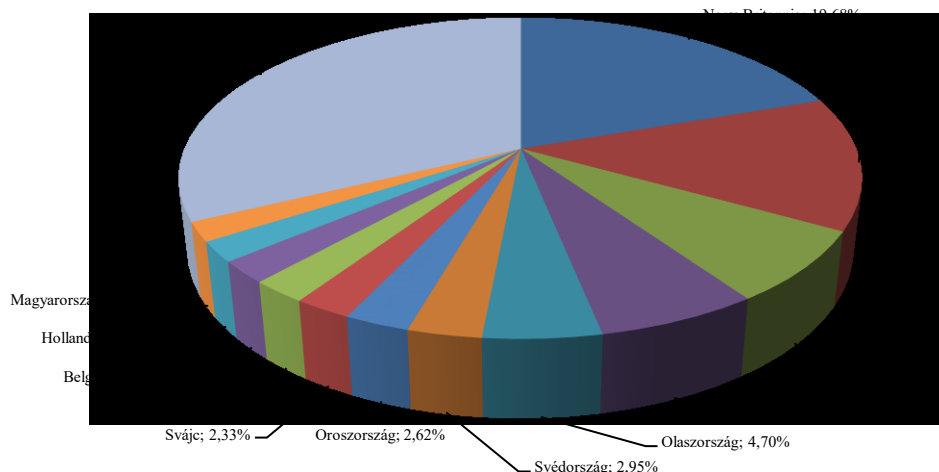
## Kutatási eredmények

### A vizsgált cég szolgáltatás teljesítmény mérésének értékelése

A Kutatás gyakorlati része a teljesítmény mérés gyakorlati alkalmazásával foglalkozik.

A szálloda vendégköre túlnyomórészt külföldiekből áll. A legfontosabb küldőpiacok 2015-ben USA és a nyugat-európai államok, a magyar vendégek aránya marginális. (2. ábra)

### 2. ábra: A szállodába legtöbb vendéget küldő országok, a vendégéjszakák száma alapján



*Forrás: Saját szerkesztés, a hotel adatai alapján*

A Hotel szolgáltatásainak mérésére többféle módszert alkalmaz, melyek a következők:

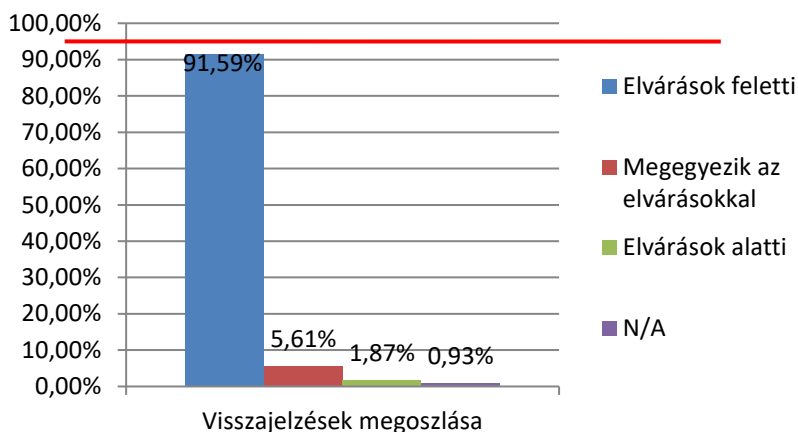
- Kérdőíves megkérdezés
- Médiafigyelő rendszer
- Próbavásárlás
- Vendégkérelmek rögzítésére és nyomon követésére alkalmas rendszer

A vezetőség ezen négy csatornán keresztül kap visszajelzést a teljesítményekről, egyben lehetőséget biztosít a gyenge területek megtalálásához és fejlesztésükhöz.

### Kérdőíves megkérdezés eredményei

A vendégek kérdőíven történő megkérdezése a vevőorientált minőség mérési technikák közé sorolható, azon belüli az elégedettség központú módszerekhez tartozik. A vendég élményeire koncentrálnak, az ő véleményét helyezik a középpontba. A szállodának 93% az elvárt teljesítménye, ezt a célkitűzést sikerült megközelíteni. Az általános tapasztalat kérdésre 98-an válaszoltak, hogy elvárások feletti volt a szállodai elégedettsége. A kiválasztott 107-es mintát alapul véve 91,59%-os aránynak felel meg. (3. ábra)

**3. ábra: Általános vendéglégedettség a szállodában**



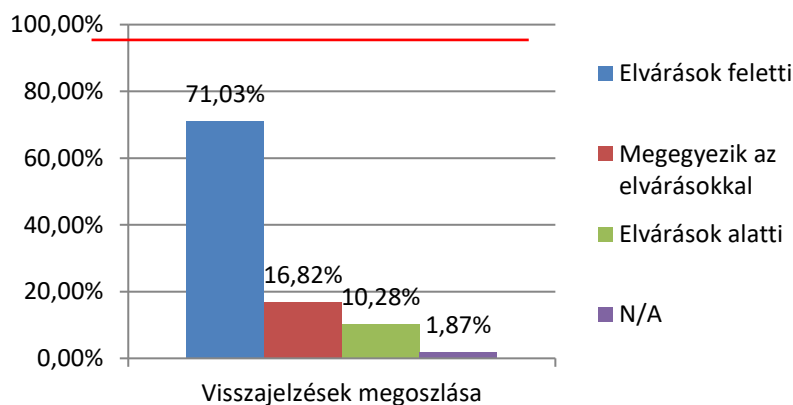
*Forrás: Saját szerkesztés, hotel kérdőívei alapján*

Foglalás menetéről, a be- és kijelentkezésről a válaszadók pozitív véleménnyel voltak. Az elvárt 93 %-ot meghaladó, vagy attól 1-2%-kal elmaradó értéket adott a kiértékelés.

A célkitűzéstől sajnos jelentősebben elmaradtak a szobai technológiára adott minősítések (4. ábra), ez magába foglalja a hűtés-fűtést, világítást és a szórakoztató elektronikát. 78% és 71%-ot értek el ezek a minőségelemek. Itt jelentősebb fejlesztésre van szükség.

A szobai dekorációról, a kényelemről és a személyzet munkájáról pozitív véleményt fogalmaztak meg a válaszadók, a tényezőkkel való elégedettség 84-95% körül eredményt ért el. Az értékelők harmada egyes dolgozókat is kiemelt a kiváló teljesítményük miatt.

**4. ábra: Szobai technológiára adott visszajelzések megoszlása**



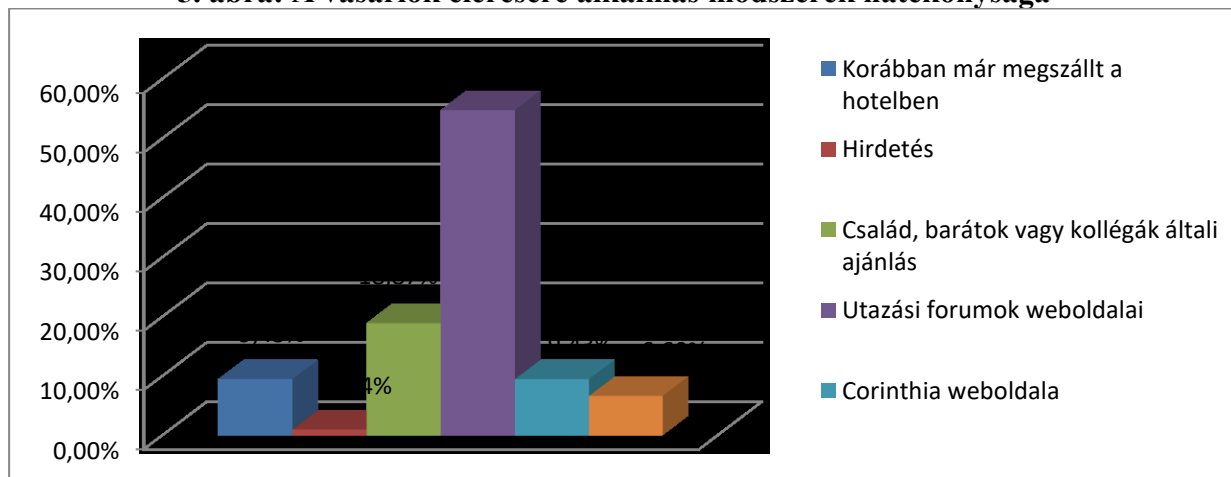
*Forrás: Saját szerkesztés, a hotel kérdőívei alapján*



A kérdőívekre adott válaszok alapján az internetes foglalások szerepe a legjelentősebb, megközelítőleg 50%, a szálloda honlapját a válaszadók körülbelül negyede használata. Cél a közvetlenül foglalók arányának növelése, ezáltal a kifizetett jutalék csökkentése.

A visszajelzések alapján a látogatók valamivel több, mint fele (54%) az internetes ajánló oldalakon, mint például a Tripadvisor vagy booking.com találkozott először a szálloda nevével. Ez alapján kiemelten fontos a magas színvonalú szolgáltatások nyújtása, mivel a vendégek a minőség alapján választanak szállást. A hirdetések nem túl hatékonyak, a válaszadók kevesebb, mint 1%-a szerzett így tudomást a szállodáról. (5. ábra)

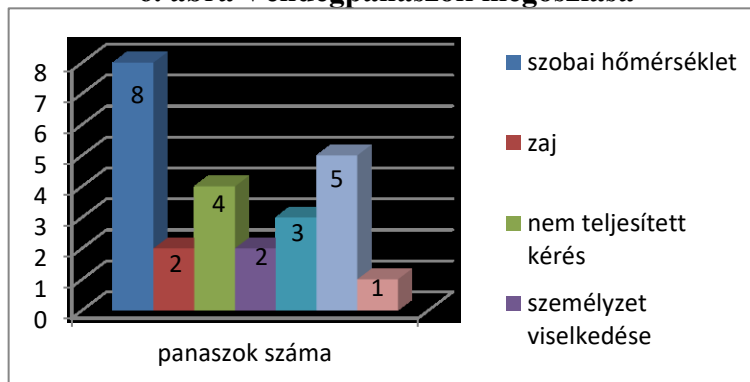
**5. ábra: A vásárlók elérésére alkalmas módszerek hatékonysága**



*Forrás: Saját szerkesztés, a hotel kérdőívei alapján*

A szállodai tartózkodás alatt előforduló problémákat a szobai hőmérséklet vezeti, amely tervezési problémára vezethető vissza, így megoldása komolyabb erőforrásokat igényel. A felmerült panaszok mindössze felét sikerült kielégítően kezelni, amin javítani szükséges. (6. ábra)

**6. ábra Vendégpanaszok megoszlása**



*Forrás: saját szerkesztés, a hotel kérdőívei alapján*

### **Médiafigyelő rendszer eredményei**

A médiafigyelő rendszert a vevőközpontú minőségellenőrzési módszerek közé sorolhatjuk, azon belül az elégedettség-orientált módszerekhez, mivel közvetlenül a vevők véleményéből készít statisztikát. A különböző véleménynyilvánító oldalakon a vendégek tapasztalatainak összesítését végzi, lehetőséget teremtve a szállodák teljesítményeinek összehasonlítására.

Kutatásunk során azt tapasztaltuk, hogy a program által használt algoritmusok nem mindig értelmezik pontosan a kommentet. Így megeshet, hogy egy pozitív visszajelzést negatívként értelmez, vagy fordítva negatív megjegyzést pozitívnak vesz.

Ezt a hibát leszámítva hasznos eszköz a szolgáltatások teljesítményének méréséhez.

Ennél a minőségmérő rendszerrel 95%-os a szálloda célkitűzése, amelyet 2015-ben túlszárnyalt.

### ***Próbavásárlás eredményei***

A Hotel által használt további minőségellenőrző eszköz a próbavásárlások. A vállalkozás minőségmérő módszerek közé tartozik. Részletes egységre lebontott információt nyújt a teljesítményről. A vállalat által elvárt sztenderdek teljesítését veszi figyelembe, kisebb hangsúlyt helyezve a benyomásra.

Eltérés a médiafigyelő és a kérdőíves mérésekhez képest, hogy nemcsak szubjektív tényezők alapján próbál képet alkotni a szolgáltatásról, hanem objektív kritériumok használatával igyekszik ezt megtenni. Ezek alapján történik a próbavásárlás. Ha eltérés van a követelményektől, akkor itt egyértelműen kiderül.

Egy sztenderdre vonatkozó kérdés: „A teljes bejelentkezés tovább tartott-e 5 percnél, attól kezdve, hogy a vendég beállt a sorba?”

Ez egyértelműen eldönthető, viszont ebben az esetben is lehetséges olyan szituáció, amikor a leggyorsabb bejelentkezéssel mellett sem tud 5 perc alatt bejelentkezni a vendég. Annak ellenére, hogy a recepció minden sztenderdet betart. Az ilyen ellentmondások ront(hat)ják az eredményt, bár nem hibázott a recepció, mégsem kaphat megfelelt minősítést.

Más esetben előfordul, hogy a próbavásárló által megkapott sztenderdek nem egyeznek meg pontosan a szálloda által elvárt sztenderdekkel, ez rontja a felmérés pontosságát.

2015 második féléves próbavásárlása 74,5%-os eredményt hozott, ami csak éppenhogy elmarad a 75%-os céltól. Az egyes területek teljesítménye egyenetlen volt. Az executive reggeli csak 53,5%-ot kapott, míg például a kijelentkezés 95%-ot. A részleges teljesítményének közelítése szükséges a megbízhatóság növelése érdekében.

### ***Vendég kérések rögzítésére és nyomon követésére alkalmas rendszer***

Szintén vállalkozás minőség mérési módszere a szállodának. Statisztikai, mivel konkrét referenciaértékekhez viszonyítják a teljesítményeket.

Pontatlan információk, esetleges információvesztés hibás teljesítéshez vezet, azaz romlik a szolgáltatásminőség. Ezt felismerve a menedzsment bevezette ezt a szoftvert, amely a szállodai kérések, hibák regisztrációjára szolgál. Jó alapot biztosít statisztikák készítéséhez, az erőforrások optimalizálásához. Mindemellett az interneten is elérhető.

A kollégák azonnal értesülnek a feladatról nem megy át több emberen az információ, így nem torzul, nem veszik el. Az automatikus irányítás meggyorsítja és leegyszerűsíti a folyamatot. Pontos információ lesz arról, hogy mennyi ideig tartott elvégezni a munkát. Nem fordulhat elő olyan, hogy nem kapta meg senki a feladatot.

Mint minden nagyobb rendszer bevezetésénél, az elején itt is adódtak problémák. Időbe telt megszokni a kollégáknak, hogy telefonon érkezik a munka. A feladat kategóriák, vagy a helyszínek egy része nem állt rendelkezésre. Például zuhanyzófej törött, ha nem volt bent a listában, akkor a kolléga kénytelen volt mást választani, ami nem fedte a valóságot. Másik esetben hiányzott a pontos helyszín. Sok időbe telt, amíg az összes problémával és helyszínnel találkoztak.

Összességében megállapítható, hogy a rendszer előrelépés a szálloda szolgáltatásainak fejlesztésében. A kezdeti időszak után betölti a neki szánt szerepet. Statisztikák segítségével sokkal tervezhetőbbek lettek az erőforrások. Pontosabbá és gyorsabbá vált általa a kommunikáció.

Az előző 4 fő csatornán kívül is alkalmaz minőségbiztosítási módszert a szálloda. A szemlék célja, még a szolgáltatás igénybevétele előtt ellenőrizni a kézzelfogható minőségelemek hiánytalanságát. A szobai ellenőrzések mellett az ügyeletes igazgatónak is kötelessége a szálloda közösségi terein végigmenni és a hiányosságokat jelenteni.

A módszer előnye, hogy még a tényleges szolgáltatás előtt van lehetőség korrigálásra, hátránya, hogy csak a tárgyiasult minőségelemekre alkalmazható.

A szállodában a vendégvisszajelzések alapján elmondható, hogy szállodai szobák állapota alapján a minőségellenőrzés ezen formája a kívánt színvonalat biztosítja.

### ***A szálloda szolgáltatásai teljesítményének elemzése a GAP modell segítségével***

A hotel szolgáltatásminőségének vizsgálatára a GAP modellt alkalmazva, sorra vettük a Parasuraman-féle modellben feltárt réseket. A vizsgálat célja értékelni a szálloda szolgáltatásának színvonalát, és megtalálni az esetleges fejlesztési lehetőségeket, valamint feltárni a hibák elkerülésének lehetőségét.

A GAP modell 1. rése a vásárlók elvárásai, és a menedzsment vásárlói elvárásokról alkotott képének különbségét jelenti. A szálloda alapszolgáltatásai előre meghatározottak, mivel a szálláskategóriáknál bizonyos szolgáltatások megléte a feltétele annak, hogy egy szálláshely az adott kategóriába kerülhessen. A vizsgált szálloda felső kategóriás szálláshely. Ennek megfelelően sokféle magas minőségű szolgáltatást nyújt a szálloda.

A vevők számára fontos – Parasuraman és szerzőtársai által azonosított – szolgáltatásminőség elemek mind megjelennek a szálloda szolgáltatásaiban

Megállapítható, hogy a management jól mérte fel a célcsoport igényeit. Nagy hangsúlyt fektetett a szálloda külső-belső megjelenésére, első osztályú anyagokat használtak fel a kivitelezéskor, és a kor legmagasabb igényeit kielégítő berendezésekkel látták el a szobákat. Ezekkel a beruházásokkal a GAP modellben azonosított kézzelfoghatóság minőségelemnek próbálnak megfelelni. A vezetés részéről jó elgondolás, hogy megfelelő hangsúlyt kap a vendégek értéktárgyainak és maguknak a vendégeknek a fizikai védelme. Mint minden felsőkategóriás szállodában itt is van biztonsági szolgálat. Az élőerős védelem mellett technikai védelem is a vendégek kényelmét szolgálja.

A fizikai minőségelemek mellett a személyzet által nyújtott szolgáltatás elemek, mint például az ügyfél megértése és igényeikre való fogékonyság is megjelenik a szálloda tervezésében. Fontos, hogy az alkalmazottak ne csak elvégzendő feladatként tekintsenek munkájukra, hanem valódi érdeklődést mutassanak. A pozitív hozzáállás meg egy korábbi hibát is elfelejtethet,

negatív élményt pozitívvá tehet. Ha azt érzi a vendég, hogy itt tényleg vele foglalkoznak, és egyénként kezelik, akkor ezt élményként éli meg növelve a vendéglégedettséget.

A GAP modell szerint alapvető fontosságú a szolgáltatást nyújtók hozzáértése. Ez az egyik olyan elem, ami nélkül nem tud eredményesen működni egy vállalkozás. Ha nem tudják a dolgozók, hogy mit adnak el, akkor nem is tudják eladni. Könnyen versenyhátrányba kerülhet a vállalkozás a bevétel csökkenését eredményezve. Mindezek mellett alapelvárás, hogy a szolgáltatásokat maximális udvariasság mellett nyújtsák.

A célkitűzések eléréséhez nem elegendők az előzőekben leírtak, folyamatosan magas színvonalon kell a szolgáltatásokat nyújtani. A megbízhatóságot a sztenderdizálással lehet növelni. Lényeges elvárás, hogy a vendégek a szolgáltatásokhoz térbeli és időbeli korlátozottság nélkül hozzáférjenek. Itt a például a 24 órás portai szolgálatra, mint időbeli-, illetve a szobai étkezésre, mint térbeli korlátlanságra lehet gondolni.

A kommunikáció szintén meghatározó az elégedettség kialakulásában. Ehhez pontos a túlzások nélküli kommunikáció szükséges. Ha többet ígér a hotel, mint amit nyújtani tud, az könnyen elégedetlenséghez vezethet.

A GAP modell szerzői által azonosított 2. rés annak a feltevése, hogy sokszor hiába ismerik fel a helyesen a fogyasztói igényeket, leginkább erőforrás optimalizálási okokból kifolyólag nem valósítják meg azokat teljesen. Erőforráskorlátok, mint a legtöbb cég és szolgáltatás esetében a vizsgált szállodánál is előfordulnak.

A szálloda 2003-as megnyitása óta eltelt idő alatt egyes szobai berendezések, textilek elhasználódtak. A 2014-től kezdődő felújítások ezeket a területeket is érintik. A 2017-ig tartó felújításokra összesen 5 millió eurót terveztek fordítani, ebbe az összegbe beletartoznak az éttermi egységek, közösségi terek, valamint a kiszolgáló egységek felújításai is. A kézzelfogható minőségelemek hiányosságainak leginkább finanszírozási okai vannak, alapos előkészítést igényelnek a beruházások, hogy a megtérülés biztosítva legyen.

Egy szálloda védelme nehéz feladat, hiszen az intézmény elsődleges célja a vendéglátás, mindenki előtt szabadon nyitva áll. Nem lehet beléptető kapukat felszerelni. Ha ez így lenne, jelentősen rontaná a vendégek komfortérzetét, negatív irányba befolyásolná a szolgáltatás színvonalát. Ahhoz, hogy a szálloda biztonságos, de ugyanakkor mindenki számára nyitott, hozzáférhető legyen, kompromisszumokat igényel. A nagyobb biztonság elérése a vendégek szabad mozgásának korlátozásával járna.

A hozzáértés területén nem tapasztaltunk komolyabb korlátokat. A korábban már említett folyamatos tréningezéssel, sztenderdizálással lehet legjobban megfelelni e minőségelemnek. Az operációban dolgozó munkatársak számára havi tréningek keretében adják át a magas színvonalú szolgáltatáshoz szükséges tudást.

A vendéggel való durva bánásmód komoly szankciókat von maga után. A vezetőség tisztában van az udvariasság fontosságával és mindent meg is tesz, ennek érdekében. Nehézséget jelent még a megfelelően képzett munkatársak megtalálása. A nem megfelelő végzettséggel rendelkező dolgozók felvétele ronthat a minőségen.

A szolgáltatások hozzáférhetősége érdekében számos fejlesztést tett a szálloda. A room service vagy szobaszervíz a szobai étkezési lehetőséget termeti meg. Éjszaka is rendelkezésre áll, ezért az étterem bezárása után is van lehetőség a rendelésre. 24 órás porta szolgálat az éjszakai ki-

és bejelentkezésekhez. A szobatelefon segítségével rengeteg kérés elintézhető a szobából, nem szükséges a vendégnek lefáradni a recepcióhoz.

A fent leírtak alapján megállapítható, hogy a szolgáltatásokat igyekeznek térben és időben korlátlaná tenni a vendégek számára.

A szálloda a munkatársak felvételi folyamatánál nagy hangsúlyt fektet az empatikus, pozitív személyiséggel rendelkező kollégák kiválasztására, később a tréningek alatt is kiemelik a vendég problémák helyes kezelését. Az utóbbi időben tapasztalható munkaerőhiány korlátot szabhat a szálloda igényeinek megfelelő jelölt megtalálásához.

A megbízhatóságot szintén tréningezéssel és sztenderdizálással lehet biztosítani. Minél gyakorlottabbak a munkatársak annál nagyobb az egyenletesen magas színvonalú szolgáltatásnyújtás esélye. Bizonyos területeken előforduló nagyobb fluktuáció csökkenti a megbízhatóságot, mint például a housekeeping területén tapasztalható magasabb elvándorlás. Ez hullámvá teszi a részleg teljesítményét, javulást a dolgozók megtartása jelenthetné.

A félretájékoztató elkerülése hangsúlyos a tréningek során. Lényeges, hogy a dolgozók ne adjanak pontatlan vagy téves információra vendégeknek. A vendég felé történő kommunikációra kevés panasz érkezik. A kérdőíveknél elenyésző az ilyen típusú negatív visszajelzések száma. Az általunk vizsgált mintában mindössze 1 panasz érkezett a tájékoztatásra.

A 3. rés alatt a szolgáltatásminőségelemek gyakorlatba történő átültetését értjük.

A szálloda luxus jellegéhez hozzátartozó megjelenés, felszereltség, a felhasznált anyagok terén kisebb hiányosságok vannak. A vendégvisszajelzések terén ez volt a legalacsonyabb elégedettséget nyújtó terület. A szobai berendezések, dekoráció és technológia 70% körüli értéket adtak a vendégek a kérdőívek alapján. Véleményünk szerint a 3 éves beruházási program megoldást kínál a kérdőívekben kifogásolt berendezésekkel és felszereltséggel kapcsolatos elemekre. Eredményének hamarosan látszani kell a visszajelzésekben.

A biztonságérzet növelése érdekében, a vendégek vagyontárgyainak és maguknak a vendégeknek a biztonságáért több dolgot is alkalmaznak. A szobai széfek és a központi széf az értéktárgyaik védelmét szolgálja. A biztonsági szolgálat feladata a vendégek értékeinek védelme mellett, a rendbontók, tolvajok kiszűrése. A szállodai kamera rendszer egészíti ki a biztonsági rendszert. Több tucat kamerát helyeztek el a belépési pontokon és közlekedési útvonalon. A kiszolgáló egységekhez vezető ajtók kóddal nyithatóak, így illetéktelen személyek nem tudnak bejutni a személyzeti területre.

Hiányosságként az alulméretezett csomagszobát lehet megnevezni. Ezt kivéve leírható, hogy a biztonság megfelel egy felsőkategóriás szálloda szintjének.

A kérdőívek visszajelzéseinél kollégák jellemzően jobb eredményeket értek el, mint a szálloda berendezéseire és technológiára adott válaszok. 85% körül volt a pozitív visszajelzések aránya, bár elmarad a 93%-os célkitűzéstől. Az eredmények alapján, úgy gondoljuk, hogy a hozzáértés minőségelemet megfelelően valósították meg a gyakorlatban.

A Parasuraman-féle modellben a 4. tétel a vendég felé történő kommunikáció és a szolgáltatások összhangját hangsúlyozza. A vendégek itt tartózkodásuk előtt számos a szálloda használatához kapcsolódó szabályról kell értesülniük. Kezdve a be- és ki jelentkezés időpontjától, az ingyenesen igénybe vehető szolgáltatásokon át, mint például a spa, a térítés

ellenében használható szolgáltatásokig, termékekig, ilyen például a szobai víz bekészítés. Már a honlapokon feltüntetik a legfontosabb tudnivalókat. Majd foglaláskor újra megerősítik azokat, a reklamációk megelőzése érdekében. A kiválasztott és feldolgozott 107 fős mintában mindössze egy panasz érkezett az informálással kapcsolatban.

Ez alapján és az általános vendéglégedettség alapján nincs kommunikációs rés a vásárlók és a szálloda között.

Az előző négy rés egyenlege egyértelműen pozitív. A vásárlók által fontosnak vélt 10 kategóriában a szálloda jól mérte fel az igényeket. A 2. résnél sem lehet komolyabb korlátokról beszélni, finanszírozás és az utóbbi időben jelentkező munkaerőhiány okozhat problémákat. A gyakorlatba történő átültetés és a kommunikáció is megfelelő a visszajelzések alapján. A különösen a nem kézzelfogható minőségelemeknél teljesít jól a szálloda, úgy mint hozzáértés, udvariasság, ügyfél igényekre való fogékonyság, az ügyfél megértése, megbízhatóság. A kézzelfoghatóság valamivel rosszabb eredményt ért el, mint a többi terület, itt több munkára van szükség a kívánt célok eléréséhez.

Az 5. rés ezek alapján egyértelműen pozitív. A szállóvendégek által elvárt és az észlelt szolgáltatás megegyezik, sőt a kérdőívek alapján még magasabb az észlelt, mint az elvárt szolgáltatás.

### **Következtetések**

A szolgáltatóiparban a minőség az egyik legfontosabb versenyképességi tényező, ugyanakkor a minőség mérése nem egyszerű feladat.

Jelen tanulmány új tudományos értéke abban van, hogy az ismertett elméleti modelleket a vizsgált gyakorlati területre adaptálta, ezáltal hozott új-újszerű, elsősorban gyakorlatban hasznosítható eredményt.

### ***Összegzés, javaslatok a teljesítmény és mérésének javítására***

A szállodában található 4 fő teljesítményértékelő és visszajelző rendszer, és a GAP modell segítségével végzett vizsgálat alapján több apró hibát lehetett feltárni, ami a rontja a mérés pontosságát.

A kérdőíves rendszernél mérés pontosságát befolyásoló tényezőt nem találtunk. A kérdések lefedik a szolgáltatások egészét, a kérdőív rákérdez minden fontosabb szolgáltatásminőség elemre. A kérdőív logikusan felépített, nem tartalmaz hibát.

A kitöltött kérdőívek eredménye alapján megállapítható, hogy a vendégek a szállodai személyzet munkájával elégedettek, megegyezik az elvárásukkal, vagy túl is szárnyalják azokat. Komolyabb fejlesztés a szolgáltatások fizikai részében, a technikai eszközökben szükséges, amit a Hotel a visszajelzések alapján már meg is kezdett. Mindemellett a probléma kezelésre kellene több figyelmet fordítani. A 107 fős minta alapján a 91,57%-os elégedettségi szintje nagyon közel van a szálloda 93%-os célkitűzéséhez.

A médiafigyelő rendszernél kisebb pontatlanságot lehetett feltárni. Egyes esetekben előfordul, hogy a program nem ismeri fel helyesen a komment tartalmát. Felcseréli a pozitív és negatív visszajelzéseket. Ez valamelyest torzítja az eredményeket. Azonban a hibás értelmezések kis száma miatt – néhány hibás értékelés 100 értékelésből – jelentősen nem módosítja a

végeredményt. Ettől a problémától eltekintve, megállapítható, hogy a rendszer hasznos információval szolgál a szállodának a versenytársakhoz viszonyított teljesítményéről.

A próbavásárlások vizsgálata során a részlegvezetőkkel folytatott interjúk során kiderült, hogy az próbavásárló által megkapott sztenderdek és elvárások nem minden esetben egyeznek a szálloda sztenderdjeivel, vagy egyszerűen nincs lehetőség a megkövetelt normák teljesítésére. Csak abban az esetben kaphat pontos képet a szolgáltatásokról a szálloda, ha a követelményrendszer teljesen megegyezik az a próbavásárló és szálloda részéről.

További probléma, hogy a nagyon részletes követelmények nem minden körülmények között teljesíthetőek. Javasolt az elvárásokat az aktuális körülményekhez igazítani, és ezt a riportban is megjelölni. A próbavásárlói riport tanulmányozása alapján arra a következtetésre jutottunk hogy a gyakorlati sztenderdek használatával nincs különösebb probléma, ellenben nagyobb hangsúlyt kell fektetni a vendéggel való közvetlen kommunikációra. Az előbb leírt hiányosságok kiküszöbölésével javítható az eredmény.

A szállodában végzett kutatásom alapján, a vendégek kérések nyomon követésére alkalmas rendszer bevezetése óta eltelt 2 évben sem sikerült maradéktalanul megoldani az előforduló problémák és helyek pontos felvitelét a rendszerben. Továbbra is gondot okoz megtalálni a megfelelő kulcsszavakat és helyszíneket a rendszerben.

A fenti problémát kivéve nagyon hasznos a szolgáltatások teljesítmény mérésének ezen új rendszere, számos felesleges munkától óvja meg a kollégákat, javítja a kommunikációt és a hatékonyságot. Cserébe nagyobb figyelem kell a kollégáktól a kérések, problémák rendszerbe történő bevitelekor.

A Parasuraman-féle GAP modell segítségével elvégzett teljesítményvizsgálat nem tárt fel nagyobb hiányosságokat.

Hasonlóan a kérdőíves felméréshez itt is a kézzelfogható minőségelemek, úgy mint a szállodai berendezések, szobai felszereltségek terén van lehetőség fejlesztésre.

A menedzsment feltevései a minőségről egybeesnek a vendégek által elvárt minőségszinttel. Ugyanazokat a szolgáltatási tényezőket tartják fontosnak a vezetőség részéről, mint amit egy felsőkategóriás szállásokhoz szokott vendég elvár egy luxusszállodától: a hozzáértést, udvariasságot, megbízhatóságot, vendég igényeire való fogékonyságot, biztonságot, kommunikációt, hihetőséget és a kézzelfogható elemek minőségét.

Véleményünk szerint leginkább finanszírozási és munkaerő korlátai vannak a Parasuraman és szerzőtársai által azonosított szolgáltatásminőség elemek maradéktalan megvalósításának. Az előzőek alapján kijelenthető, hogy a hotel GAP modell alapján végzett szolgáltatás teljesítmény felmérése során nem tárhatóak fel jelentős hiányosságok, a fejlesztendő területeknél a szükséges lépések már folyamatban vannak.

## **Irodalomjegyzék**

1. Buresch J., Gyenge B. (2010): Már a menedzsment is auditálható, azaz hatékony technológia a menedzsmentben. Magyar Minőség Folyóirat, XIX. évf.12. 2010. december, pp. 23-28., [https://quality-mmt.hu/wp-content/uploads/2016/06/2010\\_12MM.pdf](https://quality-mmt.hu/wp-content/uploads/2016/06/2010_12MM.pdf)

2. Dedeoğlu, B.B. (2015): Differences in service quality perceptions of stakeholders in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 Issue: 1, pp.130-146.
3. Gyenge B., Buresch J., Kozma T. (2013): How to Measure the Efficiency of Management Strategy in Organisational Structure. In: Felicjan Bylok, Leszek Cichobłaziński (szerk.) *HUMAN CAPITAL AND CORPORATE RESPONSIBILITY*. 284 p. (ISBN:978-83-63500-56-6) pp. 60-72.
4. Chikán A. (2002): *Vállalatelméleti szemelvények*. AULA
5. Eurostat Statistics Explained (2014): [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/6/6b/Gross\\_value\\_added\\_at\\_basic\\_prices%2C\\_2003\\_and\\_2013\\_%28%25\\_share\\_of\\_total\\_gross\\_value\\_added%29\\_YB15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/6/6b/Gross_value_added_at_basic_prices%2C_2003_and_2013_%28%25_share_of_total_gross_value_added%29_YB15.png)
6. Grönroos, C. (1984): A Service Quality Model and its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*. [https://www.researchgate.net/publication/233522386\\_A\\_Service\\_Quality\\_Model\\_and\\_Its\\_Marketing\\_Implications](https://www.researchgate.net/publication/233522386_A_Service_Quality_Model_and_Its_Marketing_Implications), letöltve 2016. február
7. Hofmeister-Tóth Á., Simon J., Sajtos L. (2003): A fogyasztói elégedettség. *Alinea*, ISBN: 963-863-063-9, 278. p.
8. Juhász L. (2015): Szállodavezetés és gazdálkodás. *Hotel Management. Szállodavezetés gazdálkodási környezete*. [http://www.hotel2022.hu/hotel\\_2022\\_media/files/i.3.-szallodavezetes-gazdalkodasi-kornyezete-dr.-juhasz-laszlo-phd.pdf](http://www.hotel2022.hu/hotel_2022_media/files/i.3.-szallodavezetes-gazdalkodasi-kornyezete-dr.-juhasz-laszlo-phd.pdf)
9. Kenesei Zs., Kolos K. (2007): *Szolgáltatásmarketing és –menedzsment*. *Alinea*, ISBN: 9789639659193, 400 p.
10. Ksh.hu (2015): A bruttó hozzáadott érték értéke és megoszlása nemzetgazdasági áganként. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qpt002c.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qpt002c.html), letöltve 2016. február
11. Molina-Azorín, J.F. - Tarí, J.J. - Pereira-Moliner, J. - López-Gamero, M.D. and Pertusa-Ortega, E.M. (2015): The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50(0), pp. 41-54.
12. Papp I. (2003): *Szolgáltatások a harmadik évezredben*. *Aula*, ISBN: 9789639478589, 542 p.
13. Parasuraman, A. – Zeithaml, V. A. – Berry, L. L. (1985): A Conceptual Framework of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*.
14. [http://www.researchgate.net/publication/225083670\\_A\\_Conceptual\\_Model\\_of\\_Service\\_Quality\\_and\\_Its\\_Implication\\_for\\_Future\\_Research](http://www.researchgate.net/publication/225083670_A_Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_Its_Implication_for_Future_Research), letöltve 2016. február
15. Pompl, W. (2001): *Turisztikai Menedzsment. Minőség-, termék- és ármenedzsment 2*, Springer Tudományos Kiadó
16. Rathmell J. (1966): What is meant by services. *Journal of Marketing*
17. Liljander V., Strandvik T. (1994): A Comparison of Episode Performance and Relationship Performance for a Discrete Service, *Dienstleistungsmarketing – Konzeptionen und Anwendungen*, Gabler Edition



## KÖZÖSSÉGÉPÍTÉS TELEPÜLÉSI DIMENZIÓI<sup>1</sup> SETTLEMENTS DIMENSIONS OF COMMUNITY DEVELOPMENT

**Tóth Tamás**

egyetemi tanár

Szent István Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar

E-mail: toth.tamas.argi@gtk.szie.hu

### Összefoglalás

A cikk számba veszi és rendszerezi a sikeres közösségépítést befolyásoló és támogató folyamatot, eszközöket, módszereket, teszi ezt azért, mert ugyan az Európai Unió és tagállamainak tervezési gyakorlatában hivatalosan is előírják a közösségek bevonását, de e normatívan nehezen szabályozható tématerület szűkszavú előírásainak betartása azonban még nem jelenti azt, hogy minden az előírásoknak megfelelő tervezési folyamat valóban közösségi tervezésnek minősülne. A közösségi tervezés rendszerét, annak fontosságát számos szerző tanulmánya igazolja, de leginkább a valós életben megvalósuló és működő projektek tapasztalatai jelenthetnek megbízható alapot a közösségi tervezési modelleknek. Községi tervezésnek nevezzük, ha a tervezési folyamatba már annak egészen korai szakaszában is ténylegesen bevonják az érintetteket. A közszféra tervezési tevékenységeiben egyre inkább elvárássá vált a község bevonása, melyet már különböző nemzeti jogszabályok, tervezési módszertanok, sőt nemzetközi egyezmények is megkövetelnek. Ezért nem véletlen, hogy a tanulmány ezt a témakört vizsgálja.

### Abstract

The article investigates and systematises the process, tools, and methods that influence and support successful community building. Although involving communities in the planning processes is obligatory for the EU member states, complying with the generally formulated rules of this topic, which is difficult to regulate to begin with, does not mean that a planning process carried out according to rules would actually become community planning in practice. The system of community planning has been investigated and its importance has been proven by many academics, but the most solid basis for community planning models comes from the experience of projects carried out by actual communities. Community planning is a process in which the stakeholders are involved from the very early stages. This kind of involvement in the planning process of the public authorities is increasingly required by national law, planning methodologies and international treaties. For this very reason present study deals with this highly important topic.

**Kulcsszavak:** önkormányzat, közösségépítés, településfejlesztés

**JEL besorolás:** R11, H1, H75, P25

**LCC:** JS39 8500, JS141 163

### Bevezetés

A községi tervezés területfejlesztési jelentősége kézenfekvő, a tervezés ún. „társadalmisításában” sokkal nagyobb hatást képes elérni, mint a hagyományos, tervváltozatok

---

<sup>1</sup> „A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszerolat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében, a Nemzeti Közszerolati Egyetem és a Szent István Egyetem együttműködésével készült.”

egyeztetésén alapuló módszer. A terv, és az annak nyomán bekövetkező fejlesztések társadalmi elfogadottsága is sokkal nagyobb.

Sokan gondolják már szerencsére azt, hogy a sikeres és jól működő település közügy és az is általánosan elfogadható tény, hogy ehhez jól működő, az erőforrásokat bevonzó és hatékonyan felhasználó helyi gazdaságra van szükség. A helyi gazdaság biztonságos, hosszútávon fenntartható sikeres működtetése mindannyiunk, akarom mondani a helyi közösség egyik legfontosabb ügye. Ezen kérdések vizsgálata már évek óta foglalkoztatja a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karán működő tudományos műhely kutatóit, mely munkaközösség a Nemzeti Közszolgálati Egyetem kutatóival karöltve pályázati keretben valósítja meg elképzeléseit. A pályázat jelentősége, hogy állam-centrikus megközelítéssel hozzájárul a biztonság-kultúra fejlesztéséhez, az állam és polgárok biztonság-szemléletének emeléséhez, a vidék versenyképességének növeléséhez.

Sokan értnek egyet a Szilágyi-Boldizsár szerzőpáros helyes megfogalmazásával: "A vidékbiztonsági tudatosság kialakítása eredményeként a polgárok nemcsak, hogy felismerik, értékelik és megértik, hanem kihasználják a vidék és a biztonsági környezet lehetőségeit, de aktív módon befolyásolhatják is azt. Cselekvőképes, tudatos, biztonság tudatos állampolgárként, a törvényi keretek között maguk is hozzájárulhatnak a komplex biztonsághoz mikro- és makroszinten is. A vidékbiztonság valamennyi dimenziójának felismerése és egymással folyamatos kölcsönhatásban lévő dinamikus egységként kezelése új típusú szemléletmódot, felelősségérzetet és gazdasági lehetőséget is hordoz magában (Szilágyi-Boldizsár, 2016).

A kutatás kiinduló pontjaként meghatározásra kerültek a vidékbiztonság különböző pillérei.

- POLITIKAI-KORMÁNYZATI
- FIZIKAI
- GAZDASÁGI
- SZOCIÁLIS-TÁRSADALMI
- KÖRNYEZETI-KÖRNYEZETVÉDELMI
- ÉLELMISZER-ÉLELMEZÉSI
- INFRASTRUKTÚRA
- FENNTARTHATÓSÁG ÉS MEGÚJULÁS
- VIDÉKBIZTONSÁGI ÖNGONDOSKODÁS (Szilágyi-Boldizsár, 2016)

Az előzőleg említett megfogalmazások rendszerezik mindazokat a tényezőcsoportokat, amelyek meghatározzák a vidékbiztonság egészét. Egyfajta rendszerszemléleti megközelítéssel egy olyan ismerethalmazt tárunk elénk, amelyek átfogóan tanúsítják, hogy mely tényezőcsoportokat szükséges a kérdéskör elemzésekor figyelembe venni. Természetesen a jelen tanulmányhoz a gazdasági pillér és a szociális- és társadalmi pillér az, ami közvetlenül kapcsolódik. Akkor tudunk egy jól működő helyi gazdaságot, vagy sikeres települést kialakítani, hogyha minden egyes tényezőcsoportban megfelelő feltételeket tudunk biztosítani, mivel ezen tényezőcsoportok – nevezetesen pillérek – mindegyike komoly hatást gyakorol a másokra, vagy a többire, ezáltal egyik sem megkerülhető.

Arról sem feledkezhetünk meg, amit Oláh (2017) dolgozatában pontosan megfogalmaz, hogy minden település egyedi, "...minden település más és más karakter. Mindegyiknek megvan a maga jellegzetessége, múltja, jelene, mely a jövőjét nagyban meghatározza. Így megfelelő és egységes településcsoportok kialakítása nem lehetséges anélkül, hogy tompítanánk az egyedi jellemvonásokat. Ahhoz tehát, hogy akár csak néhány tényező mentén következtetéseket

tudjunk levonni egy kisebb településcsoportra, ismernünk kell a csoportba tartozó minden falut, és fel kell ismernünk a köztük (és más csoportok tagjai között) meghúzódó látható vagy láthatatlan, közvetlen vagy közvetett kapcsolatokat és folyamatokat” (Oláh, 2017).

Erről nem feledkezhetünk meg akkor sem, amikor egy vagy több települést vizsgálunk, és próbáljuk meghatározni annak fontos elemeit, mivel egy társadalom rendszerét vizsgálva a jólét, avagy életminőség javítása domináns célként határozható meg. Ennek megfelelően egy tervezési rendszer vizsgálatakor, az elméleti rendszerek áttekintésekor fontos tényező a pontos cél meghatározása. A területfejlesztés rendszerében a **fejlődés** négy terület köré koncentrálódik, úgymint:

- gazdasági (hatékony cégek, alacsony munkanélküliség, nagy jövedelmek, fogyasztó, stb.),
- politikai (demokratikus közélet, jó légkörű városirányítás, közvetlen érdekérvényesítés, stb.),
- kulturális (gazdag kulturális élet, színvonalas oktatás, változatos rendezvények, sport- és tudományos élet, stb.),
- környezeti, ökológiai (természeti értékek állapota, védelme, ökológiai fejlesztések, stb.) (Piskóti, 2000).

Ezen négy terület egysége, összhangja biztosíthatja, hogy megfelelő gazdasági életszínvonalon, sikeres üzleti működés mellett, jó közéleti, demokratikus, polgárbarát városműködés, gazdag tudományos, művészeti, sport kínálat, tevékenység jelenjen meg egy értékeiben megőrzött, védett környezet, ökológiai tudatosság mellett.

Számos alkalommal sokan kimondtuk már, hogy a területi politika, illetve a területfejlesztési politika célja a társadalom és a gazdaság térbeli jellegzetességeinek elemzése, ezen folyamatok mélyreható vizsgálatát teszi lehetővé a területi tőke. „A területi tőke tehát olyan adottságok összessége, amelyek hely- vagy térség specifikusak, s egyben arra orientálják a fejlesztéspolitikát, hogy annak fókuszába a lokális értékek kerüljenek, azok folyamatos megújítására koncentráljanak.” (Rechnitzer-Smahó, 2011, Káposzta et al., 2015, Nagyné 2013, Goda-Kassai, 2011, Horváth, 2013) Az egyedi értéket jelentheti a közösség társadalmi aktivitása, helyi gazdasága, infrastruktúrája, adódhat környezeti adottságaiból, valamint a külső anyagi és szellemi javak nyújtotta lehetőségek befogadásának képességéből (Goda-Tóth, 2013, Goda et al, 2013). A települések egyedi értékei igen fontosak, befolyásolják gazdasági sikereik és lakosaik megfelelő életszínvonalának biztosítását (Káposzta, 2001; Ritter et al., 2013).

Mint ahogy arra a Bakos-Bálint (2015) szerzőpáros rámutatott, „egy közösség, település, térség megfelelő működéséhez a testileg és mentálisan egészséges ember az egyik legfontosabb erőforrás, hiszen biztosítja a munkaerőt, a népesség fennmaradását, a képességek, hagyományok továbbörökítését, az intézmények fenntartását, a jövedelem megtermelését, a közösségszervező erőt” (Bakos-Bálint, 2015.).

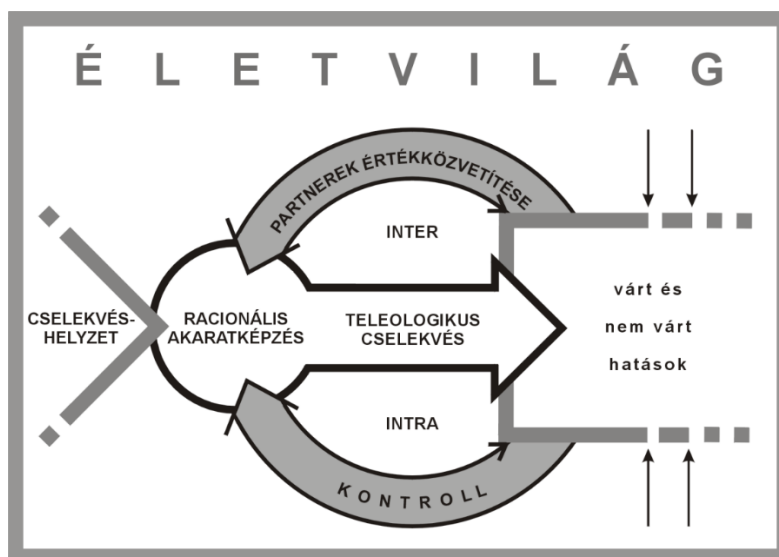
Az egyes területeken megfogalmazott célok gyakorta mondanak ellent egymásnak, pl. egy gazdasági növekedés nem mindig szolgálja közvetlenül az ökológiai célokat (Káposzta et al., 2012). Ilyenkor egy olyan kompromisszum elérése kívánatos, mely az „összelégedetlenség” minimalizálását jelenti. A jólét, mint végső cél elérése számos elemből tevődik össze, melyeket gyakran találunk meg az egyes régiók, települések terveiben. A vonzerő, attraktivitás, versenyképesség növelése eszköz-jellegű, közvetlen célokként jelennek meg (Kollár et al., 2009). Természetesen a négy cél mindegyike további részcélokká bontható, s így alakul ki az a többszintű (stratégiai és taktikai) **célhierarchia**, melynek komplexitása, belső összefüggésrendszere leképezi a régió és város, településmarketingbeli aktivitásait. Az egyes

tartalmi területeken a célok kibontása három cselekvési síkon jeleníthető meg, azaz megfogalmazódnak:

- fejlesztési, növekedési, új megoldásokat felvonultató, sokszor innovatív törekvések,
- a meglévő intézmények, szervezetek hatékonyabb működtetésére szolgáló javaslatok, célok,
- illetve az ezeket kísérő vagy éppen önálló kommunikációs, promóciós törekvések.

Mindezen célhierarchia részzeit átképezve a területfejlesztés rendszerére megállapítható, hogy a területfejlesztés egy rendkívül komplex tevékenység, ebből eredően a tervezési eljárások és módszerek alkalmazásának és megválasztásának elengedhetetlen feltétele az integrált megközelítés. Olyan eljárások, és módszerek alkalmazását igényli tehát a vidékfejlesztés tervezése, amelyek kezelni képesek a vidékfejlesztés sajátosságait, és érvényesíthető az integrált megközelítés (Molnár, 2013).

Mint ahogy azt Faragó (2009) is meghatározta "a tervezés „kísérletezésen” alapuló ciklikus tanulási, racionalizálási folyamat, a sikerorientált intencionális társadalmi cselekvés egyik jól strukturált instrumentális módja, az (ex ante) irányítás explicit eszköze. A tervező a történetileg szituált jelenhez egzisztenciálisan kötődő, érvelési és stratégiai kompetenciákkal rendelkező kommunikatív individuum. A terv a szándékolt cselekvések konkrét pillanatban rögzített (előrevetített) képe, a normákkal átszőtt társadalmi cselekvés objektívációja, elfogadása pedig kötelezettségvállalás. A tárgyiasulás nem elsősorban a megvalósítás érdekében szükséges, hanem az átláthatóságot, a véleményezhetőséget, a partnerség elvének teljesíthetőségét, a számonkérhetőséget szolgálja. Mindezek biztosítása érdekében használatát a társadalmi normák és azokat szakaszosan követő jogszabályok szabályozzák. Információkat tartalmazó, üzenetet közvetítő, mértéket adó kommunikációs eszköz. A terveket maradéktalanul nem megalapozható és igazolható hipotézisként foghatjuk fel, amelyeket időről időre felül kell vizsgálni" (Faragó, 2009).



1. ábra: A tervezés kettős tanulási és ellenőrzési köre

*Forrás: (Faragó, 2009)*

Fontos megteremtenünk azokat a körülményeket melyek segítik a tervezési folyamatot. A partnerség a sikeres tervezés és megvalósítás egyik feltétele, épp ezért a programok jobb megvalósításához és minőségéhez vezet, mivel:

- javul a kommunikáció, a helyi tudás és a döntéshozatali képesség;
- javul az együttműködés a szervezetek között, beleértve az erőfeszítések növekedésének

elkerülését;

- fokozott képességet jelent, amely felhasználja a partnerségeknek köszönhető alapokat, ami a források hatékonyabb kezeléséhez vezet;
- más programokra is kedvező hatással lehet stb.

Általában igaz, hogy egy projekt megvalósulását nehezíti, ha sajnálják az időt az érdekeltek csoportjainak meghatározására, elvárásaik és a projektre gyakorolt egyéni hatások feltérképezésére és összehangolására, az igények és elvárások változásának figyelemmel kísérésére és a projekt kommunikációs stratégiájának megtervezésére. Az új, partnerségre és helyi forrásokra épülő modellben alapvetően átértékelődik a helyi, és a nem közhatalmi, gazdasági és társadalmi érdekcsoportok szerepe. A regionális politika regionalizálásának is nevezett trend (Bruder, W.–Ellwein, T. 1979, Kruse, H. 1990) szerint a térségi problémák megoldásában elsődlegesen a helyi-regionális döntéshozóknak aktivitására, a politikai akaratképzés regionalizálására van szükség. A felsőbb, központi szintek feladata a szubszidiárius rásegítő támogatás, a regionális politika makro-összefüggéseinek a szabályozása, az ágazati politikákkal való összehangolása, illetve az ágazati politikák területi dimenzióinak erősítése. A helyi szereplők feladata már nem egyszerűen az érdekvédelem, hanem a helyi programok kidolgozása és a végrehajtás garanciáinak megteremtése a fejlődésben érdekelt valamennyi csoporttal, szervezettel közösen. E megváltozott feladathoz a tervező közigazgatás konszenzusképző és konfliktusfeloldó kapacitását jelentősen növelni kellett, mégpedig úgy, hogy mind a gazdasági piaci szereplők, mind pedig a területpolitika „áldozatait”, a munkavállalók és a lakóhelyi közösségek érdekképviselői lehetőséghez jussanak. (Káposzta–Nagy, 2003)

A területfejlesztés egyik alapvető jellemzője a „külső” szakértői tervezés, amely sok hiányossággal bír, valamint eredményessége is kifogásolható. A probléma alapját az képezi, hogy a tervező az általa fontosnak ítélt társadalmi szereplőket keresi meg és a tőlük begyűjtött információ egyedül a tervező kezében összpontosul. Az így kapott információhalmazra alapozva magát a döntést is a tervező hozza meg. (2. ábra)

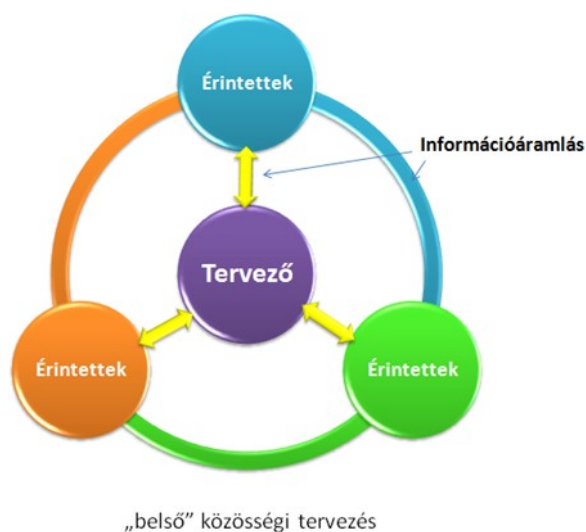


**2. ábra: Külső szakértői tervezés sémája**

*Forrás: (Tóth–Oláh, 2012)*

A „belső” más néven közösségi tervezés nem egy tágabban értelmezett szakértői tervezés. (3. ábra) Kulcseleme a helyi szereplők aktivizálása, a jövőkép közös kialakítása. A közösségi tervezés alkalmazásakor az érintettek már a tervezés legelején aktívan részt vesznek a munkában. A helyzetfeltárás alkalmával lehetőségük van megismerni egymást, megosztani egymással az elképzeléseiket és alapvető értékeiket, melyeket meg szeretnének valósítani.

Tapasztalható, hogy a szakértői tervezéshez képest sokkal magasabb a résztvevők elkötelezettsége, és aktívan részt vesznek a munkában. Az együttgondolkodás során kapott terv társadalmasítása meglehetősen könnyű, hiszen az a közösség által elfogadott konszenzussal jött létre (Szaló, 2010).



### 3. ábra: Belső szakértői tervezés sémája

*Forrás: (Tóth–Oláh, 2012)*

A közösség bevonásának vannak bizonyos kritériumai, melyek számbavételét célszerű a tervezés előtt elvégezni valamint az esetleges kockázatokat is fel kell mérni. Tisztázni kell a fejlesztés indíttatását, milyen motivációs tényezők állnak rendelkezésünkre a tervezés során. A tervezés sok fáradozást igényel az összes résztvevőtől. A sok idő és energia befektetésen túl meg kell küzdeni azzal a pszichés nyomással, amely az emberi gyengeségek és konfliktusokkal történő szembesüléskor keletkezik. Azok a tervezők testesíthetik meg a közösségi tervezés biztos motivációs háttérét, akik kellő elszántságuk, munkájuk és meggyőző erejük által a lakosság érdeklődését fel tudják kelteni és ösztönözni tudják az érintetteket a munkájuk eredményes elvégzésében.

#### Anyag és módszer

A tanulmány alapvetően a témához szorosan kapcsolódó irodalmak feldolgozásával próbál megfelelő elméleti háttérrel gyűjteni ahhoz, hogy egy átgondolt tervezési folyamat körvonalazzon, mely a már felhalmozott gyakorlati tapasztalatokból is felhasználja azokat az ismereteket melyek az elmúlt évtizedekben halmozódtak fel az intézetünkben működő kutató műhelyek tevékenységének eredményeként. Ez a két jól elkülöníthető forrás adja munkám alap építő köveit.

Másrésről kutatótársaimmal már évek óta vizsgálunk különböző közösségfejlesztési, tervezési folyamatokat és azok meghatározó elemeit. (Gerencsér-Tóth, 2017)

#### Eredmények

Több írásműben jómagam is megfogalmaztam már, hogy fejlődés, megfelelő és átgondolt tervezés nélkül nehezen valósítható meg, megkockáztatom csak a jószerecsének köszönhető. Ezért szükséges a folyamat minden elemét azonosítani és rendszerbe szervezni, melyre már többször tettem kísérletet, jelen munkában a közösség bevonásának a jelentőségét szeretném minél jobban hangsúlyozni és ennek tervezési motívumait kiemelni. A tervezés általános

értelmezése – nevezetesen, hogy az valamilyen kívánatosnak tartott jövőbeli állapot felvázolását, valamint az annak elérését lehetővé tevő út (utak) és feltételek (eszközök) meghatározását jelenti – ma is elfogadható.

A tervezési folyamat lépéseire használható főbb eszközök tárháza talán kimeríthetetlen és folyamatosan bővülő. A következőkben ezt a folyamatot nézzük meg részletesen.

Strukturált közösségi térségi tervezés (3\*3 lépés):

Egy társadalmi-gazdasági program multiszektorális és sokcélú. Feladata olyan gazdasági, illetve közösségi átalakítások végrehajtása, amelyek az egész térségre hatással vannak. Ennek elérése céljából olyan integrált stratégiát szükséges használni, amely különböző csoportokra (közösségek, vállalkozások, alkalmazottak, munkanélküliek, stb.) irányul. Átfogó hatást kell elérni a különféle célokra irányuló sokféle speciális hatás megfelelő kombinációja révén. Épp ezért a területi tervezés célját (a lehető legtöbb jót a lehető legtöbb ember számára) csak jól strukturált tervezési folyamaton keresztül, a megfelelő módszerek használatával lehetséges elérni illetve közelíteni, mivel utópisztikus ötlet azt állítani, hogy az elérhető, de törekednünk kell rá.

A térségi tervezés klasszikusan három fő szakaszból áll, **Helyzetfeltárás**, **Stratégia kialakítása**, **Operatív programozás**, ezen tervezési szakaszok természetesen több lépésből állnak össze, melyet az alábbiakban a közösségi tervezés aspektusából fejtek ki:

#### ***A területfejlesztés szereplőinek elvárásainak feltérképezése /I. lépés/***

Ahhoz, hogy adott területi egységen tudjuk segíteni az érintettek boldogulását, szükséges, hogy ismerjük azokat az igényeket, szükségleteket, melyeket azok meg tudnak, vagy esetleg meg sem tudnak fogalmazni, vagy már megfogalmaztak. Ide tartoznak a **térségben élők, idelátogatók elvárásai**, mivel nem csak a közvetlen helyi igényekre szükséges odafigyelni, fontos lehet az időleges elvárásoknak való megfelelés, mind a turizmus gazdaságélénkítő hatásai, mind az időszakos zsúfoltságokat is kezelni tudó élhető környezet biztosítása érdekében.

A közösségfejlesztő feladata a tervezés kezdetén a helyi szereplők megszólítása. A fejlődés tulajdonképpen egy mozgásokkal teli közegben valósul meg. Össze kell gyűjtenünk egy adott területen a cselekvő tényezőket, a köz- és magánintézmények, a helyi közösségek, egyesületek, a közigazgatás képviselőit, stb. A helyi intézmények képviselőit tulajdonképpen egy partnerkapcsolatba kell összefogni, vagyis lényegében szövetkezéssé kell alakítani, mégpedig úgy, hogy felvetjük a kérdést: mindannyian ezen a településen, ebben a térségben lakunk. Nem gondolják úgy, hogy szükséges lenne összeállnunk és közösen gondolkodnunk? (Varga-Vercseg, 1998)

Az helyi lakosságot aktivizáló módszerek körébe tartoznak a következők:

- A helyi jelentős személyiségekkel, véleményformálókkal készített egyéni interjúk;
- az ún. nyilvános beszélgetések;
- a „jövőműhely” módszere;
- a település humán-, természeti- és gazdasági erőforrásait felmérő és aktivizáló közösségi felmérés
- „Tankatalógus”: a helyi emberi erőforrások – tudás, tapasztalat és tehetségek – feltárása és megjelentetése helyi orgánumban: kalendárium, évkönyv
- helyi önszervező-köri mozgalmak: településszépítő, környezetvédő, természetvédő,

- virágosítási mozgalmak
- párbeszéd körök (Varga-Vercseg, 1998)

### ***A környezet értékelése /II. lépés/***

Ezt a periódust hívjuk társadalmi-gazdasági körmeghatározásnak. Ez a diagnózis három alapvető pilléren nyugszik: a lakosság, a gazdaság és a fejlesztési rendszer feltérképezésén, elemzésén. Amikor a mérleget megvonjuk, az adatok közötti kapcsolatokat is ki kell alakítanunk.

A vizsgálat az alábbi elemek részletes feltérképezésére irányul:

- Globális környezet értékelése, tendenciák felvázolása
- Nemzetgazdasági környezet értékelése, tendenciák felvázolása
- Területfejlesztés eszköz- és intézményrendszerének értékelése
- Térséget érintő fejlesztési koncepciók értékelése

Látható, hogy a környezet értékelése során négy különböző dimenzió mentén kell a vizsgálatainkat elvégezni, természetesen nem mindegy, hogy mely területi szinten tervezünk. A szinttől függően az egyes dimenziók jelentősége változhat, de ez általános szabályként is megfogalmazható a tervezési folyamat lépéseire vonatkozóan. A környezeti dimenziók és azok tartalmi elemeinek vizsgálatakor a múlt és a jelen vizsgálatával szeretnénk a jövő tendenciáit meghatározni, mivel a jövőbeni eseményekre, bekövetkező változásokra illeszkedő és megvalósítható terveket szándékozunk kidolgozni.

Gyakran használt módszerek: *regionális veszteségtérkép, SWOT analízis, szélső értékek összevetésén alapuló mutatók, szórás típusú jelzőszámok, közúthálózat megfelelőségi mutató, komplex közlekedési hálózati mutató (TRANS), pontozásos módszerek, matematikai-statisztikai módszerek: regresszió elemzés, faktoranalízis, főkomponens analízis, klaszteranalízis, Fuzzy logika, térképi ábrázolás és térinformatikai módszerek, regionális modellek, ECO-line modell, Socio-line modell, LINE modell, input-output megközelítés, társadalmi elszámolási mátrix.*

A térség jövőjét nagyban befolyásolhatják a vonatkozó fejlesztési koncepciók, ezért megkerülhetetlen a tartalmi ismeretük, már csak a fejlesztésekhez kapcsolódó hatékony forrásallokáció (köznapiasan fogalmazva pénzszerzés) okán is. Tehát meg kell vizsgálnunk, melyek azok a célok, elképzelések, melyek „felsőbb” területi szinten fogalmazódnak meg, így preferálhatók vagy kötelező érvényűek számunkra.

Az igények értelmezése, a szűkebb tágabb környezet vizsgálata után meg kell néznünk azt is, hogy milyenek a térség adottságai, ezen adottságok mind mennyiségükben mind minőségükben hogyan befolyásolják a terület működését.

### ***A térség adottságainak és az igények értékelése és dinamikus vizsgálata / III. lépés/***

A harmadik periódus a közösség véleményének, késztetéseinek, cselekvési potenciáljának feltárása, amely nélkül egy közösség hátrányos helyzetben érezheti magát a konzultációkon, kivált fontos kérdésekben. A hivataloknak konzultálniuk kell a közösséggel pl. földhasználati, tervezési és közlekedési ügyekben, az egészségügyi ellátás kérdésében és sok más területen. Egy jól működő és a megfelelő válaszokat produkáló felmérés segítségével pl. lehetővé válik a megfelelő helyi politika és a mindenkit kielégítő szolgáltatási rendszer kialakítása. Ezért a legkisebb közösségeknek is érdemes összefogniuk és kialakítaniuk saját közösségi politikájukat. Belátható, hogy az erőforrások sajátosságai, milyenségük, mennyiségük,



színvonaluk, állapotuk, stb. a kiinduló pontjai és meghatározó faktorai a jövőkép felvázolásának, a kapcsolódó programok, stratégiák irányultságának, stb. Az egyes erőforrásokhoz tartozó elemzésnek – a teljesség igénye nélkül – az alábbi területekre kell kiterjednie:

- Társadalmi környezet, humán erőforrások vizsgálata,
- Gazdasági bázis értékelése,
- Környezet adottságainak vizsgálata,
- Infrastruktúra, a térség intézményi ellátottsága elemzése,
- Településhálózat, kohéziós kapcsolatok értékelése

Gyakran használt módszerek: *regionális veszteségtérkép, szélső értékek összevetésén alapuló mutatók, szórás típusú jelzőszámok, közúthálózat megfelelőségi mutató, komplex közlekedési hálózati mutató (TRANS), Hoover index, pontozásos módszerek, regresszió elemzés, főkomponens analízis, klaszteranalízis. Fuzzy logika, lineáris programozás, térképi ábrázolás és térinformatikai módszerek, társadalmi elszámolási mátrix.*

Az előzőekben érintett erőforrások, ill. szempontok elemzésének eredményeként egyrészt meg kell tudni fogalmazni és minősíteni a kialakult tényállapotokat, másrészt egyértelműen fel kell ismerni, és arányosítani kell a problémákat, a problémák közötti hatásokat és összefüggéseket, valamint egyértelműen meg kell határozni, hogy kik a probléma érintettjei, ill. célcsoportjai.

Érintettnek tekintünk minden olyan személyt, csoportot, intézményt, vállalkozást, melynek bármilyen – közvetlen, vagy közvetett – kapcsolata van a tényleges helyzettel, illetve a jövőt illetően megvalósítandó program céljaival, hatásaival:

- Külső környezeti feltételek SWOT elemzése
- A térségi adottságok SWOT elemzése
- A területfejlesztés szereplőinek elvárásainak és a lehetőségek egyeztetése (stakeholder elemzés)

Ha visszaemlékezünk az első lépésre, ahol feltérképeztük az igényeket, valamint az előző lépésben az adottságokra, úgy mostanra elegendő ismerettel rendelkezünk ahhoz, hogy megnézzük, az elvárások, igények milyen mértékű kielégítését teszik lehetővé a terület adottságai.

A véleményalkotás során figyelniük kell arra, hogy dinamikus vizsgálatot végezzünk, tehát a részelemek, tényezők egymást befolyásoló hatásait is vegyük figyelembe. Jó esélyt nyújt erre a SWOT elemzés, mely strukturált csoportmódszerként nagyságrendileg eredményesebb, mintha egyénileg végeznénk. (Meggyőződésünk szerint mind a területi tervezés, mind a projekttervezés csapatmunkaként végezhető csak el.)

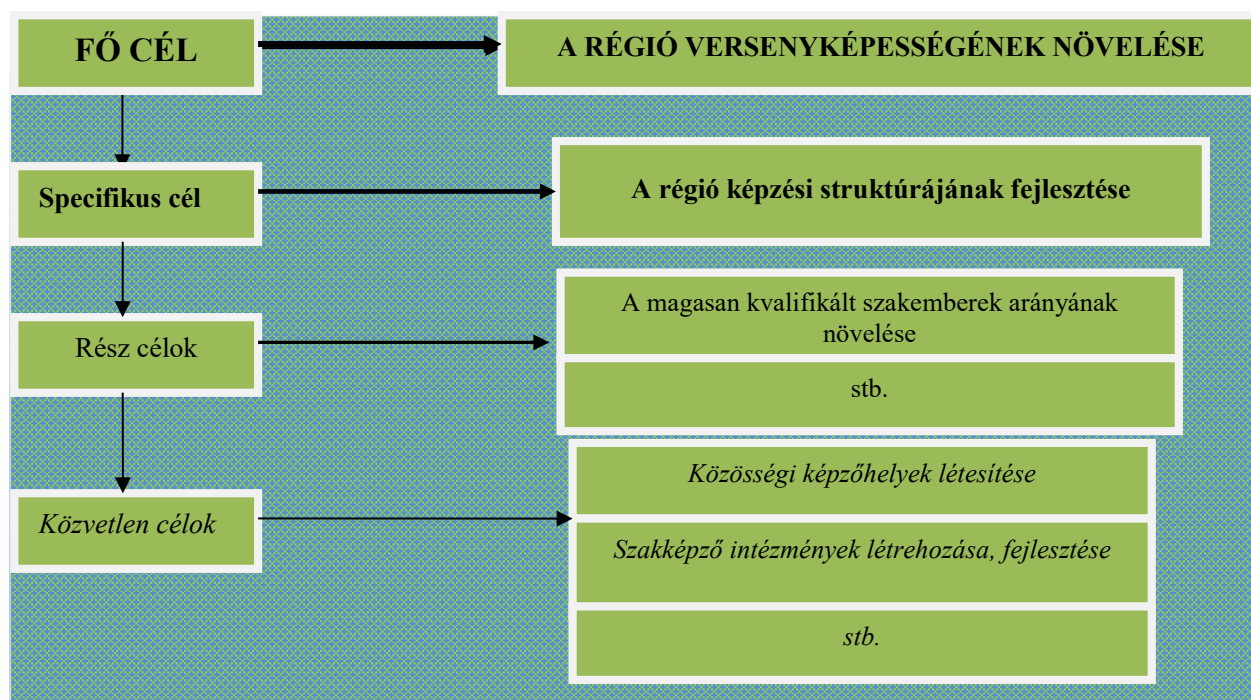
#### ***Stratégiai célok kitűzése /IV. lépés/***

A negyedik fázis a feladatok közös rangsorolása – a tervezés. Készítsünk táblázatot a feladatok sorrendiségének és a felelősök meghatározásának céljából. A táblázat rovata azoknak az itt és most közösen meghatározandó felelősöknek a köre is, akiknek a kompetenciájába a csoport szerint az adott ügy beletartozik: helyi önkormányzat, helyi lakosok, helyi közösségek, orgánumok, szakértők, szakmai és érdekképviseleti szervek, munkaügyi központ, központi kormányzat, stb. Lehet a táblázatnak egy „hogyan?” rovata is, amelybe a megvalósítás módozatai irandók, pl. 1. lépés: képzés, 2. lépés: a szervezet (pl. szövetkezet) megalakítása, stb.

Helyi nyilvánosságot szervező módszerek

- **Az egyéni tájékoztatói lehetőségek fejlesztése:** a lakosság által tudott és elérhető félfogadásai; a különféle tanácsadások rendszere (egészségügyi, jogi, vállalkozási, utazási, gyermeknevelési, továbbtanulási, gazdálkodási stb.); a településeken belül gyűjtő tájékoztatóhelyek kialakítása és a lakosság számára hozzáférhetővé tétele (polgármester hivatal, falugondnokok, gazdajegyzők, lelkészek, könyvtár, művelődési ház, helytörténeti gyűjtemény, egyesületi székházak).
- **A helyi tájékoztatói feltételek javítása technikai eszközök közvetítésével:** kalendárium, falukönyv, rendszeresen megjelenő helyi újság, idegenforgalmi kiadványok, helyi képeslap, helytörténeti kiadvány, helyi TV, rádió.
- **Csoportos jellegű fórumok:** az a módszer, amellyel a helyi nyilvánosság a leghatékonyabban befolyásolható, mert a helyi közösségek és kölcsönhatások, partnerkapcsolataik, együttműködésük, stb., vagyis jelenlétük ereje az, amely meghatározza a polgárok és intézményeik közötti oda-vissza kommunikációt. (Varga-Vercseg, 1998)

Ahhoz, hogy eligazodjunk a különböző fejlesztési elképzelések, célok sűrűjében, ezek egymáshoz való viszonyát is tisztáznunk kell, kitérve arra, melyek azok, amik mindenkit és melyek azok, amik csak egyes csoportokat érintenek. Ekkor alakítjuk ki a célhierarchiát, a célpiramist, ami a részcélok közötti kapcsolatra, valamint a megvalósulásuk tervezett időrendi ütemezésére is utal.



4. ábra: A célok hierarchiája a feladat alapján

Forrás: Tóth, saját szerkesztés, 2018.

A célhierarchia vázolt struktúráját tekintjük első olyan próbálkozásunknak, amely az elméleti ismeretanyag gyakorlati felhasználásának képességét méri, azaz az elvárt kompetenciáknak való megfelelés első lépcsőfokának.

Gyakran használt módszerek: *brain storming módszer, collective notebook (CNB) eljárás, Rohrbach-féle 635-ös módszer, METAPLAN módszer, logikai keretmódszer, regionális veszteségtérkép, SWOT analízis, Fuzzy logika, lineáris programozás.*

***A fejlesztés lehetséges modelljének, forgatókönyvének kidolgozása /V. lépés/***

”A közösségi feltárást végző helyi lakosok, a kezdeményezők, a szerkesztők, a kérdezők, az értékelők stb. már maguk egy közösséget alkotnak, amelynek saját tevékenysége (projektje) maga a közösségi feltárás, és amelynek költségeire pályázhat is. Emellett a közösség mellett még számos másik is kibontakozik a tervek megvalósítása során. E közösségekkel immár önmagukon belül kell újra végigbeszélni identitásukat, feladataikat, stratégiájukat, lehetőleg bentlakásos képzés keretében. Segíthet új közösségek megalakításánál a helyi tehetségek közjóra való munkálkodása: pl. helyi lap indítása, múzeum kialakítása, nyelvórák adása stb. – mindenütt közösségi megoldásokat keressünk! Természetesen a közösség nem lesz képes minden elvárásnak a saját maga által előteremtett forrásokból megfelelni, de nagyon sokat lehet és kell is tenni helyi szinten. Külső segítség-források mind tanácsok, mind anyagi eszközök formájában rendelkezésre állhatnak, de a munka elvégzéséért maga a település vállal felelősséget. A projektek tervezésénél számba kell venni, hogy melyek a megvalósításához szükséges emberi befektetések: közösségi szerveződések, tanulási, tájékoztatói folyamatok beindításának szükségessége; anyagi befektetések; vállalkozási, szövetkezeti formák keresése, pályázati lehetőségek; s mindehhez milyen szakmai, szaktanácsadói, információs és szervezési háttér, közösségi álláshely/ek teremtése szükséges, stb.” (Varga-Vercseg, 1998)

Ahhoz, hogy megfelelően tudjuk strukturálni az elvégzendő feladatokat, mindent időben tudjunk elvégezni, a fejlesztés lehetséges forgatókönyvét is szükséges összeállítanunk. Az elérendő célok, az elvégzendő feladatok mind-mind hatással vannak egymásra, lényeges kérdés hogy a szükséges erőforrások mindig időben, megfelelő mennyiségben és minőségben álljanak rendelkezésre. Rendszerben kell tehát gondolkodnunk és a rendszer elemei közti összefüggéseket is ismernünk kell, csak így tudunk egy hatékony forgatókönyvet összeállítani.

Mindegyik forgatókönyv beteljesedésének vagy egyéb forgatókönyvek kidolgozásának van eshetősége, természetesen nagyságrendileg nagyobb részletezettséggel mint a példákban, de a térségek adottságai alapján célszerű a forgatókönyv típust kiválasztani és az alapján dolgozzuk ki a fejlesztési koncepciót.

Gyakran használt módszerek: *brain storming módszer, collective notebook (CNB) eljárás, Rohrbach-féle 635-ös módszer, METAPLAN módszer, logikai keretmódszer, SWOT analízis, társadalmi elszámolási mátrix, LINE modell.*

***Hatásvizsgálatok /VI. lépés/***

A hatásvizsgálatok jelentőségét sokan és sokszor elfelejtik, bár elvégzésükkel rengeteg felesleges költségtől szabadulhatunk meg. *A hatásvizsgálat feladata a programok, projektek várható következményeinek bemutatása, elemzése.* Ennek segítségével megalapozottabbá válik a tervezésben a programok, kulcsprojektek előkészítési és kiválasztási folyamata.

A hatásvizsgálat segítségével:

1. Felismerjük a programok által okozott legfontosabb gazdasági, társadalmi és természeti változásokat.
2. Megvizsgáljuk, hogy a változások és hatások hogyan épülnek egymásra logikailag, kiválasztjuk a legjelentősebbeket.
3. A változásokat mérhetővé tesszük.
4. A hatásokat megfelelően értelmezzük, majd megfelelő információkat biztosítunk a társadalom tagjai számára a program várható hatásairól.

A hatásvizsgálat összegyűjti és egységes logika szerint értelmezi a programok és projektek lehetséges hatásait (a hatások közti összefüggéseket, a hatások mögött meghúzódó okokat, feltételeket, illetve az egyes beavatkozások konzekvenciáit), valamint egyértelművé teszi a beavatkozási alternatívák várható előnyeit és hátrányait.

A hatásvizsgálat támogatja:

- a programok **tervezését**: segít egyértelműen tisztázni, hogy az egyes beavatkozások/kal
  - Mit akarunk megvalósítani?
  - Mit akarunk megváltoztatni?
  - Azokat milyen módon kívánjuk megvalósítani?
  - Kiket fognak érinteni?
  - Azokat mikor kívánjuk megvalósítani?
- A **programozást**: segít az egyes folyamatokban a költségek, a kockázatok megosztási döntéseinél, valamint az egyes programelemek egymásra épülését is előzetesen meghatározza.
- A **végrehajtást**: az intézményrendszerben előzetesen jelzi a felelőségek és költségek megosztását, így megkönnyíti az eljárásrendek, a felelősségvállalások szabályait. Egyúttal segíti annak kijelölését, hogy a monitoring rendszer milyen folyamatokat figyeljen.

Ezért nem kerülhető meg, hogy javaslatot tegyünk a fejlesztési hatások mérésére, várható környezeti, gazdasági változások és társadalmi reakciók előrejelzésének módjaira. Ne a megvalósítás során derüljön ki az, hogy tévúton járunk és nem a tervezett következményei lesznek az elképzeléseinknek.

Gyakran használt módszerek: *térképi ábrázolás és térinformatikai módszerek, regionális veszteségtérkép, SWOT analízis, klaszteranalízis, ECO-line modell, Socio-line modell, LINE modell, input-output megközelítés, társadalmi elszámolási mátrix.*

### ***Javaslatok a célokkal konform eszköz- és intézményrendszerre /VII. lépés/***

A javaslatot természetesen meghatározzák a rendelkezésre álló vagy nehezen elérhető pénzügyi erőforrások, a nem pénz jellegű eszközök és a stratégiaalkotás és megvalósítás szervezeti keretei és humánerőforrásai melyek ”kovászt adnak a tervezés kenyérének.”

A tervezés során arra is fókuszálnunk kell, hogy az általunk elképzelt jövőbeni célok megvalósítása milyen időtávon lehetséges, vagy egyáltalán lehetséges-e, milyen források állnak rendelkezésünkre, ezeket a forrásokat milyen módon tudjuk mobilizálni.

A területi egységhez kötődő lehetséges erőforrások, melyek alapjai lehetnek a program megvalósításnak: Emberi erőforrás; Infrastruktúra; Információ; Partnerek; Természeti erőforrások; Pénzügyi erőforrások.

A tervek sikeres realizálása szempontjából szükséges megvizsgálunk, hogy a stratégiaalkotás és megvalósítás szervezeti keretei és humán erőforrásai elégségesek, vagy egyáltalán alkalmasak-e a várható feladatok sikeres megoldására. Amennyiben a működtetés, pályázati aktivitás, projekt készítés és kivitelezés stb. múltbeli tapasztalatai nem nyújtanak garanciát a zökkenőmentes realizálásra, valamint a gyakorlati ismeretekből következően a jövőbeni feladatok erőforrás igényei túlmutatnak a jelenlegi kereteken, akkor megoldási alternatívákat is ki kell dolgozni.

Gyakran használt módszerek: *collective notebook (CNB) eljárás, Rohrbach-féle 635-ös módszer, METAPLAN módszer, logikai keretmódszer, Fuzzy logika, lineáris programozás, hálótervezés*<sup>2</sup>.

### **Megvalósítás /VIII. lépés/**

A megvalósítás jelen esetben azt jelenti, hogy a stratégia kivitelezése, végső formába öntése valósul meg a programok tagolásával, és projektálásával. Tehát adott területi egységre vonatkozóan, a stratégiai célrendszer megvalósulását szolgáló projektek kialakítását, kidolgozását tartalmazza, nem a tervek kivitelezését jelenti.

Gyakran használt módszerek: *METAPLAN módszer, logikai keretmódszer, hálótervezés*

### **Monitoring /IX. lépés/**

A monitoring, a hatásvizsgálathoz hasonlóan a kevésbé preferált lépésekhez tartozik, és sokan csak a hibakeresést értik alatta, bár jelentősége ezen túlmutat. A tervezés során folyamatosan változó körülmények közt kell dolgozni, ami azt is jelenti, hogy a tervezés tárgya is változik, átalakul, hatások érik, ezért fontos, hogy a nem várt hatások következtében szükséges korrekciókat elvégezzük és a fejlesztési folyamatot is figyeljük a célok pontos kialakítása és elérése érdekében. (Tóth, 2008)

A tervezés lényege – ahogy már többször említésre került –, hogy rendszeresen átgondoljuk és kidolgozzuk a jövőre vonatkozó célokat, valamint meghatározzuk az elérésükhöz szükséges programokat, eszközöket, módszereket, intézkedéseket.

A terv, egyes fejlesztési célok, programok azonban annyit érnek, amennyit meg tudunk belőle valósítani. Ennek érdekében lehet szükség a korrekciók elvégzésére, alkalmazkodási, igazodási intézkedések folyamatos kidolgozására.

Gyakran használt módszerek: *kérdőíves megkérdezés, logikai keretmódszer, közúthálózat megfelelőségi mutató, komplex közlekedési hálózati mutató (TRANS), Hoover index, ECO-line modell, Socio-line modell, LINE modell, input-output megközelítés, társadalmi elszámolási mátrix.*

Az egyes folyamatlépéseknél felsorolt módszerek nem ugyanolyan mértékben segítik az adott lépés sikeres végrehajtását. Céлом jelen esetben csak annyi volt, hogy felhívjam a figyelmet

---

<sup>2</sup> A hálótervezés módszere minden olyan területen alkalmazható, ahol az elvégzendő feladatok kapcsán jelentkező részfeladatok *egy kezdő és egy befejező tevékenységgel (eseménnyel)* meghatározhatók. Alkalmazásának további feltételei az alábbiak szerint foglalhatók össze:

- a részfeladatok logikai összefüggésben vannak egymással,
- sorrendiségük egyértelműen meghatározható,
- a részfeladatok halmaza irányított részekből áll, és nem tartalmaz ciklusokat.

A módszer alkalmazása lehetővé teszi a munkafolyamatra vonatkozó számszerűsíthető adatok, az idő-, költség- és kapacitásigény elemzését és optimalizálását.

A hálótervezés részei az alábbiak:

- Logikai háló (hálószerkesztés)
- Időháló (időtervezés)
- Költségtervezés
- Erőforrás allokáció (kapacitásstervezés)

A fentiekben említett részek önálló egységként is kezelhetők, de egymásra épülve rendszert alkotnak.

arra, milyen széles a felsorolt alkalmazható módszerek tárháza, mivel tapasztalataim alapján, a területi tervezéskor gyakorlati alkalmazásuk hazánkban, csak esetlegesnek nevezhető.

Bakos (2017) megállapításával egyetértve egy sikeres településnek szüksége van olyan alulról jövő kezdeményezésekre és példaértékű önszerveződő közösségekre, akik hozzá tudnak járulni a helyi fejlesztésekhez. A helyi közösségekben meglátása szerint kódolva van az önfenntartás bizonyos foka, amely a megfelelő támogató közeg és a helyi gazdaságfejlesztésben olyan gyakran emlegetett „helyi hősök” közösséget aktivizáló munkája révén felébreszthető és életképesen működtethető.

Mint ahogy azt a sajnos nem rég elhunyt G Fekete Éva is megfogalmazta, a sikeres önkormányzatok a közmegelegedettségre működtetik intézményeiket, segítik a foglalkoztatás megoldását, tiszta és egészséges környezetet teremtenek, náluk a helyi érdekek megfogalmazhatók és azokat meg is védik. (G. Fekete, 2011) Ha van nyilvánvaló helyi érdek, akkor a döntéshozó is jobban tudja mi a saját feladata! Mindenkire szükség van, aki a közösség erősítéséért tehet (pl.: civilek, egyházak, vállalatok stb.)

### **Következtetések, javaslatok**

A közösségi tervezés, amelynek során az érintettek megismerik egymás álláspontjait, érdekeit, majd a közös munka során törekszenek a konszenzusos megoldások megtalálására, jóval alkalmasabb a nyertes-nyertes kiutak feltárására, mint a külső tervező által kitalált és diktált sémák. A közösségi tervezés hosszú távú, közvetett társadalmi hozadékaik tipikusan a következők lehetnek:

#### ***Erősödik a társadalmi tőke, a közösség megtartó ereje***

A társadalmi tőke a közösséggel való azonosulás fokára utal. A helyi részvételen alapuló tervezés során a közösség tagjai sokoldalú interakcióba kerülnek egymással. Különböző háttérű emberek, illetve csoportjaik ismerik meg egymás álláspontját, értékeit, érdekeit. Gyarapszik a közösségen belüli ismeretségi háló, potenciális együttműködési lehetőségek alakulnak ki, s növekszik a közösség tagjainak társadalmi tőkéje. Természetesen az erős közösségek népességmegtartó ereje is nagyobb. A közösség tagjai abban motiváltak, hogy az életüket eredeti lakhelyükön rendezzék be.

#### ***Növekszik az emberek jóléte, javul egészségi állapotuk***

Azokban a közösségekben, ahol jobb az egyének önértékelése, erősebb a társadalmi tőkéje, magasabb a társadalmi kohézió szintje, ott ritkábbak az önkárosító magatartásformák, jobb a stressztűrő képesség, és alapvetően kedvezőbbek a népegészségügyi mutatók. Hazai kutatások is beszámolnak arról, hogy a társadalmi tőke mutatói, azaz a másokba vetett bizalom, kölcsönösség, a polgári szervezetekben való tagság, a kollektív hatékonyság, a vallásos élet és a versengő magatartás kölcsönös összefüggésben vannak a középkorúak mortalitásával. A közösséghez tartozás tehát kimutathatóan növeli a közösség tagjainak jólétét, közvetve javítja egészségi állapotát.

#### ***Aktivizálódik a közösség, erősödik érdekérvényesítő képessége, fejlődési potenciálja***

A közösségi kapcsolatok számának gyarapodásával és a közösségi összetartozás élményének megélésével jelentős mértékben megnő a csoporton belüli összetartás. Az együttműködésben elért kis sikerekkel a közösség tagjai tudatára ébrednek, hogy képesek saját kezükbe venni sorsuk alakítását, és összefogva, együttműködésben komoly lépéseket tehetnek. A társadalmi

tőkét lassan világszerte a gazdasági fejlődés létfontosságú összetevőjeként tartják számon. A vidékfejlesztés tanulmányozóinak kutatási eredményei azt mutatják, hogy egy helyi egyesületekből álló hatékony hálózat legalább olyan fontos lehet a növekedés szempontjából, mint a fizikai beruházások, a megfelelő technológia.

A nehézségek leküzdését segíti az intézményesített beavatkozás, amely akár közösségfejlesztés, akár közösségi részvételen alapuló tervezés formájában szisztematikusan adja át a megfelelő tudást, információt, készségeket a közösség számára.

### ***Nő a közösség stabilitása, egyéni szinten javul az esélyegyenlőség***

Fontos, hogy a különböző társadalmi csoportok között is létrejöjjenek kapcsolatok, amelyek egymástól elkülönülő, távolabbi embereket kötnék össze. A közösségi tervezés segít abban, hogy eltérő hatalommal rendelkező személyek, csoportok közötti kapcsolatok is kialakuljanak.

### ***Erősödik a térségi identitás***

A közös gondolkodása során a különböző háttérű csoportok egyrészt megismerik egymás nézőpontját, értékeit, másrészt a tervezés egyes kérdéseiben konszenzusos javaslatok születnek a térség jövőjével kapcsolatban. Mindez erősíti a helyhez kötődő, közösségi gondolkodást, a térségi identitást, amely az egyének életében, értékválasztásaiban is döntő.

### **Köszönetnyilvánítás**

A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítójú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem felkérésére készült.

### **Irodalomjegyzék**

1. Bakos I. (2017): A lokális élelmiszerek fogyasztói megítélése és innovatív értékesítési lehetősége. A Falu, XXXII. évf. 2017. nyár. 5-14 pp.
2. Bakos I. M. – Bálint Cs. (2015): Egészséges (?) Hollókő. In: Nagyné M. M. (szerk.): Acta Regionis Rurum 9. kötet: Faluszemináriumi kutatások – Hollókő. Szent István Egyetemi Kiadó, 92-103.
3. Bruder W.– Ellwein, T. (1979): Raumordnung und staatliche Steuerungsfähigkeit. Politische Vierteljahresschrift, 10. Sonderheft
4. Faragó L. (2009): Habilitációs tézisek, Győr, 2009.
5. G. Fekete É. (2011): A Nemzeti Vidékstratégia (2014-2020) hangsúlyai a vidéki népesség megélhetése, jövője szemszögéből, előadás: [https://mtvsz.hu/dynamic/g\\_fekete\\_eva\\_videkstrat\\_a\\_videki\\_nepesseg\\_megelhetese\\_jovoje\\_szemszogebo1\\_2011\\_03\\_10.pdf](https://mtvsz.hu/dynamic/g_fekete_eva_videkstrat_a_videki_nepesseg_megelhetese_jovoje_szemszogebo1_2011_03_10.pdf)
6. Gerencsér I., Tóth T. (2017) „Lesz ez még így sem” avagy a településvezetők szerepe helyi fejlesztésekben két település példáján keresztül STUDIA MUNDI - ECONOMICA 4:(4) pp. 2-11.
7. Goda P., Káposzta J, Péli L. (2013): Case study on spider-net entrophy investigation in rural areas REVIEW ON AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT 2:(1) pp. 296-300.
8. Goda P., Kassai Zs. (2011): A 2004-2010 közötti gazdaság – és regionális fejlesztő operatív programok összehasonlító kistérségi vizsgálata. In: Gazdaság és Társadalom 2011/2, pp. 93-110 DOI: 10.21637/GT.2011.2.07

9. Goda P., Tóth T. (2013): Pókháló- entrópia, mint új rendszervizsgálati megközelítés a területi elemzésekben. In: Területi Statisztika, 53 (2) pp. 169-189. DOI: 10.15196/TS560101
10. Horváth E. (2013): Kicsik között a legkisebbek – a törpefalvak sikerességének kulcstényezői, doktori disszertáció, Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr p.205 DOI: 10.14232/phd.3950
11. Káposzta J.- Ritter K.- Kassai Zs. (2015): Hungarikumok területi jelentőségének vizsgálata, különös tekintettel a pálinkára. In: Tér és Társadalom 29 (4), pp. 139-153. DOI: 10.17649/TET.29.4.2707
12. Káposzta J. (2001): Regionális gazdaságtan, Gödöllő DOI: 10.18531/Studia.Mundi.2016.03.01.52-61
13. Káposzta J., Kollár K., Péli L. (2012): The examination of major economic coherences in the Hungarian least-developed micro-regions REVIEW ON AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT 2012:(1) pp. 309-313.
14. Káposzta, J.-Nagy, H. (2003): The inherence of the development of the spatial-structure in Hungary. Conference lecture. 25th IAAE Conference, South Africa, Durban
15. Kruse, H. (1990): Reform durch Regionalisierung. Eine politische Antwort auf die Umstrukturierung der Wirtschaft. Campus, Frankfurt am Main.
16. Nagyné Molnár M. (2013): Factors of successincase of local society. In: Deturope: Central european journal of tourism and regional development, 5 (3) pp. 63-70. DOI: 10.1057/9780230247017\_4
17. Oláh I. (2017) 1000 fő alatti települések vizsgálata Magyarországon 167 p. Szent István Egyetem Enyedi György Regionális Tudományok Doktori Iskola
18. Piskóti, I. (2000): A régió és településmarketing kockázatai - a célrendszer és a stratégiai döntési dimenziók.
19. Rechnitzer J. Smahó M. ( 2011) Területi politika, Akadémiai Kiadó, 2011
20. Ritter K. - Nagy H. - Tóth T. (2013): Hátrányos helyzetű vidéki térségek és helyi fejlesztési lehetőségeik egy Észak-magyarországi példán keresztül. pp. 224-242. In: Lukovics M. - Savanya P. (szerk.) (2013): Új hangsúlyok a területi fejlődésben. Szeged: JATE Press
21. Szaló, P. (2010): Területfejlesztési füzetek 1. : segédlet a közösségi tervezéshez, Budapest 2010. 93 p.
22. Szilágyi T., Boldizsár G.: (2016) A biztonságos vidék, mint az állam létfeltétele PRO SCIENTIA RURALIS 1:(4) pp. 24-34.
23. Tóth T. (2008): Területi tervezés és programozás, Egyetemi Kiadó SZIE Gödöllő Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Gödöllő
24. Tóth T., Oláh I. (2012): A közösségi tervezés elméleti és gyakorlati alapjai In: Farkas Attila, Kollár Csaba, Laurinyecz Ágnes (szerk.) A filozófia párbeszéde a tudományokkal: A 70 éves Tóth Tamás professzor köszöntése. 447 p. Budapest: Protokollár Tanácsadó Iroda, 2012. pp. 358-370.
25. Varga, A. T., - Vercseg, I. (1998): Közösségfejlesztés. Magyar Művelődési Intézet, Budapest, 6. 294 p.



**TOURIST EVALUATION OF TOKAJ WINE REGION****Ágnes Béres-Virág<sup>1</sup>, Krisztián Ritter<sup>2</sup>**<sup>1</sup>assistant lecturer; <sup>2</sup>associate professor<sup>1,2</sup>Faculty of Economics and Social Sciences, Szent István UniversityE-mail: <sup>1</sup>virag.agnes@gtk.szie.hu; <sup>2</sup>ritter.krisztian@gtk.szie.hu**Abstract**

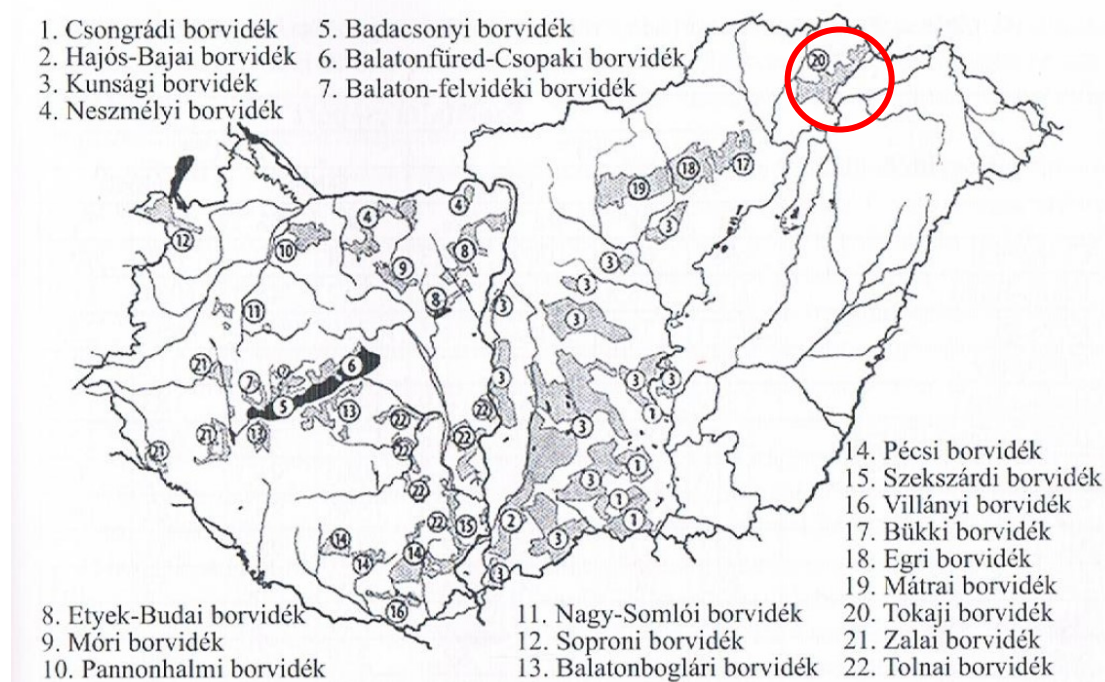
Despite being one of the most famous wine regions of Hungary, the Tokaj Wine Region is a disadvantaged, rural area. Those interested in tourism in the wine region consider tourism as a possibility, so they seek to develop it. In the development of the Tokaj Wine Region, it is also necessary to take consumer demands into account, so we considered it important to examine how the Hungarians see the situation of tourism and future chances of the wine region. In our opinion, the wine region can become an important destination of wine tourism in our country with complex developments.

**Keywords:** tourism, Tokaj Wine Region, consumer demands**JEL besorolás:** L83**LCC:** G154.9-155.8**Introduction**

The economical, sociological and technological changes occurred in the 20th century created principles of modern tourism. Travel conditions improved, people's income grew while the list of supplies also expanded in parallel. The range of services and attractions became even wider. In Hungary, after the change of the regime, the utilization of the agricultural landscape became a priority, so did the exploitation of possibilities in connection with wine and grapes in the wine regions (Fodor and Gemma, 2011). The main agricultural product of wine regions is grape while the wine made from it should be considered as an outstanding tourist attraction, as it is able to provide a complex travel experience for visitors via some additional services (Forman, 2010). Domestic viticulture, wine consumption and wine tourism have undergone significant changes in the years following the change of regime. Hungarian wineries have recognized the diversity of opportunities in connection with wine-related tourism so they started to organize cellar visits and wine tastings, where visitors became acquainted with the mysteries of winemaking and wine consumption. From the 1990's the demand for domestic wine regions has started growing among tourists which has boosted wine-related tourism in Hungary (Bodnár, 2000). In today's travels, not only visiting attractions is the main goal, but also an increasing demand is being shown for knowing what local gastronomy has to offer. The touristic value of wine regions is significant also because grapes and wine can be linked to a complex supply of attractions, which makes it possible for tourists to become acquainted with the natural, social and cultural values of a region. Economic (employment, chain of services, income generation) and social (establishment of public institutions from the taxes paid, cultural values and traditions) benefits can broaden the potential of rural areas (Guth, 2013; Michalkó and Vízi, 2006).

Each wine producing country has wine regions that have unique wine types and styles (Bodnár, 2000). In Hungary, the term for a wine region is the following: "a wine-growing area covering the administrative areas of several settlements, that has similar terrain, soil and climatic conditions, typical variety of cultivated plantations, vine-growing and wine-producing traditions, producing unique wines" (Bényei et al., 1999. page 352). Hungary has very good

opportunities for viticulture (Forman, 2010). Competitive wine tourism is based on the uniform formation and development of products and various other means and services (such as accommodation, catering, programs). Our country has significant history and traditions in viticulture and wine production, most of our country is suitable for growing vineyards (Kovács, 2011), with a total of 22 wine regions, of which the Tokaj Wine Region is outstanding both internationally and domestically (Figure 1).



**Figure 1. Wine Regions of Hungary**

*Comment: Tokaj Wine Region is highlighted with a red circle*

*Source: Lőrincz et. el. 2015. 263. p.*

The Tokaj Wine Region is a heavily segmented hilly area located between the Nagykopasz and the Sátor Hill at the foot of the Zemplén Mountains. (Boros et al., 2012). The Tokaj Wine Region has been a closed wine region since 1737, ie a "place of production whose products are worthy of distinct protection; while special rules are needed for the cultivation of grapes, wine production and treatment and for placing them on the market "(Bényei et al., 1999). Climate, soil and hydrographic conditions, grape varieties, and the noble mold (*Cladosporium cellare*), which ensures uniqueness, is the basis for quality wine making in the Tokaj Wine Region. The historical past of the wine region also contributes significantly to its uniqueness. Tokaj and its area was an important commodity producer and mediator, characterized by openness and acceptance, yet preserving its conservatism to this day (Beluszky, 2009). Historical factors are reflected in the everyday life of the wine region today as well. The Tokaj Wine Region is officially formed by 27 settlements: Abaújszántó, Bekecs, Bodrogkeresztúr, Bodrogkisfalud, Bodrogolaszi, Erdőbénye, Erdőhorváti, Golop, Herceggút, Legyesbénye, Mád, Makkoshotyka, Mezőzombor, Mono, Olaszliszka, Rátka, Sározsadány, Sárospatak, Sátoraljaújhely, Szegi, Szegilong, Szerencs, Tállya, Tarcal, Tokaj, Tolcsva and Vámosújfalud (Boros, 2012). In 2002, the UNESCO awarded the wine region as a world heritage (Frisnyák et al., 2009). The best-known product of Tokaj Wine Region is the Tokaji aszú, which has been declared a hungaricum. During our previous research at Szent István University (Tóth et al., 2014; Ritter et al., 2014) it was clarified that with proper management a Hungaricum product can be the basis for local development, and it is important to deal with its development and marketing.

Numerous literature deals with the economic and social problems of rural areas; as well as with their solutions, future opportunities and developments. (Áldorfai, 2014; Ritter, 2014; Oláh et al., 2013; Nagy et al., 2012). In recent decades, the importance of development based on endogenous resources has been increasingly emphasized (Kassai, 2016), with which the tourism performance and the potential and role of rural areas are becoming more appreciated. The Tokaj Wine Region is one of the best known wine regions in Hungary, yet it is a disadvantaged rural area. Despite the economic and social problems affecting the settlements of the wine region, tourism is considered a breakthrough point by various rural actors (Virág, 2017a; Varga-Nagy, 2017). We agree with Csorba (2012) that the Tokaj Wine Region could be one of the best advertisement for the country if the services and developments worth of its aptitude were realized in the region. The Tokaj Wine Region was declared a major tourism development site by the government in 2017 as part of the priority tourism areas of Tokaj, Felső-Tisza and Nyírség. The concept of a priority tourism area has been defined as the following: "a tourism area that is of paramount importance in terms of tourism, or where such importance can be achieved as a result of targeted developments and therefore there is a national interest in its focused development" (Government Decree 429/2016 (XII. , Magyar Közlöny, 2016. p. 82117). The National Tourism Development Strategy 2030 considers wine, gastronomy and natural and cultural values as touristic values in the Tokaj-Hegyalja region. The region's range of experiences can be expanded as wine and gastronomic offers can be combined with hiking or cultural programs, thus creating a diverse product structure within the wine region, which can have a positive impact on the development of the complex area. In our opinion, special attention should be paid to the use of subsidies to implement targeted developments that are capable of improving the complexity of the wine region in long terms. We believe that the touristic development of the wine region can be greatly assisted by knowing the needs and expectations of tourists. The question arises as to how consumers perceive the Tokaj Wine Region, how satisfied they are with tourism and other conditions, what kind of improvements and services they would like to see. Developments based on local aptitudes and resources are a priority, but it is also important to take consumer demands into account. Therefore, we have been researching the consumer's judgment of the wine region.

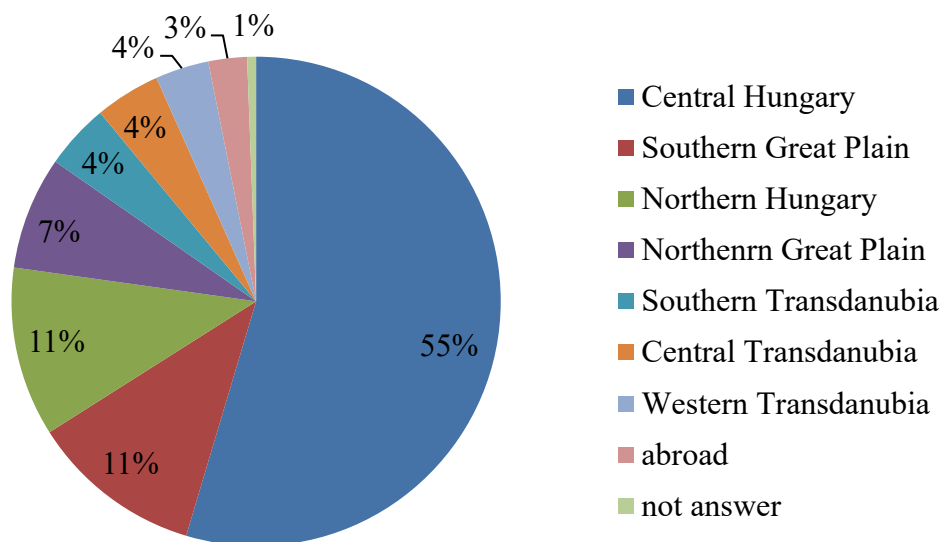
### **Material and method**

During the development work, we find it important to get to know the demand (the opinions of the consumers) since many new directions of development can be determined from their analysis. Our aim was to get to know the opinions of domestic travelers as much as possible, so in our questionnaire survey we focused on the touristic evaluation of the wine of Tokaj and the wine region. First we considered the advantages and disadvantages, and finally the questionnaire was launched by snowball method electronically. The questionnaire started with general questions and then subdivided into other parts depending on whether the filler had been in the Tokaj Wine Region or not. The views of both consumer segments may be important, as significant financial support comes to the region in the next time period. It is of the most importance to explore the needs of visitors, as this can lead to accomplishing much more conscious developments.

### **Results**

A total of 509 evaluable responses were received during the consumer questionnaire survey. The following is a detailed description of the test results. The proportion of female fillers was 56%, while 44% of respondents were male, so women were in majority by gender, but not significantly. In the case of the distribution of the place of residence, most respondents (55%) resided in the Central Hungarian region, including the proportion of the inhabitants of Budapest

(65% of respondents from this region live in the capital city). Many filled questionnaires came back from the Southern Great Plain and Northern Hungary regions (11-11%), while the proportion of respondents from other regions and abroad was already below 10%. Only 1% of fillers did not answer this question. In addition to the predominance of the Central Hungarian region, the territorial distribution was heterogeneous (Figure 2).



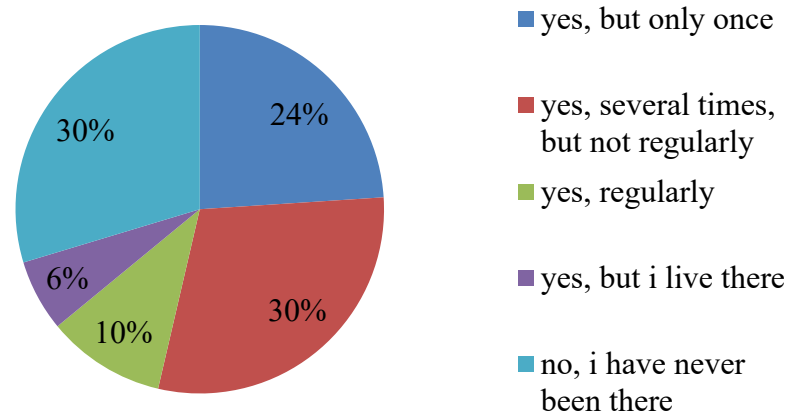
**Figure 2. Regional distribution of respondents' region of residency (%)**

Source: My own research and editing, 2017. (n=509)

Looking at the age distribution of respondents, the majority of respondents were between 21 and 30 years old (44%), while the proportion of 31-40 year olds (22%) and the 41-50 year olds (15%) was also significant. The proportion of fillers over the age of 51 reached 12%, while the least number of fillers (7%) came from age 15-20. The classification started from 15 year olds, because in my opinion, young people already have their own value judgment and travel experiences, and the main purpose of the research was the touristic evaluation of the wine region and not wine consumption.

First we asked the fillers to describe the first three thoughts that came to mind regarding the Tokaj Wine Region. In the case of the Tokaj Wine Region, consumers associated with the word *aszú*. Along with the *aszú*, words like sweet, furmint, grape and quality were also mentioned many times. All in all, the Tokaj Wine Region in the case of respondents is clearly related to sweet *aszú* wine and quality.

We also considered it important to examine whether the respondent had been in the Tokaj Wine Region or not (Figure 3). We consider it as a positive result of the survey, that the majority (70%) had already visited the region, so they had different experiences. 24% of those who had already visited the wine region had visited the area only once, while 30% of them had visited it several times, but are not regular visitors. The proportion of regularly returning guests was 10%, while the proportion of people living in the region was 6%. 30% of respondents had not visited the wine region so far.

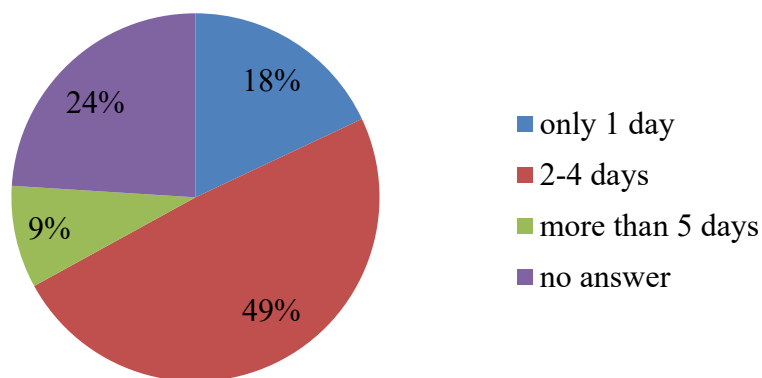


**Figure 3. Attendance of respondents in the wine region**

*Source: My own research and editing, 2017. (n=509)*

In the following, we have analyzed the answers of respondents who have not visited the wine region yet (n = 151). These respondents do not have any specific experience related to the wine region. First, we examined if they had any motivation for visiting. The majority of them (74%) had no travel motivation for the region, while a quarter (25%) did not plan to visit the wine region yet. 1% did not answer the question.

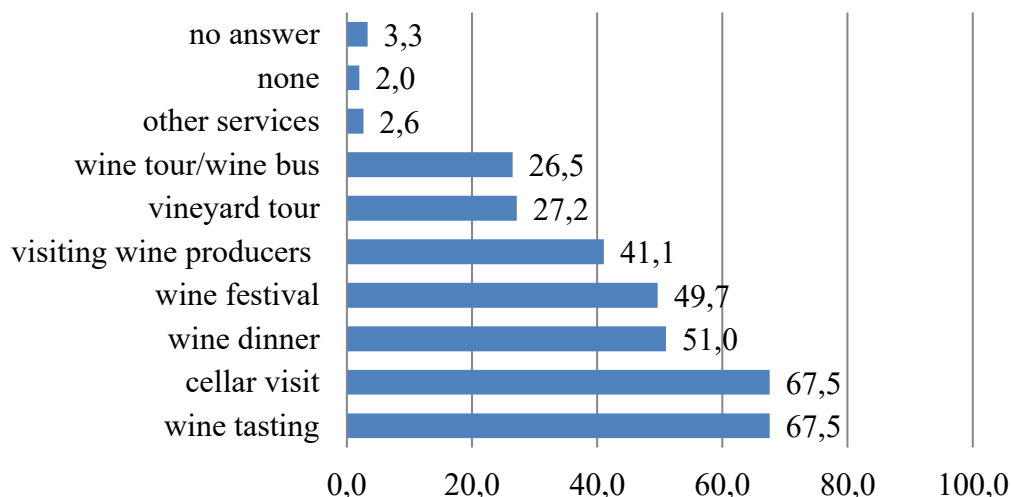
In the next question, we asked how much time they would like to spend in the wine region (Figure 4). Almost half of the respondents (49%) plan to spend two to four days, while 18% would spend only one day in the wine region. Only 9% of respondents would spend 5 or more days in the region, while 24% did not answer the question.



**Figure 4. Distribution of planned visits according to the length of stays**

*Source: My own research and editing, 2017. (n=509)*

With the following question, we examined that what sort of wine tourism services would interest the most those who have not yet been to the wine region (Figure 5). Most of them are interested in wine tasting (67.5%) and cellar visits (67.5%), but there is a significant interest in wine dinners (51%), wine festivals (49.7%) and in visiting wine producers (41.1%). There was less willingness towards services like vineyard tours (27.2%) and wine tour / wine bus (26.5%), and it is also likely that the respondents do not know these services. 2% of respondents did not like any of the offered services, while 2.6% suggested other services such as sport or vintage programs or wine-free family programs.



**Figure 5. Frequency of interest for wine tourism services among the respondents concerned (%)**

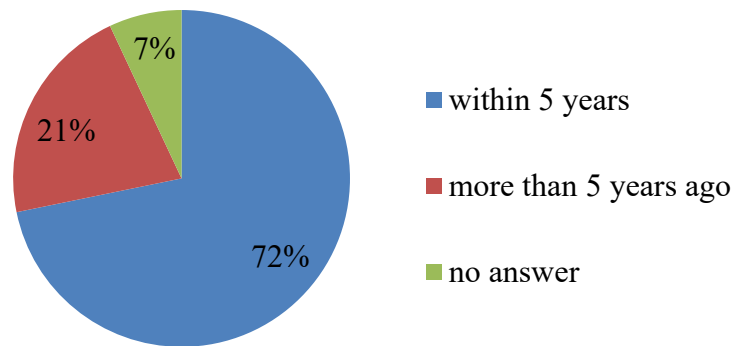
*Comment: Multiple choice question*

*Source: My own research and editing, 2017. (n=151)*

We considered it extremely important to find out which communication channels did those who have not visited the wine region yet find the most effective. The internet is considered to be the most important communication channel, but television has top priority as well, but experiences and opinions of friends and acquaintances are also highly effective. Representatives of winemakers and wineries, radio and leaflets come next, while magazines were classified as the least effective.

In the following we examined whether they know that the Tokaj wine (aszú) and wine region has a Hungaricum or World Heritage Site. We wanted to find out how can Hungarian consumers link different awards to the wine region. 21% of people who did not visit the wine region so far know the correct answer, which is that the Tokaj Wine Region owns both titles. Nearly half of the respondents (47%) could only link the Hungaricum award to the wine region, while 29% of respondents only designated the World Heritage title. 3% did not answer this question. Knowing the motivation of visits and the interests in wine tourism services, we found it important to finally discover what they thought about the wine region, how to promote the wine region and its potential. There were clearly two major areas of promotion, a much more intensive and unified marketing (86%), while quality and unique programs (72%) are needed on the other hand. The other category got 58%, mentioning the quality development of wines, special offers or just infrastructural developments.

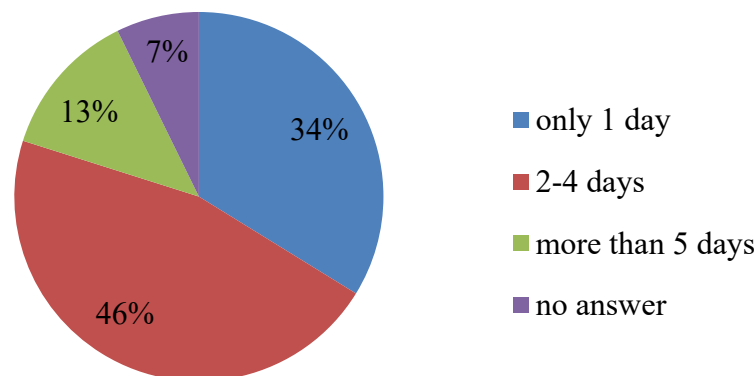
Below we present the answers and opinions of those who have already been to the Tokaj Wine Region with a total of 358 respondents. First, we surveyed that when was the last time that these people visited the wine region (Figure 6). The vast majority of respondents (72%) had traveled to the region in the previous 5 years, meaning that they have relatively fresh experience in terms of judgment. Nearly a quarter of respondents (21%) have been in the surveyed wine region more than 5 years ago, while 7% of respondents did not answer the question.



**Figure 6. Proportion of the time of last visits amongst respondents concerned (%)**

*Source: My own research and editing, 2017. (n=358)*

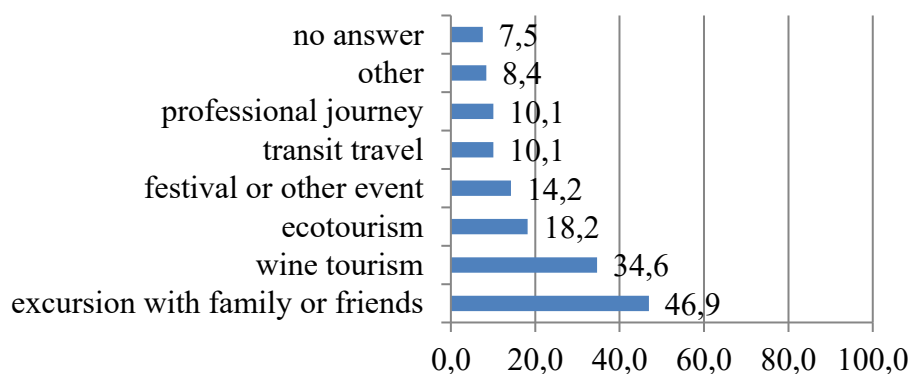
We also asked how many days visitors had spent on their longest stay (Figure 7). The majority of respondents (46%) had spent 2-4 days in the wine region, but there was a high proportion of those who were only in the area for a one-day trip (34%). The group of those who had spent more than 5 days (13%) in the wine region was much smaller. 7% of respondents did not answer this question. Most of the respondents of this question had spent one to four days, suggesting that the Tokaj Wine Region is characterized by few day long visits.



**Figure 7. Proportion of respondents concerned according to their longest stay**

*Source: My own research and editing, 2017. (n=358)*

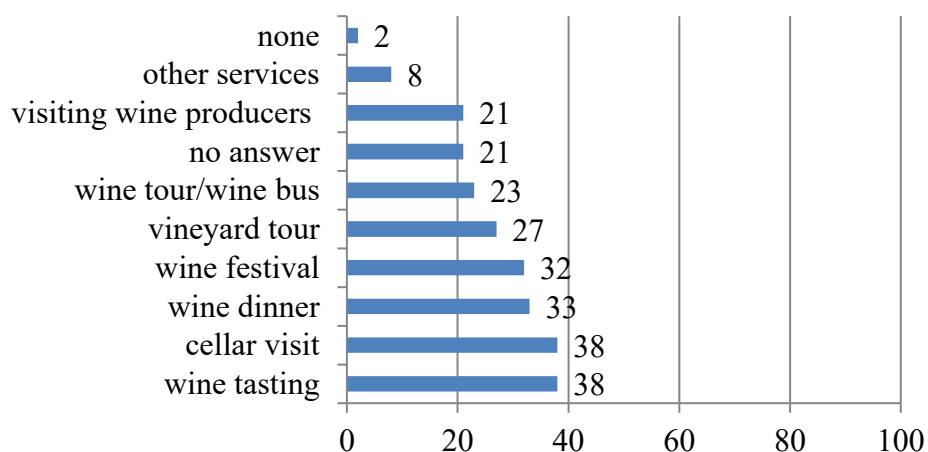
In the next question we asked about the goals of trips (Figure 8). Excursions with family and friends (46.9%), and wine tourism (34.6%) were mentioned mostly. Ecotourism (18.2%) was also an important goal of travels, but festivals and other events (14.2%) were significant motivating factors too. Professional travel (10.1%), transit (10.1%) and other (8.4%) travel motivations were less mentioned, while 7.5% did not answer the question.



**Figure 8. Goals of visits in the wine region**

Source: My own research and editing, 2017. (n=358)

In the next question, we have revealed what kind of services would interest these people in the future (Figure 9). According to the answers, the highest percentage was wine tasting (38%), cellar visit (38%) and wine dinners (33%). The wine festival (32%), the vineyard tour (27%), the wine bus / wine tour (23%) and visiting the wine-maker (21%) are also attractive programs for many. 21% did not answer, while 8% had other wine tourism needs, such as visiting a vintage, an open cellar and professional lectures. 2% would not attend wine tourism programs.



**Figure 9. Proportion of interests for different wine tourism activities (%)**

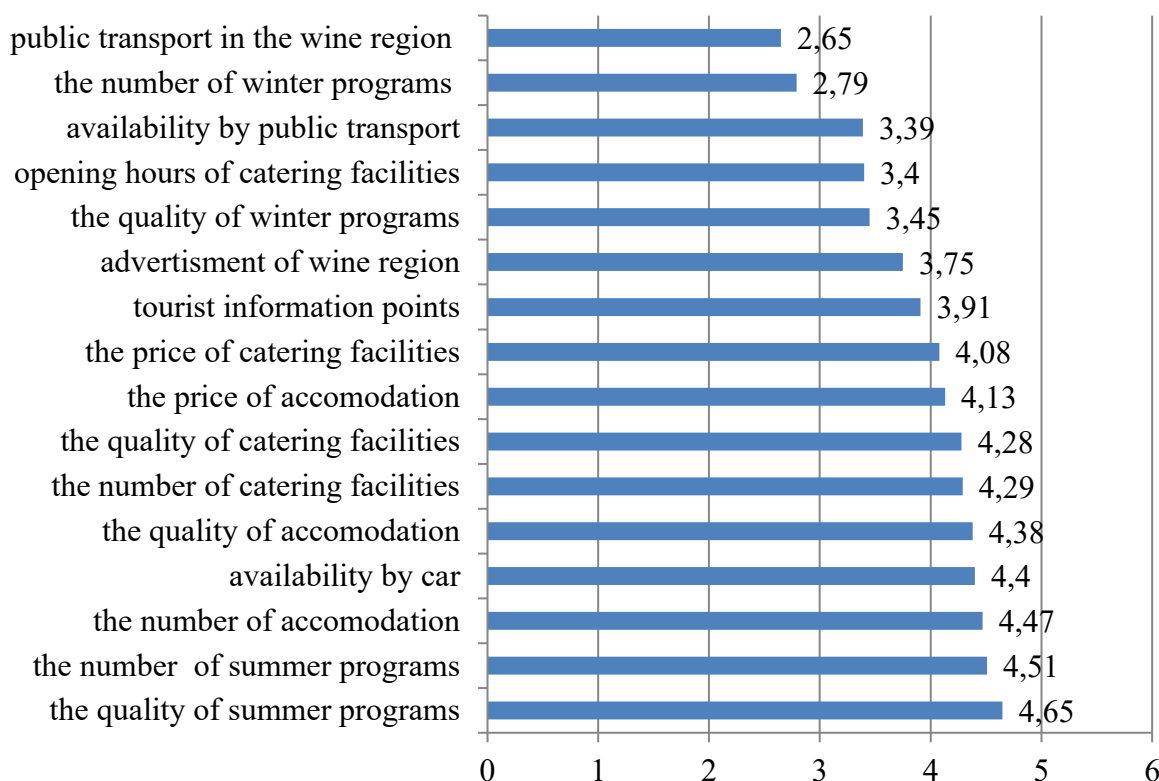
Source: My own research and editing, 2017. (n=358)

Amongst the respondents who have already been to the Tokaj Wine Region we have also examined the efficiency of communication channels. The same order appeared in this group as well. The internet was considered to be the best communication channel, second place was the television and the third most effective was the recommendation of friends and acquaintances. Next came the winegrowers, winemakers, radio and brochures, followed by newspapers and magazines.

We also considered it important to examine how well do these respondents know the fact that the Tokaj wine (aszu) or wine region has both a World Heritage and Hungaricum title as well. 39% of the respondents could only link the World Heritage title to the wine region, while 34% named the Hungaricum. 25% of respondents knew that the Tokaj wine (aszu) and the wine region had both titles. There were two percent who thought no title could be linked to Tokaj wine and wine region.



As 70% of respondents have already visited the Tokaj Wine Region and almost half of these respondents visited the area within the past two years, they have relatively recent experience and opinions regarding the tourism supply linked to the wine region (Figure 10). The people concerned had to evaluate the wine region's offer according to the given criteria, so we could recognize how tourists see different tourism potentials. On a scale of 1-6, public transport in the wine region (2.65) and the number of winter programs (2.79) got the worst averages. While the quality (4.65) and the number (4.51) of programs organized during the summer season received the best values from visitors. Overall, average numbers indicate that according to tourists, significant improvements in the area are still needed, so these combined results should be kept in mind for future planning.



**Figure 10. Average judgments of visitors regarding tourism potentials**

*Comment: Scale of 1 to 6, where 1: unspeakable; 6: excellent*

*Source: My own research and editing, 2017. (n=358)*

Tourism professionals are concerned about how to attract as many tourists as possible to a region as well as how to reach the most people with supplies, so this topic could not be left unanswered by respondents who had already visited the wine region. The respondents concerned marked more consistent and unique marketing (86%), increasing the number of offers (73%) and better use of opportunities (51%) as the most important areas for popularization. Special offers and quality services can also be tempting for tourists (34%). Popularity can be boosted by some other ideas (14%) as well, such as a stronger international appearance or strengthened co-operation.

During the last open question, respondents who had already visited the region expressed their views on what developments would be needed in the wine region. In the largest proportion (84%), infrastructure improvements would be needed, for example to focus more on the improvement of roads, vineyard roads and public transportation. In addition to the development of infrastructural background, there is a need to expand the range of supplies (71%). Besides

wine programs, additional family and other programs are also important factors. 51% expressed their needs for developments related to marketing, accommodation and hospitality. The development of the human infrastructure (34%) and other areas (29%) were also significant, within the latter, for example the development of wineries and the strengthening of co-operation were mentioned.

## **Conclusions**

The Tokaj Wine Region is a unique wine region of our country, with many favorable characteristics from touristic point of view. Numerous natural and cultural values are present besides the vineyards, yet it is not among the best performing tourist destinations. It is an economically and socially disadvantaged region, where different economic and government representatives see tourism as a breakthrough point (Virág, 2017b). Over the past few years, the government has also shown a strong interest in the area, and in 2017 it was declared a priority touristic development area along with the Felső-Tisza and Nyírség regions. (1092/2017 (II. 21.) Government resolution, Magyar Közlöny, 2017). The National Tourism Development Strategy 2030, in addition to the development of wine- and gastro-tourism, aimed at the utilization of natural values in tourism, and the expansion of supplies in the future. The importance of this was backed by the Consumer Survey, but the proper infrastructural background should not be forgotten neither. The 1092/2017. (II.21.) Gov. Resolution linked some of Tokaj's non-wine-growing settlements to the priority development area, so the development of the world heritage site, cultural and active tourism and the development of transportation within the expanded territorial unit were determined as main goals.

With the survey we found that respondents link the Tokaj Wine Region to sweet aszu wine. 30% of the respondents did not go to the wine region so far, but within this group, a significant majority (74%) plan to visit the area, where they are most likely to spend 1 to 4 days, they are interested in wine tastings, cellar visits and wine dinners. Similar results were also obtained from respondents who had already been to the wine region. Most of them (80%) spent 1 to 4 days, the goals of their visits were excursions with family and friends and wine tourism. This group is interested in wine tastings, cellar visits and wine dinners too. Regarding the travel period, the majority of respondents made or planned trips in the wine region for 1-4 days. Based on this, it is expedient to think about creating tourism product packages that would last 1 to 4 days within the wine region, during which other touristic opportunities, services and programs are needed besides the knowledge of grape and wine culture. This fact is strengthened by the result, that both groups (those who have already been to the wine region and those who have not) have considered it important to develop a diverse range of programs that should be directed towards consumers through appropriate and intensive marketing. Modern product development is of the utmost importance for supply development, and there are many positive examples of introducing innovative products such as spa developments or the construction of water sports facilities at domestic lakes (Remenyik et al., 2017). The "smart" development of destinations, in this case the wine region has the same priority (Pásztor - Béres-Virág, 2017), which may be based on the Horizon 2020 ("smart village") program of the European Union that was spread to rural regions, whereby rural touristic areas can increase their competitiveness (Káposzta - Némediné Kollár, 2017). Both regions should be kept in mind in the development of the wine region's future supply.

The survey also revealed that both groups agreed in the usefulness of communication channels in the wine region, they considered the Internet, the television, and friends and acquaintances

to be the most effective information sharing channels so it is expedient to take this into account for future shaping of marketing and supply. The research also revealed that most of the participants are not fully aware of the fact that the Tokaj wine (aszu) and wine region has both the World Heritage and Hungaricum titles, which are valuable both internationally and domestically, and not just from a touristic aspect. These special and unique titles could be brought to the attention of wine-lovers through more distinctive marketing activities and the organization of unique programs.

As a positive result of the survey, 72% of travelers visited the region within the past five years, so they had relevant experiences to be able to evaluate the wine region according to various touristic aspects. In the opinion of respondents, the main shortcomings can be related to public transportation within the wine region and to the programs offered, so these areas should be given priority in future developments.

Based on the results, first we recommend a more robust marketing activity. Secondly it would be worth focusing on increasing of the popularity of available programs and opportunities. It would also be advisable to create and offer 2 to 4-day product packages in the wine region.

Overall, it can be stated that complex developments can be realized through touristic infrastructure, supply expansion and proper marketing activities, which will enable the Tokaj Wine Region to become a touristic area that is appropriate to its capabilities both domestically and internationally.

## References

1. 429/2016. (XII. 15.) Korm. rendelete a turisztikai térségek és a kiemelt turisztikai fejlesztési térségek meghatározásáról. In: Magyar Közlöny 2016. évi 203. szám, pp. 82116-82120.
2. 1092/2017. (II. 21.) Korm. Határozat (2017). In: Magyar Közlöny 2017. évi 25. szám, pp. 587-595.
3. Áldorfai Gy. (2014): Methodoiogy examination of the local economic development based on subjective factors. VESTNIK APK STAVROPOLYA / AGRICULTURAL BULLETIN OF STAVROPOL REGION 1 (13): pp. 4-7.
4. Beluszky P. (2009): Hegyalja – A páratlan táj. In: Gál A. – Hanusz Á. (szerk.): Tiszteletkötet dr. Frisnyák Sándor professzor 75. születésnapjára. Nyíregyházi Főiskola – Bocskai István Gimnázium, Nyíregyháza – Szerencs, pp. 13-26.
5. Bényei F. et.al. (1999): Szőlőtermesztés. Mezőgazda Kiadó, Budapest, 488 p.
6. Bodnár L. (2000): A turizmus földrajzi alapjai. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 321 p.
7. Boros L. – Horváth G. – Csüllög G. (2012): Tokaj-Hegyalja szőlő- és borgazdaságának természetföldrajzi alapjai. In: Frisnyák S. – Gál A. (szerk.), (2012): Tokaj-hegyaljai borvidék. Nyíregyházi Főiskola – Bocskai István Gimnázium, Nyíregyháza-Szerencs, pp. 23-40.
8. Boros L. (2012): Tokaj-Hegyalja szőlőterületének idő- és térbeli változásai a 18-20. század folyamán. In: Frisnyák S. – Gál A. (szerk.), (2012): Tokaj-hegyaljai borvidék. Nyíregyházi Főiskola – Bocskai István Gimnázium, Nyíregyháza-Szerencs, pp. 41-55.
9. Fodor K. – Gemma F. (2011): A mezőgazdaság árbefolyásoló szerepe a falusi turizmusban. A Falu, 2011. február 8. letöltve:

- [http://www.afalu.hu/cikkek/a\\_falu/a\\_mezogazdasag\\_arbefolyasolo\\_szerepe\\_a\\_falusi\\_turizmusban](http://www.afalu.hu/cikkek/a_falu/a_mezogazdasag_arbefolyasolo_szerepe_a_falusi_turizmusban) (2014.02.05.)
10. Forman B. (2010): Borturizmus és a vidékfejlesztés. A Falu, 2010. február 24. letöltve: [http://www.afalu.hu/cikkek/borturizmus\\_es\\_a\\_videkfejlesztes](http://www.afalu.hu/cikkek/borturizmus_es_a_videkfejlesztes) (2014.02.05.)
  11. Frisnyák S. – Gál A. – Horváth G. (2009): A Zempléni-hegység földrajzi lexikona. Nyíregyháza – Szerencs, 429 p.
  12. Guth L. (2013): Turisztikai termék. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, 75 p.
  13. Káposzta, J. – Némediné Kollár, K. (2017). Smart települési modellek vizsgálata nemzetközi és hazai kezdeményezések alapján, avagy mi lehet a minta a periférián? Studia Mundi - Economica, 4(3), old.: 57-66.
  14. Kassai Zs (2016): A Pannonhalmi törkölypálinka mint endogén erőforrás. In: Nagy Zita Barbara (szerk.): LVIII. Georgikon Napok: Felmelegedés, ökolábnyom, élelmiszerbiztonság. Konferencia helye, ideje: Keszthely, Magyarország, 2016.09.29-2016.09.30. Keszthely: Pannon Egyetem Georgikon Kar, 2016. pp. 141-148. (ISBN:978-963-9639-85-0)
  15. Kovács D. (2011): Út a tömegtermeléstől a vidéki élménygazdasáig: Villány és a Villány-Siklói Borút példája. Területfejlesztés és Innováció internetes folyóirat (2) [http://epa.oszk.hu/01900/01951/00013/pdf/Teruletfejlesztes\\_es\\_innovacio\\_EPA01951\\_2011\\_02\\_23-43.pdf](http://epa.oszk.hu/01900/01951/00013/pdf/Teruletfejlesztes_es_innovacio_EPA01951_2011_02_23-43.pdf)
  16. Lőrincz A. – Sz. Nagy L. – Zanathy G. (2015): Szőlőtermesztés. Mezőgazda, Budapest, 531 p.
  17. Michalkó G. – Vizi I. (2006): A Balaton borturizmusának földrajzi vizsgálata. Turizmus Bulletin, X. évf. Különszám, pp. 34-41.
  18. Nagy H. – Tóth T. – Oláh I (2012): The role of local markets in the sustainable economic development of Hungarian rural areas. Visegrad Journal On Bioeconomy And Sustainable Development 1:(1) pp. 27-31.
  19. Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030. Magyar Turisztikai Ügynökség, 2017. letöltve: [http://www.kormany.hu/download/8/19/31000/mtu\\_kiadvany\\_EPUB\\_297x210mm%20-%20preview.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/19/31000/mtu_kiadvany_EPUB_297x210mm%20-%20preview.pdf) (2017.12.10.)
  20. Oláh I. – Ritter K. – Tóth T. (2013): The role of local communities in the disadvantaged rural areas. In: Szendrő Katalin, Soós Mihály (szerk.): Proceedings of the 4th International Conference of Economic Sciences. 595 p. Konferencia helye, ideje: Kaposvár, Magyarország, 2013.05.09-2013.05.10. Kaposvár: Kaposvár University, 2013. pp. 547-553.
  21. Pásztor, M. Z. – Béres-Virág, Á. (2017): A turisztikai szervezetek kommunikációja a digitális korban - avagy településfejlesztés okosan. In: Z. Futó, szerk. Magyar vidék - perspektívák, megoldások a XXI. században: I. vidékfejlesztési konferencia.. Szarvas: Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó, pp. 121-126.
  22. Remenyik B. – Szabó L. – Guth L. (2017): A tóturizmus helyzete Magyarországon és a turizmus kutatása a Balatonnál/Lake tourism in Hungary and the investigation of tourism at Lake Balaton. In: Árpási Z. – Gurzó I. (szerk.): Felelős turizmus – Nemzetközi Tudományos Konferencia kiadványa, Békéscsaba, 2017. pp. 93-102.
  23. Ritter K. (2014): Possibilities of local economic development (led) in lagging rural areas. Acta Carolus Robertus 4 (1) pp. 101 – 107.
  24. Ritter K. et al. (2014): A pálinka mint hungarikum területi jelentősége Magyarországon: HUNG2013/624 kutatási zárótanulmány. SZIE RGVI, Gödöllő, A

- tanulmány a Vidékfejlesztési Minisztérium, illetve a Hungarikum Bizottság támogatásával készült., 157 p.
25. Tóth T. et al. (2014): A hungarikumok hazai és nemzetközi ismertségének, megítélésének összehasonlító elemzése. Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet, HUNG-2013/851, A tanulmány a Vidékfejlesztési Minisztérium, illetve a Hungarikum Bizottság támogatásával készült., Gödöllő
  26. Varga-Nagy A. (2017): A turizmus helyzete a vidéki területeken. In: Árpási Zoltán, Gurzó Imre (szerk.): Felelős turizmus: nemzetközi tudományos konferencia. 155 p. Konferencia helye, ideje: Békéscsaba, Magyarország, 2016.11.29-2016.12.01. Békéscsaba: Alapítvány a Felsőfokú Közgazdasági Képzésért Békés Megyében, pp. 133-140.
  27. Virág Á. (2017a): Egy TDM szervezet hatékonysága a Tokaji Borvidéken. In: Árpási Z. – Gurzó I. (szerk.): Felelős Turizmus – Nemzetközi Tudományos Konferencia. Békéscsaba, Alapítvány a Felsőfokú Közgazdasági Képzésért Békés Megyében, 2016. november 29-30. – december 1. pp. 149-155.
  28. Virág Á. (2017b): A turisztikai együttműködés hatékonysága a Tokaji-borvidéken. A falu Vol. 32 (1) pp. 49-57. ISSN 0237-4323

## THE KEY TO INCREASING COMPETITIVENESS IS INVESTING INTO HUMAN RESOURCES

**Magdolna Csath**

professor emeritus

Faculty of Economics and Social Sciences, Szent István University

E-mail: Csath.Magdolna@gtk.szie.hu

### **Abstract**

This paper focuses attention on the fact that the V4 (Visegrád) countries are not equally well prepared to capitalize on the opportunities offered by the fourth industrial revolution because of the differences in the quality and skills of their human resources. On top of this they lag behind the more developed competitor countries in Western Europe in almost all major human indicators. Nine indicators describing human and knowledge characteristics are analyzed for the V4 and 5 developed countries.

In some cases Poland stands out with a slightly better result, but together as a group the V4 countries lag behind for all the analyzed indicators compared to the 5 developed countries. Figure 10 which summarizes the results of 5 key indicators proves this problem. The article ends by suggesting that unless the V4 countries start putting stronger emphasis on developing human and knowledge resources they will lose a historic opportunity for becoming a successful actor in the ongoing processes of the fourth industrial revolution.

**Keywords:** Fourth industrial revolution, human resources, intangibles, education, life-long learning, multidimensional skills

**JEL besorolás:** R10, R11

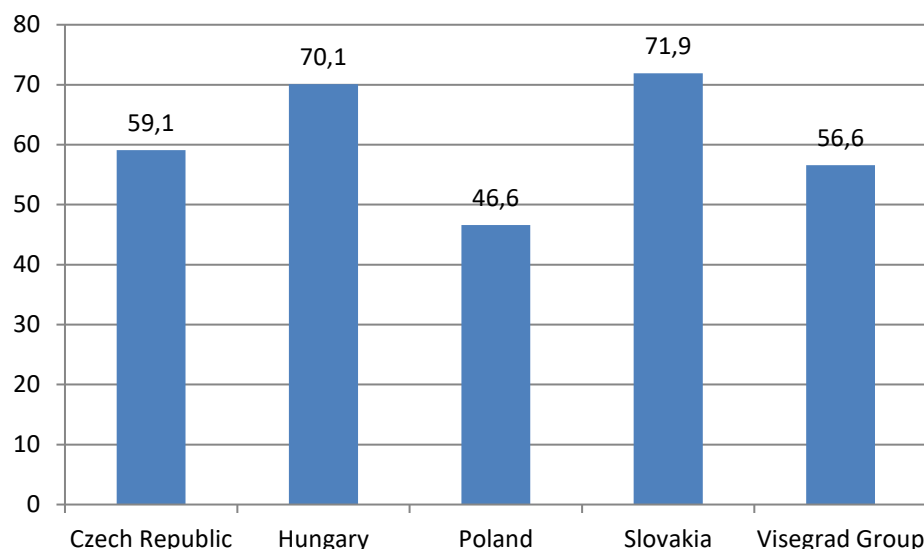
**LCC:** HD72-88

### **Introduction**

We live now in the age of emerging opportunities created by the fourth industrial revolution. Using a management term this is a game changing time, which will alter seriously how we live, and how we work.

A recent OECD report (2018) has warned that in a sample of 32 countries 14 percent of the present jobs will perfectly disappear, and another 33 percent will be dramatically altered. The OECD report suggests that the highest risk of job automation will happen in the Eastern European and Southern European countries due to the large proportion of low-skilled manufacturing jobs. The Slovak and Hungarian jobs are at the highest risk of automation, as the share of assembly type manufacturing in value added is high. (Figure 1.)

Scandinavian jobs are at the lowest risk, due to the low percentage of easily automatable manufacturing jobs.



**Figure 1. Share of foreign manufacturing affiliates in value added (at factor cost, 2015)**  
*Source: Based on Eurostat data*

Governments and businesses are equally responsible for creating new and complex education and training systems to prepare not only the future workforce, but the present working population, as well, in order to meet the knowledge and skills requirements of this new world. Those countries which will fail to adjust human resources in time will find themselves to be left out, and left behind. This paper presents a comparative analysis of the so-called V4 countries in term of how well prepared their human and knowledge resources are for capturing the opportunities of the fourth industrial revolution. The human resource characteristics of these countries will also be measured against those of three Scandinavian countries within the EU, as all relevant research findings suggest that these are the countries which will benefit the most from the fourth industrial revolution. Therefore it is interesting to contrast how far behind the V4 countries are from these probable frontrunners. Also two additional countries, Austria and Germany are included in the sample because of their strong economic relationships with the V4 countries. Finally the key characteristics of the V4 countries are also measured against the EU28 averages. The paper concludes by proving that unless the V4 countries will invest a lot more into education, life-long learning and reskilling their population they will lose economic vitality, the ability of becoming a successful economic player in the changing world economy. Consequently their living standards will also deteriorate.

### **What do we mean by the fourth industrial revolution?**

Industrial revolutions bring landslide changes in how production is organized and performed. The first industrial revolution (end of the 18<sup>th</sup> century) introduced water and steam power to speed up production operations. During the second one (start of the 20<sup>th</sup> century) electric energy was utilized for mass production processes improving productivity considerably. Then the third industrial revolution (the beginning of the 70-ies) started automating production with the help of electronic and information technology. And now we are in the process of the fourth industrial revolution, which will bring digitalization, automation, artificial intelligence, machine learning and many more sophisticated technologies into our business and everyday life. The great question is: how to adjust to, how to take advantage of these disruptive technologies? The key challenge will probably be how to offer efficient and timely education, training, retraining and reskilling to the largest possible segment of society. Without such a mass investment into the new knowledge and skills the population will lose employability, which will create tremendous

economic and social troubles. Especially if all the warning forecasts will turn out to be correct. One of the most pessimistic forecasts comes from Guthrie-Jensen Consultants (2018) who believes that by 2020 about 5 million jobs will be replaced by automated machines. Also disruptive changes will create new markets and new jobs that didn't exist before. The authors emphasize that to be prepared for the new opportunities require proper skills, capabilities and attitudes, which can be achieved by investing in intangible resources: human, psychological and organizational capabilities.

### **The effects of the fourth industrial revolution on demand for new knowledge and skills**

Different studies suggest that the highest probability of easy automation characterizes those sectors of the economy which mainly employ low-or medium skilled employees performing manual and routine tasks. Therefore OECD (2018) predicts that the highest probability of job losses can be expected in manufacturing, agriculture, mining and quarrying. It is less likely that jobs requiring creativity, human and social skills, like healthcare, education, legal, accounting, computer and information services or management consultancy will be automated soon. However these types of jobs will also be undergone changes that will require a new set of skills and capabilities soon, and of course also from the workforce of tomorrow.

Different studies try to describe those typical soft skills which will be in high demand. One of the institutions heavily involved in research related to the effects of the fourth industrial revolution is the World Economic Forum (WEF 2016) has listed the 10 most important skills which will be needed to thrive in the fourth industrial revolution. These are the following:

- complex problem solving
- critical thinking
- creativity
- people management
- coordinating with others
- emotional intelligence
- judgement and decision making
- service orientation
- negotiation
- cognitive flexibility.

But of course the question is: are the present educational systems prepared to offer these soft skills? Are educators themselves properly trained and empowered to create innovative learning experiences for students and adults? Are they able and willing to follow Alfred Einstein's (1879-1955) philosophy who once said: I never teach my pupils, I only provide the conditions in which they can learn. An interesting study by the Economist Intelligence Unit (EIU 2018) stresses the different problems in the various educational fields. It argues: in an age when technological changes have strong, sometime even fundamental impact on how individuals work, life-long learning for everyone may be a crucial educational form.

EIU also calls attention to the importance of proper basic education, including early education programs, 21<sup>st</sup> century skills programs, modern technology and data literacy education programs.

Improving the quality of vocational and on-the-job training is also of great importance. It has to enable employees, especially workers, younger and older ones as well, to participate in reskilling programs. Becker (1964), a representative of human capital theory points out that on-the-job training is an important future oriented investment into human resources. However



companies may be hesitant to spend money on workers who are employed in jobs that will be automated in the near future. Therefore the governments should also be responsible for offering training to these people, and also to those who need upgrading of skills in any segment of society. Needs for learning and unlearning will also be present at the same time.

Alvin Toffler (1970) writer and futurist summarized the essence of learning requirements quite early in the following way: the illiterate of the 21<sup>st</sup> century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn and relearn.

Therefore the most important task of business along with government should be to invest in human resources. Different studies direct attention to the same issues: success or failure of economies and societies will be determined in the age of the fourth industrial revolution based on how much they will invest in human knowledge, skills and innovation. Earlier competitiveness studies mostly concentrated on measurable economic and financial indicators. Nowadays countries have to change their approach to measuring competitiveness. Soft factors, investments into intangibles will determine their success or failure in the future. Haskel and Weslake (2018) explain this the following way: “Economy does not run on tangible investment alone. Intangible investment has become increasingly important. It is related to the changing balance of services and manufacturing in the economy, developments in IT, and management technologies (pages 3, 35). The typical investments into intangibles are related to investing into education, training, lifelong learning, R&D and innovation. In the following points we measure the achievements of the V4 countries in terms of how much they invest into the most important intangibles compared to 5 developed countries and the EU28 average.

### **The achievements of the V4 countries in investing into intangibles.**

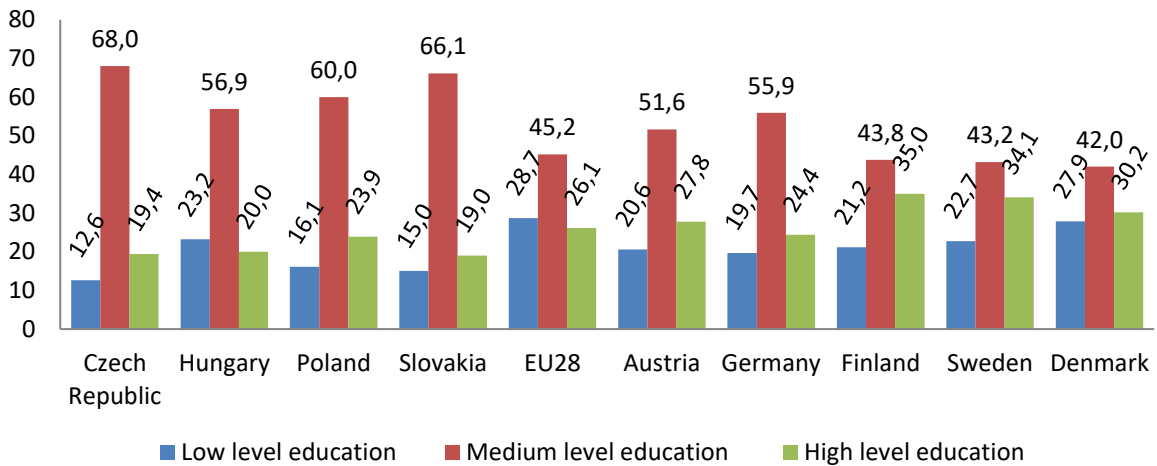
#### *Characteristics of industrial structures*

Figure 1 illustrates a very important weakness of the V4 economies, which is the large share of value added created by affiliates of foreign manufacturing enterprises which perform mostly assembly line operations in the V4 countries. The highest share can be found in Slovakia and Hungary. These foreign affiliate assembly line operations are the most easily automatable ones. Within the V4 countries Poland is in the best position in this aspect.

However the average value of the indicator is not too good for the V4 countries: the share of foreign manufacturing affiliates is rather high, 56.6 percentage in value added. This establishes vulnerability for the group, unless the countries are ready to invest in those people who will lose their jobs, and also into the young generations, as well as into the entire population in order to make them ready for the new jobs, new opportunities. Now let us examine the additional characteristics of educational achievements in our sample of countries.

#### *Population by educational attainments in the V4 countries compared to those of the other selected countries*

Figure 2 shows the proportion of population by educational attainment level in the V4 countries and 5 developed EU countries in 2016 in the age range of 15-74 years.

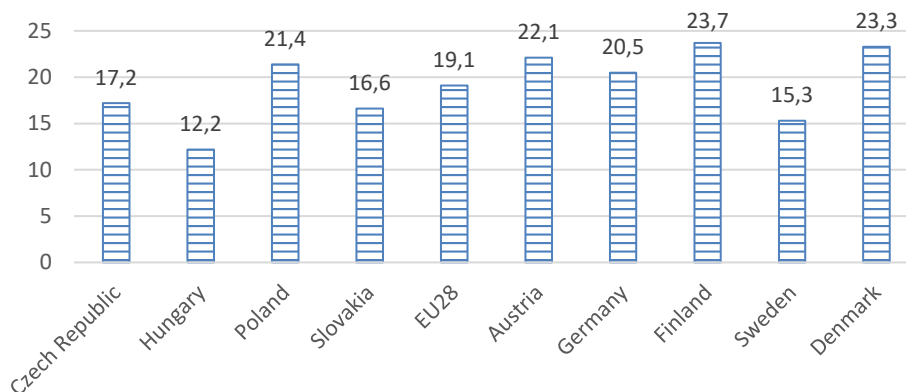


**Figure 2. Population by educational attainment level (2016, 15-74 years, %)**

Source: Based on Eurostat data<sup>7</sup>

Within the V4 countries the Czech Republic has the lowest proportion of the population with low level education, which is at the same time the lowest level for all the countries analyzed, and Poland has the highest proportion for tertiary education. But there are much higher values for the population with tertiary education in the Scandinavian countries. This may indicate the high proportion of service sector in the Scandinavian economy. As far as the V4 countries' profile is concerned the low proportion of population with tertiary education can be a serious disadvantage. For moving towards knowledge-based economies they should do more to increase this proportion. It is also interesting that the German and Austrian values are also quite low. However these countries take advantage of brain drain from the V4 and Southern European countries.

As we argued before the fourth industrial revolution requires highly trained workforce. Among them graduates in science, mathematics, engineering and computing (SMEC) are in especially high demand. Figure 3 shows the proportion of SMEC graduates aged 20-29 in year 2015.

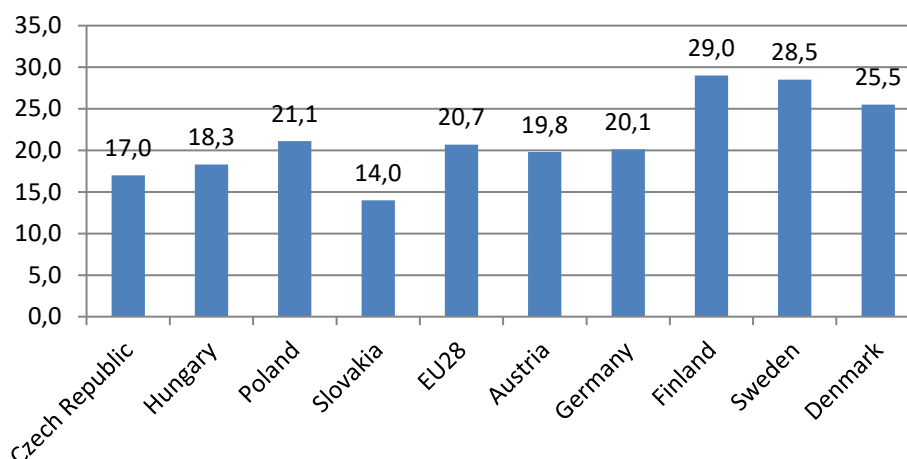


**Figure 3. Graduates in tertiary education in science, mathematics, engineering, computing (SMEC) (per 1000 of population aged 20-29, 2015)**

Source: Based on Eurostat data

<sup>7</sup> Low level education: Less than primary, primary and lower secondary education  
 Medium level education: Upper secondary education  
 High level education: Tertiary education

Among the V4 countries Hungary and Slovakia are in the worst position, and Poland has the best position. However for this indicator the V4 countries do not lag too far behind the analyzed developed countries. If we consider another indicator, people who have a tertiary education and work in a science and technology occupation as a percentage of the total labor force, than we experience big differences again. (Figure 4.) The Slovak data is the worst, followed by the Czech and Hungarian.



**Figure 4. People with tertiary education and working in science and technology occupation as a percentage of total labor force (15-74, 2016, %)**

*Source: Based on Eurostat data*

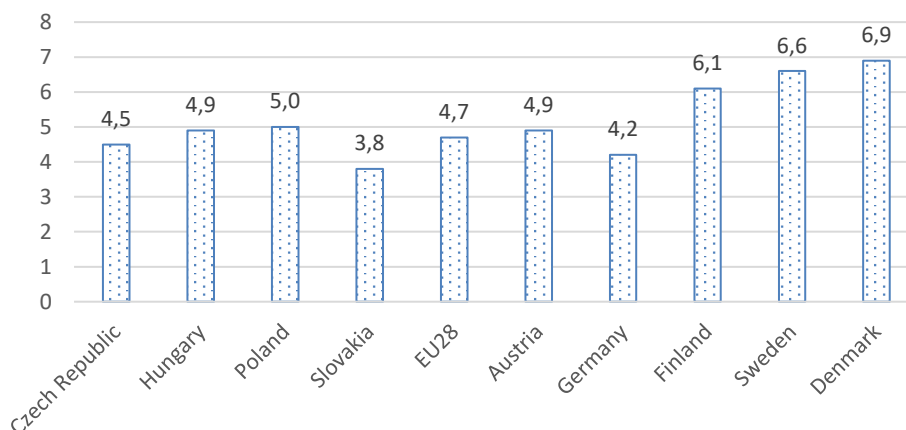
But the Polish number is higher than the EU average and that of the German. But the Scandinavian countries are again much ahead of the other countries. These data suggest that the economic structure of the V4 countries is basically dominated by manufacturing, mostly assembly line jobs, which are at the highest risk of automation. At the other end we see the knowledge-based, service-oriented Scandinavian countries, where due to the nature of jobs wages are also much higher than in the V4 countries, so people may be able to spend more on their own education. And how involved governments are in preparing human resources and the economy for the future? Let us see a few crucial numbers!

### **Investment into intangibles: education and R&D in the V4 countries in international comparison**

Investing into intangibles can help upgrading the knowledge and skills of human resources. In the age of the fourth industrial revolution multidimensional skills are needed, which should be offered within the entire educational system including life-long learning. Pre-primary and primary education is exceptionally important in order to give a good start to children. Developing human and social skills start already at that level. Spending enough money on early age education is therefore crucial.

The Scandinavian educational system is famous of offering a balanced combination of human and social skills and also analytical, as well as cognitive ones. Again, based on Eurostat data Scandinavian countries spend the most on early age education as a percentage of GDP (Sweden 4.2, Denmark 3.1 percentage), while Eastern European spend a lot less. (Czech Republic 1.0, Hungary 1.3, Poland 1.8, Slovakia 1.4 percentage). Figure 5 illustrates the total government expenditure on education. The V4 countries spend roughly as much as the EU average. But

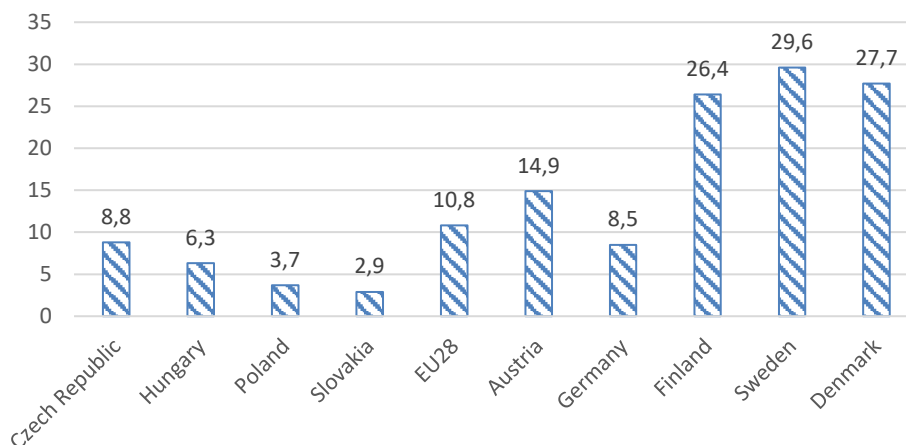
again Scandinavians lead. Interestingly enough Germany and Austria are behind the Scandinavians.



**Figure 5. Total general government expenditure on education (% of GDP, 2016)**

Source: Based on Eurostat data

Looking at the educational attainments examined in the previous point this amount will just not be enough to lower the proportion of people with low level of educational attainment, and in general to build competitive human resources in the V4 countries. Also if we consider those people who will be freed up from the automated sectors and therefore need further education and retraining obviously a lot more spending on education will be needed. But how are the V4 countries doing in terms of life-long learning results? Figure 6 demonstrates the shocking figures.



**Figure 6. Adult participation (Lifelong learning) as a percentage of population aged 25 to 64 (2016)**

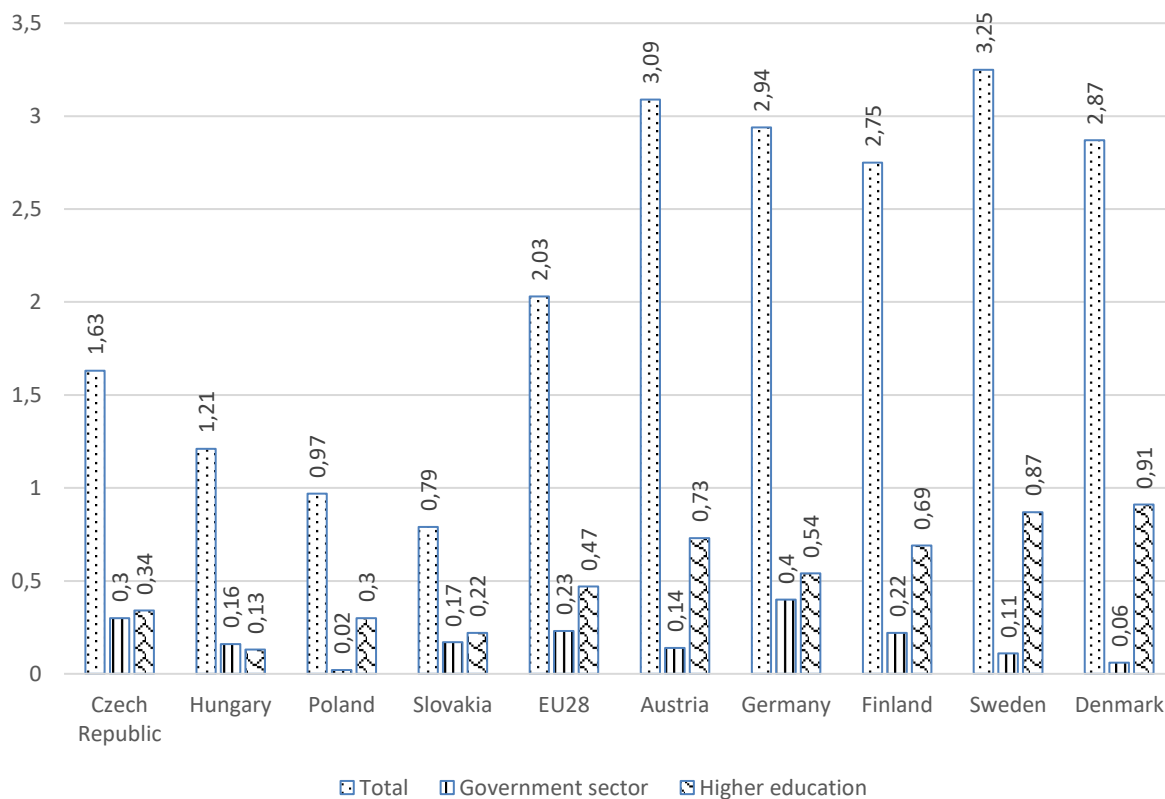
Source: Based on Eurostat data

It looks like the V4 countries, where automation will probably displace a great proportion of the workers are not yet aware of the potential danger. Slovakia, the country highlighted by OECD as the most threatened one spends the least, and those countries which are in the safest position spend the most. This is a serious warning sign we have to direct attention to. Again German and Austrian positions are also weak. The German number is for example lower than the EU average. One reason can be the well-developed apprenticeship system, although it has

been recently heavily criticized for not being any longer flexible enough for developing labor force needed in the future.

Finally in order to change and modernize economic structures, to be able to increase the share of knowledge and innovation based activities countries have to invest into another intangible resource: research and development.

Figure 7 shows the R&D expenditure as a percentage of GDP (business and government combined), and separately for government and higher education.

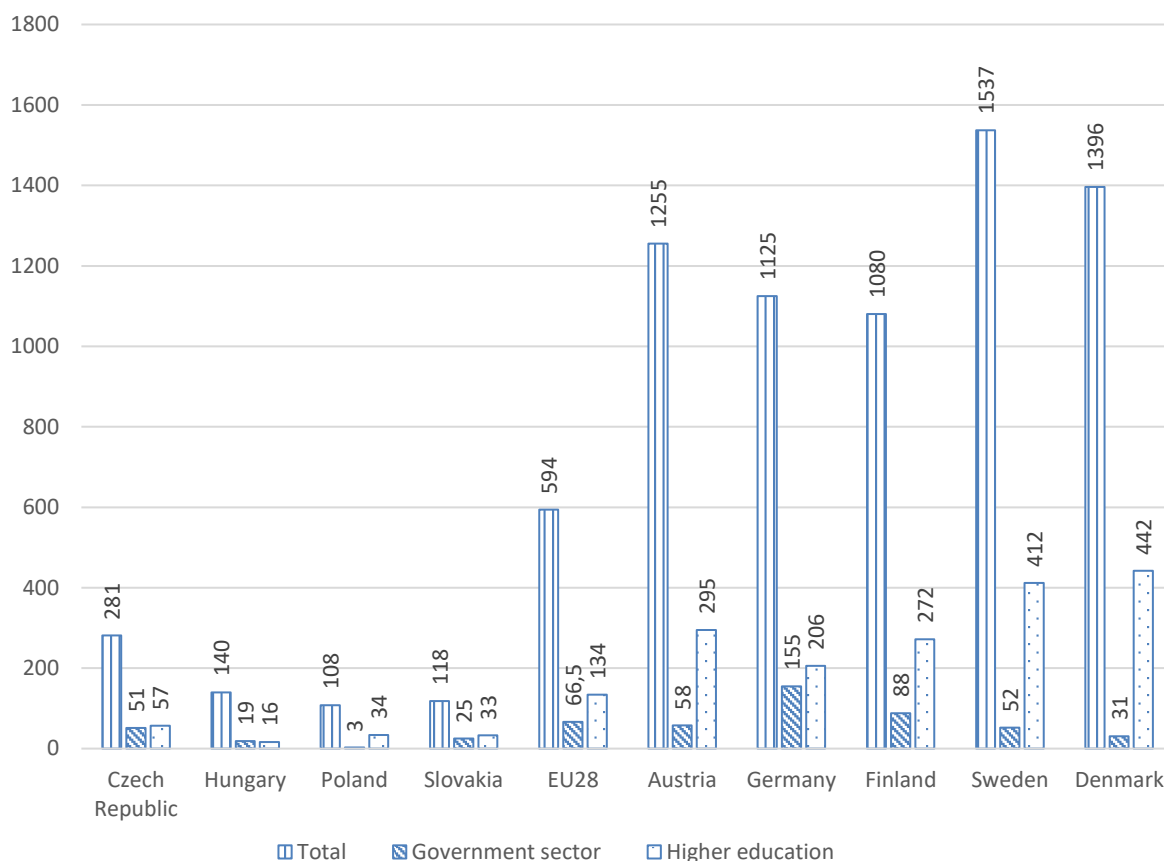


**Figure 7. R&D expenditure as percentage of GDP by sectors (% , 2016)**

*Source: Based on Eurostat data*

The business sector is not highlighted, as we focus on how well prepared governments are to handle the necessary changes triggered by the rapid technological changes.

Then figure 8 demonstrates another important indicator: how much is spent, in euro, per inhabitant in the selected countries on R&D in total, and especially in the government and the higher education sector.

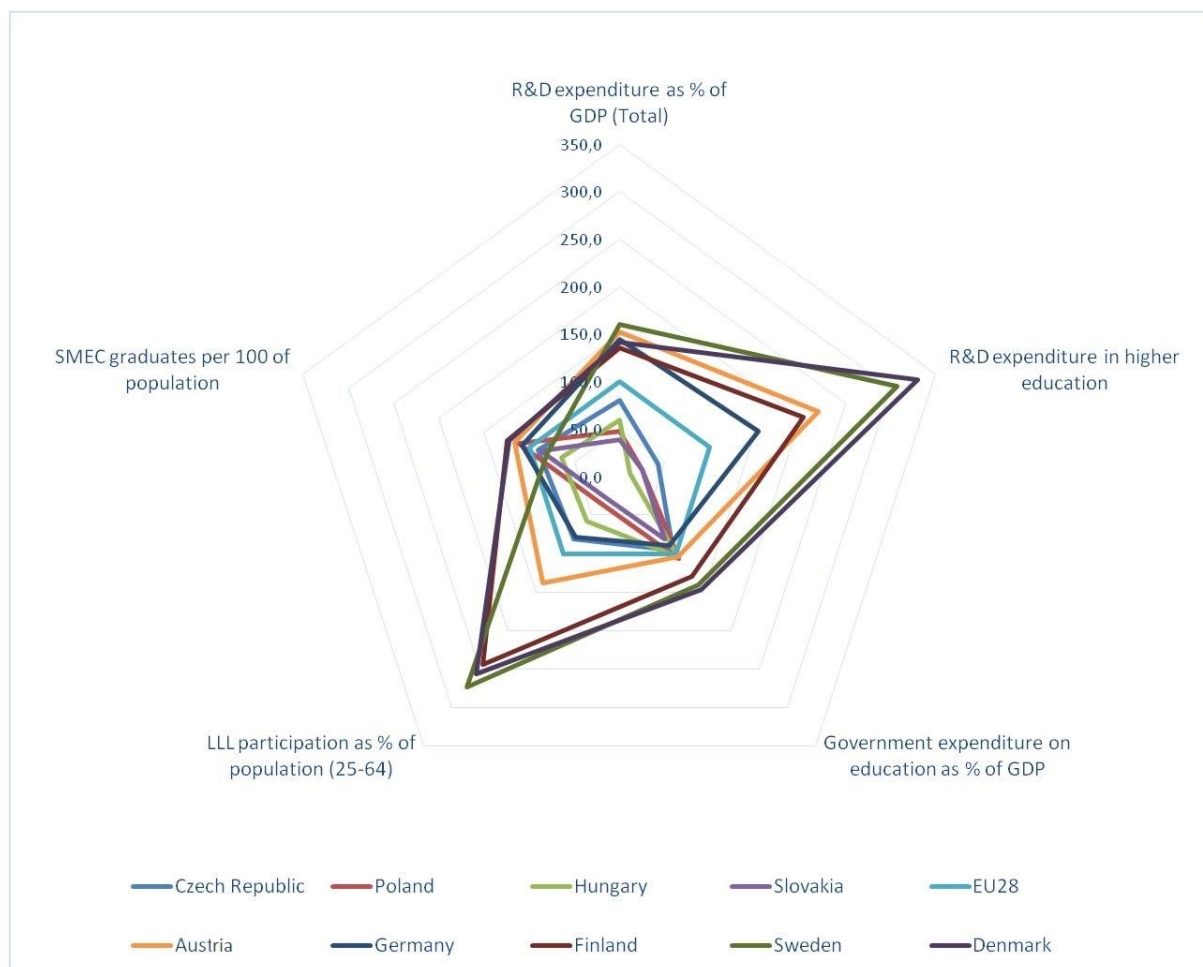


**Figure 8. R&D expenditure (GERD) per inhabitant by sectors (Euro, 2016)**

Source: Based on Eurostat data

Both figures demonstrate that the V4 countries spend less on R&D both as a percentage of GDP, and per inhabitant than the more developed countries and in all highlighted sectors. These facts may be really worrying if we are considering the question whether these low level investments into intangibles today will be enough for future development based on knowledge and innovation in the V4 countries.

Finally Figure 9 compares the situation of the V4 countries with that of the selected 5 developed countries along the five most important indicators expressing readiness for taking advantage of the fourth industrial revolution. The value of the different indicators is calculated and demonstrated on Figure 9 as a percentage of the EU28 average in order for illustrating differences. The problems reflected on Figure 9 are evident: the V4 countries lag behind quite considerably in investing into knowledge-related intangibles in spite of the fact that they are less well equipped today with the necessary human resources needed in the future, and also their economic structure is not very modern either, therefore it should be transformed into a more innovation- and knowledge-based one.



**Figure 9. Key intangible indicators in comparison measured as a percentage of EU28 average**

*Source: Based on Eurostat data*

## Conclusion

Disruptive changes requires timely, game changing, sometimes revolutionary solutions. The V4 countries have been famous of their highly trained and disciplined human resources for a long time. However recently they seem to have been slow with developing their human resources, which could put them at a serious disadvantage compared to those countries the V4 countries had planned to catch up with when joining the EU in 2004. Poland's achievements in some areas are better than that of the rest in the V4 group, however compared to those of the developed countries it is also too little. Human resources, R&D and innovation are and will be the key to competitiveness and social well-being. Therefore V4 countries should reconsider their human resources and innovation strategies in order to guarantee that they will not be left behind in the today's revolutionary technological development processes. Of course the indicators covered in this article are not sufficient to draw an absolute convincing picture. We could include further indicators and search for correlation among them. Cause and effect analysis could also further clarify the situation.

But the selected indicators are important enough to trigger further debates and investigations into the methods and policies of how the V4 countries could better utilize and further develop their human and creative talents in order to speed up their economic and social development in order to catch up with the presently more developed countries.

**References:**

1. Becker, G.S. (1964): Human Capital Theory. Columbia. New York
2. Guthrie-Jensen Consultants (2018): Skills of the future. <https://guthriejensen.com/blog/skills-future-2020-infographic>
3. HCSO: Hungarian Central Statistical Office in cooperation with statistical offices of Czech Republic, Poland and Slovakia (2018): Main Indicators of the Visegrad Group Countries. Budapest, Hungary
4. Haskel J., Westlake S. (2018) : Capitalism without capital. The rise of the intangible economy. Princeton, Oxford. Princeton University Press.
5. Nedelkoska, L. , Quintini, G. (2018): Automation, skills use and training. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 202, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/2e2f4eea-en>
6. The Economist Intelligence Unit (2018): The Automation Readiness Index. Who is ready for the coming wave of automation? London. UK. [www.automationreadiness.eiu.com/static/download/PDP.pdf](http://www.automationreadiness.eiu.com/static/download/PDP.pdf)
7. Toffler, A. (1970): Future Shock. Random House
8. World Economic Forum (2016): The 10 skills you need the thrive in the Fourth Industrial Revolution. Davos, Switzerland. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution>

**Appendix:**

Database of the figures.

**Table 1. Share of manufacturing in value added (2015)**

Country	%
Czech Republic	26,8
Hungary	24,4
Poland	19,9
Slovakia	21,9
EU28	16,1
Austria	18,6
Germany	23,1
Finland	17,2
Sweden	15,5
Denmark	14,3

**Table 2. Share of foreign manufacturing affiliates in value added (at factor cost, 2015)**

Country	%
Czech Republic	59,1
Hungary	70,1
Poland	46,6
Slovakia	71,9
Visegrad Group	56,6



**Table 3. Population by educational attainment level (2016, 15-74 years, %)**

Country	Low level education	Medium level education	High level education
Czech Republic	12,6	68,0	19,4
Hungary	23,2	56,9	20,0
Poland	16,1	60,0	23,9
Slovakia	15,0	66,1	19,0
EU28	28,7	45,2	26,1
Austria	20,6	51,6	27,8
Germany	19,7	55,9	24,4
Finland	21,2	43,8	35,0
Sweden	22,7	43,2	34,1
Denmark	27,9	42,0	30,2

**Table 4. Graduates in tertiary education in science, mathematics, engineering, computing (SMEC) (per 1000 of population aged 20-29, 2015)**

Country	%
Czech Republic	17,2
Hungary	12,2
Poland	21,4
Slovakia	16,6
EU28	19,1
Austria	22,1
Germany	20,5
Finland	23,7
Sweden	15,3
Denmark	23,3

**Table 5. People with tertiary education and working in science and technology occupation as a percentage of total labor force (15-74, 2016, %)**

Country	%
Czech Republic	17,0
Hungary	18,3
Poland	21,1
Slovakia	14,0
EU28	20,7
Austria	19,8
Germany	20,1
Finland	29,0
Sweden	28,5
Denmark	25,5

**Table 6. Total general government expenditure on education (% of GDP, 2016)**

Country	%
Czech Republic	4,5
Hungary	4,9
Poland	5,0
Slovakia	3,8
EU28	4,7
Austria	4,9
Germany	4,2
Finland	6,1
Sweden	6,6
Denmark	6,9

**Table 7. Adult participation (Lifelong learning) as a percentage of population aged 25 to 64 (2016)**

Country	%
Czech Republic	8,8
Hungary	6,3
Poland	3,7
Slovakia	2,9
EU28	10,8
Austria	14,9
Germany	8,5
Finland	26,4
Sweden	29,6
Denmark	27,7

**Table 8. R&D expenditure as percentage of GDP by sectors (% , 2016)**

Country	Total	Government sector	Higher education
Czech Republic	1,63	0,3	0,34
Hungary	1,21	0,16	0,13
Poland	0,97	0,02	0,3
Slovakia	0,79	0,17	0,22
EU28	2,03	0,23	0,47
Austria	3,09	0,14	0,73
Germany	2,94	0,4	0,54
Finland	2,75	0,22	0,69
Sweden	3,25	0,11	0,87
Denmark	2,87	0,06	0,91

**Table 9. R&D expenditure (GERD) per inhabitant by sectors (Euro, 2016)**

Country	Total	Government sector	Higher education
Czech Republic	281	51	57
Hungary	140	19	16
Poland	108	3	34
Slovakia	118	25	33
EU28	594	66,5	134
Austria	1255	58	295
Germany	1125	155	206
Finland	1080	88	272
Sweden	1537	52	412
Denmark	1396	31	442

**Table 10. Key intangible indicators in comparison: basic data**

Countries	R&D expenditure as % of GDP (Total)	R&D expenditure in higher education	Government expenditure on education as % of GDP	LLL participation as % of population (25-64)	SMEC graduates per 100 of population
Czech Republic	1,63	0,57	4,5	8,8	1,72
Poland	0,97	0,34	5,0	3,7	2,14
Hungary	1,21	0,16	4,9	6,3	1,22
Slovakia	0,79	0,33	3,8	2,9	1,66
EU28	2,03	1,34	4,7	10,8	1,91
Austria	3,09	2,95	4,9	14,9	2,21
Germany	2,94	2,06	4,2	8,5	2,05
Finland	2,75	2,72	6,1	26,4	2,37
Sweden	3,25	4,12	6,6	29,6	1,53
Denmark	2,87	4,42	6,9	27,7	2,33

## THE DIVISIVE CHARACTER OF PUBLIC WORKS PROGRAMMES

**Imola Cseh-Papp**

associate professor  
Faculty of Economics and Social Sciences, Gödöllő  
E-mail: Papp.Imola@gtk.szie.hu

### **Abstract**

Among the tools of labour market, public works is one of the oldest; therefore its use is almost natural. Although at the same time it is the aim of public works, the extent and targetedness of its use which decide whether public works functions as an active tool of employment policy or rather as a socio-political tool to manage poverty. Connecting welfare to public works (workfare) can only be understood related to reintegration efforts aiming at the unemployed and also to fighting poverty. The aim of reintegrating programmes is to support the permanent unemployed and other underprivileged groups to return to labour market. The principle of public works in Hungarian practice is: „work instead of social benefit”. The question is whether public works is a relevant and professionally supportable tool in the long run for those who are interested or something else might prove more efficient. The study presents the issue of this dichotomy. The actuality of the chosen topic is given by the fact that the amount the national resource spent on public works has almost quintupled since 2010.

**Kulcsszavak:** labour market, public work, unemployment

**JEL besorolás:** I380; J650

**LCC:** H1-99

### **Introduction**

In the first half of the 1990s, there was an unexpected change on the Hungarian labour market by the appearance of unemployment, which could be managed for a short period of time by the state employment policy. On the one hand there were elaborated tools with the help of which the employment status (also with state support) could be maintained as long as it was possible (Bencsik -Juhász, 2010), even if the employer wanted to terminate it; and on the other hand there were certain constructions introduced, which provided supply for the individuals for the period of unemployment. More than half of the active-age population was employed in 1996, 42 % of them was inactive and the major part of the unemployed did not find a suitable workplace after one year. Due to the increasing number of job-seekers, it became obvious that only those supports are needed, which on one hand inspire the employers to employ unemployed people and on the other hand provide support for the unemployed to find workplaces on the labour market. One possible option is public works.

### **The origin of connecting welfare support to work**

The system of public works is not the invention of our present age. Physiocrats and the first liberal philosophers found out in the 18th century that seclusion and penal servitude was not the solution to the condition of the increasing number of poverty-stricken people and beggars. (Robert Castel wrote about this in his work: The changes of social issues). The poverty-stricken people do not work because they have no opportunity to work due to the strict labour exchange and due to the subordinate relations and not because they are lazy. In the age of Maria Theresa the villeins were made to do the river control, and this public work was considered to be free

work (robot). At the same time due to the low efficiency and bad quality of robot works, the fastidious works were carried out by people who had either money or crops in the developed manors during the 18th century (Lukács, 2009). Public works was the frame of changing state/governmental activities of public service to work for those people who could contribute to their public obligations only with their physical power. It always worked for a given period of time and it was compulsory. The first and the most well-known public works programme in order to tackle crisis was New Deal in the United States during the crisis between 1929–1933. Public works always came to the front when the previous economic- and employment forms were undergoing changes, because the balance between demand and supply on the labour market split up, which led to income-shortage and thus the intervention of the central power was necessary.

The nowadays popular expression workfare was developed from the two words „work” and „welfare”. It became known from the 1970s, but the usage of these programmes only started to spread in the developed and in the developing world from the 1990s. The development of the programme is of American origin, its main idea is that the pre-condition of providing subsidy is the obligation to do work useful for the public and to validate financial sanctions in case of certain default. Workfare programmes has two types: the first aims to trace back to the primary labour market, while the second wants to promote how to correct skills and ability to be employed (trainings, qualification) in case of people who get social supply or benefit, or those who belong to groups, which are less probable to find work on the primary labour market. The programmes usually apply both approaches in practice: beyond changing income-transfer, they try to motivate how to get employment” (Kálmán, 2015). However, public work programmes cannot be regarded as active programmes that would increase the chances of employment and reintegration as they are rather expensive (Sulich, 2016; Lissowska, 2017; McKenzie, 2017).

### **The Hungarian history of public works**

Between 1989 and 1991 it was in the period of the so-called transformational recession, which can be linked to change of regime of the post socialist countries, when there was a deep recession until the autumn of 1993 due to the shift from centralized redistribution economic system in the central -and eastern European countries to market economy. This recession was more complex than the fading phase of economic cycles characterizing capitalist systems, because it could not be seen as the consequence of over-production, but rather it could be seen as originating from the structural changes of politics and economy. After the change of the regime, the complete employment -which operated for decades and was characteristic of the socialist ideology-, ceased everywhere. It was one of the biggest challenges of market economy that the structure of employment was hardly compatible with the new economic mechanisms, which resulted in the permanent lack of work possibilities. The configurational system of employment was forced to take an inescapable path and there was no new redevelopment or system change after the collapse of economic structure in the depression-stricken areas. Rather huge inequalities were developed between certain regions following the mass termination of workplaces. Labour-demand drastically decreased due to the restructuring of labour market, and consequently unemployment soared. According to the record of Labour Force System the number of registered unemployed people reached almost the maximum with 700.000 people (13%) in 1993. The huge problem of unemployment had to be cured by the freshly-born democratic state.

The system of *public-work employment* was first regulated by the law IV of 1991, despite there being other employment programmes with this name starting in 1987. In case of public works, it was the labour office and sub-offices, which made the supporting decision and sent the

registered unemployed who could continue public works at least for one year within the frame of labour relation. It was possible to repeat work within two years only if the job-seeker was not entitled to get insurance-based supply, but in practice this regulation could easily be evaded with short pauses, therefore there were people who could be employed for years. At least 70 per cent of payment costs and other indirect costs (such as dungarees, travelling) was taken over (after 2002 it was 90 per cent in case of employing roma people or people over the age 45) by the decentralized part of Labour Force-Market Fund's employment sector. The sources of public works significantly decreased from 2009 and due to the enlargement of economic recession its role was taken over by public employment.

**Public works programmes** have been declared since 1996, it can mainly be done seasonally for hard physical work, such as repairing and maintaining flood and inland inundation-protection systems or for environment protection works. One of the most advertised public works programmes was organized within the framework of 100 steps programmes, which started in November 2005 and lasted till the end of June 2006 throughout the country. Financing the public works programmes was managed through an annual tender system, which was announced by the ministry and from 2003 by the Public Works Committee. Local authorities and other professional management bodies could apply for the operation (such as water regulatory authority, forestries and national parks, etc.). From the aspect of labour market the most disadvantageous settlements, regions and social groups were preferred in the tender. 60 per cent of all costs was covered by central budget and a further 7-10 per cent was from the own contribution of the candidate, while the rest was from other sources (such as EU sources). The supporting order of the public works was regulated by the edict of 49/1999, which was modified several times during the years. During the modifications the circle of possible candidates enlarged, the initial requirement regarding the 100-headcount minimum specified for the employed -was lightened, the circle of possibilities regarding training within public works enlarged and the settlement of accounts became a bit more flexible. From August 2008 it was compulsory for the organisations obtaining public works to have at least 40 per cent of its employees coming from those getting regular social benefit (Szabó, 2013; Cseres-Gergely – Molnár, 2014; Bördös, 2015).

The **public employment** was introduced from May 2000 after the modification of the social law in 1999, and its aim was to involve those who were entitled to get regular social benefit into temporary work: one precondition of adjudicating the supply was the participation in public employment for at least 30 days. This requirement could only be set aside in case neither the local government nor the labour sub-office could organize the work. The public employment was organised and operated by local authorities of settlements, by their bodies or by other commissioned organisations (Szabó, 2013; Cseres-Gergely – Molnár, 2014; Bördös, 2015).

The **Way back to Work (Út a munkához)** programme was announced in 2008 in order to finance public employment, within the framework of which the financing sources significantly increased for local governments from 2009.

From the first of September 2011 the previous three forms of public works were changed to „**standard public employment system**”. The law CVI of 2011 (law about public employment issues) contains the regulation of the new public employment system, and the description of the new supporting forms can be found in the edict 375/2010. The professional guiding of public employment was taken over by the Ministry of Home Affairs from the Ministry of National Economy from 1 July 2011. In the new system those who are concerned can participate in a special legal relationship instead of the previous labour relationship. It made them possible to get the public employment salary defined in the regulation (approximately 76–88 per cent of

the net minimum wage), or get the guaranteed salary for those having at least secondary education or vocational education (approximately 84–86 per cent of net minimum wage). Beside the different wages, also the scale of annual time-offs became smaller compared to those who are employed on the open labour market, because they are entitled to have only 20 paid days off from work annually independent from their ages. With regard to public employment legal relationship, the rules in Labour Code (I. law of 2012) are exemplary with the alterations described in the CVI law of 2011. The wages - similar to labour costs - are loaded with payroll tax advancement (16 per cent), superannuation tax (10 per cent), health insurance contribution (7 per cent) and labour market contribution (1.5 per cent), while the employers have to pay social contribution tax (13.5 per cent), and contribution to vocational training (1.5 per cent) (Szabó, 2013; Cseres-Gergely – Molnár, 2014; Bördös, 2015).

### The aims of public employment

Among the *macroeconomic aims* of public employment the followings are enumerated: decreasing seasonal and/or cyclical unemployment, direct development of workplaces, managing regional and structural labour market problems, fighting poverty and supporting certain disadvantageous groups. The improvement of economy can happen not only with increasing consumption, but with the motivating effects of public works programmes in order to create new workplaces in the long run. During economic recessions the created new workplaces may increase income and total demand as an anticyclic tool.

They can be used in countries of different developmental levels, but their aims differ (Kálmán, 2015; Koltai, 2013).

- It is applied in countries with high and medium income primarily because of macroeconomic reasons, mainly as a reply for a short-distance shock, and in case of high rate of unemployment, public employment programmes are applied transitionally.
- The aim of public employment programmes in developed countries is to fight poverty, to provide guaranteed employment and maybe to provide transition to self-employment, as opposed to the developed countries or countries with medium income, where the active labour market characteristic is the most determining. Because of the obstacles it is rather frequent to combine the aims of the programmes: on one hand it concentrates on the most disadvantageous settlements, which is a kind of selection itself, while on the other hand the offered public employment wages are lower than the general market wages acceptable for the poor, which itself has a self-selection effect, thus only those people apply who have no other alternative to obtain income. It means that sometimes it is the only labour market intervention tool in several less developed countries.

Public employment programmes serve three aims: social, employment and political aims. Their social aim is to provide higher income for the permanent job-seekers. Regarding their aims from employment point of view, they want to develop working skills of the employed and thus help them to return to labour market. This aim also includes the development of employees' competencies connected to employment (Budavári-Takács – Suhajda - Lukács, 2015). Another obvious aim was to decrease the number of black labour and to reach more respect from the side of employers. Their political aim is to substitute from the sources taken from local governments and to ease the local social tensions.

The further aims of present public employment forms (Kálmán, 2015; Koltai, 2013) are as follows.

To increase poverty: to provide income for those living in deep poverty, but to keep the unemployed above the poverty threshold can also be the goal. Basically they do not count with the outcomes of open labour market, they provide low, but widely reachable wages for the poorest, and who cannot expect the employment on open labour market.

Work socialization, work test: to maintain/to develop the work socialization of those who are the farthest from labour market and to provide the conditions ready for work can also be the aim of the public employment programmes. The participants have a kind of cooperation obligation with the organisational system of labour market. In this case the public employment provides possibilities for the potential employers and for the new investors to be able to choose the suitable applicants for work.

Labour market integration: to help the integration of the participants on the open labour market: it contains personal developmental and training elements. Qualification and work show a tighter relationship nowadays than before. The obtainable position at work depends on the quality of qualification and marketability. Competencies depending on qualifications increase their value more and more. (Marosné – Czeglédi, 2014).

### **The reverse judgement of public works**

#### **The positive sides of the new public employment programme**

It is an undoubted result that the employment rate could significantly be improved by public employment compared to 2010. Involving a huge number of inactive employees into work means a serious progress.

In certain regions where the one and only employer is basically the local government and local settlements fight for their survival, public employment has a really important role. It sometimes means the „last rook” to fight unemployment and indirectly depopulation.

Public employment provides opportunities for those unemployed, who have long been out from labour market – and some negative consequences of unemployment can already be observed in their cases (Dajnoki - Balázs-Földi, 2016). Participation in public employment can provide the followings (Mészáros, 2007):

- it means being active for them, it might give structure to their lives and a „daily routine” is developed.
- they can get into communities, they can develop new relations.
- they can feel useful.
- physical or mental work might mean improvement in their mental state and condition.
- it might operate as a social surface and can help the development of the individual.
- there is opportunity to give and get feedback, which might improve communication skills.
- it might help in their further employment.

#### **The negative sides of the new public employment programme**

One of the biggest faults is that public employment transfers people to the labour market just in small proportion, although that should be the main aim. One reason of this is that there are only few workplaces in certain regions.



It is important to note that there is no effective training system connected to public employment, although there are enough vacant positions in the developed regions of the country, but there is no skilled workforce for that.

Another closed labour market with lower efficiency was developed with lower public employment wages than the minimum wage. It created a very difficult situation, where different interests clashed (central governmental aims, budget obstacles, employment requirements), which requires time and effort to be changed.

In several places, the public employed appears as „surface labour force” similar to the unemployment within the enterprise in the era of socialism.

The typical works of the public employed people are of physical types, they do not require vocational training; thus they cannot provide work experience for the workers which would help their further employment on labour market.

Local characteristics sometimes result in negative effects for the public employed people:

- low wages are not enough for their subsistence.
- the principle of „sometimes they pay, sometimes I work” is valid.
- the feeling of being of secondary importance and the feeling of being neglected can be developed as a public employed.
- they might feel that public employment is a kind of punishment or force.
- they might have the feeling of disgrace.
- they have no chance to do challenging and important work.
- they have to do work independent from their qualification and skills.
- negative workplace atmosphere can develop due to bad working conditions, overload or due to improper leading.
- because of the seasonal characteristics of public works, it is rather unpredictable and this can cause problems for the participants.

Several reports highlight (report of the Hungarian Net against Poverty, report of the European Committee in 2015) that public employment does not give support in the fight against poverty, moreover it generates further impoverishment. The reason of this is the public employment wage, which is lower than the minimum wage, and it makes possible for the employers to have the work done by public employed people for less money. There are disadvantages, such as the substantial centralization, significant autocracy, the lack of transparency, the lack of the ability to plan, the unreasonable role of politics, which can result in less professionalism and in corruption.

The longer one is employed as public employee, the less chance he has to step out from it and his chances are even worse if he is in the system of public employment not for the first time. According to the researchers (Csehné, 2007; Cseres-Gergely – Molnár, 2014; Csehné, 2018) it can have more explanations: either because of the financial situation of the individual, when he cannot find work even when there is no public work, or with this volume of public employment, the chance for an individual to find a public employment position is five times higher than finding a job on the open labour market.

The consequence of public employment (László, 2016; Scharle, 2014; Kovacs, 2017) is on one hand that it segregates, because the public employed people have no chance to develop personal relations in order to find vacancies with that, while on the other hand it is an unpredictable life

path and it hinders the possibilities to find work. Such as in agriculture local producers cannot find seasonal workers for summer works.

False stereotypes in connection with the employment form:

The most widespread false perception is that it is basically about roma people, however the majority of the participants in the public employment programmes are not roma and the majority of them live in cities and not in villages.

A similar presumption about these employees is that they never work, but it is true only for a small portion of the groups concerned.

According to the public judgement public employed people are people who are permanently without job and their work power does not reach the acceptable level, they have no special knowledge, therefore they would not be employed by the participants of the market.

The lack of motivation also hinders employees in managing different tasks, which require serious expertise.

According to the most controversial opinions, public employment is a labour market tool in order to employ roma people especially in the eastern part of Hungary. Its aim is not to produce new values, but help this social layer to obtain the time for social supply.

The vast majority of governments always had the idea that low employment rate of people with low qualification is the problem only of the supply side, thus there is no need to intervene into the system on the demand side.

The standpoint for years has been the same, namely to activate the job-seekers, because they are stuck into a certain life situation. But in reality it is the life situation of the 1-1.5 million people on the edge of labour market and a minimum safety of subsistence is the obstacle to step out of this problem.

The most characteristic features of the people employed in public employment are the followings: males in low income category, who work as trained workers. The majority of them come from the state of registered unemployed and they are not permanent unemployed. Public works has become the seasonal employment for people, who are on the edge of labour market, and who are physically well built, and where welfare factors dominate, but productivity is minimal.

### **Summary**

In Hungary between 1996 and 2006 in general it was 30 to 40 thousand people who were employed in public employment. This headcount increased to 60 - 100 thousand from 2009, and the number exceeded 130 thousand in 2013. This value is considered high in international relations as well. With regard to international comparisons, Hungary spends a lot on public employment programmes and spends less on other active tools of community employment policy, which would help the retraining and job finding for the unemployed. The government spent less money on these programmes totally in 2011 than on supporting public employment.

200-220 thousand people work in monthly average in the present-day public employment system, 355 thousand people are affected annually. The participants in public works programme are divided unequally throughout the country. In the first three quarters of 2017 18 out of 100

workers were public employed in Szabolcs-Szatmár-Bereg county, as opposed to Győr-Moson-Sopron county, where this number does not reach 1 (0.6). The gross public employment wages was 81.530 Ft in 2017, in case of foreman it was 89.705 Ft. The wages of trained public employed was gross 106.555 Ft, in case of trained foreman it increases to 117.245 Ft. The precondition of benefit/income is the work to be done. The supply can be withdrawn from people who do not accept the offered work. Half a year after finishing the public works, a bit more than 10 % of the participants enter the primary labour market and the more frequent they are employed the less chance they have to be employed.

Although in theory public worker can be employed in leadership position, in reality however people do not get work in public employment suitable for their qualification, but rather they are employed (independent from their level of qualification) in positions which require auxiliary tasks. The most frequent vacant positions are the followings: postman, ragweed cutter (weed cutter), cleaner, street sweeper, rubbish collector, agricultural unskilled labour, and office labour, file manager, etc.

One of the biggest challenges of the 21st century is unemployment, social exclusion and moderating regional differences. Therefore it is necessary to reconsider the phrase of work, to develop new employment models, such as voluntary, home and to transfer activities carried out in communities (alternative) to the world of work.

## References

1. BENCSIK A. - JUHASZ T. (2010). Family Friendly Concepts and Tools in Different-sized Hungarian Organizations Based on Empirical Study. *Problems and Perspectives in Management*, 8 (1), 70-79.
2. BÖRDŐS K. (2015): A közfoglalkoztatás intézményi környezete – történeti áttekintés. In: *Munkaerőpiaci tükrök*, 2014. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapest, pp. 66-75.
3. BUDAVÁRI-TAKÁCS I. - SUHAJDA CS. J. - LUKÁCS É. F. (2015): Competences employees are expected to have on the labour market, In: Dunay Anna (szerk.) *Proceedings of the 5th International Conference on Management*, Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, pp. 272-277.
4. CSEHNÉ PAPP I. (2007): A közhasznú foglalkoztatás jogi és humán vonatkozású változásai az utóbbi tíz évben, *Munkaügyi Szemle*. 4:15-19.
5. CSEHNÉ PAPP I. (2018): A közhasznú foglalkoztatottak főbb jellemzőinek változása 20 éves időtávban. Egy kistérségi kutatás eredményei. *Munkaügyi Szemle*. 2.
6. CSERES-G. Zs. - MOLNÁR Gy. (2014): Közmunka, segélyezés, elsődleges és másodlagos munkaerőpiac. In: *Társadalmi riport*, 2014. TÁRKI, Budapest, pp. 204-225.
7. DAJNOKI K. - BALÁZS-FÖLDI E. (2016): Diszkrimináció a munkaerőpiacon, *Közép-Európai Közlemények*. 3: 149-164.
8. KÁLMÁN J. (2015): A közfoglalkoztatási programok háttere és nemzetközi tapasztalatai. In: *Munkaerőpiaci tükrök*, 2014. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapest, pp. 42-58.
9. KOLTAI L. (2013): A közfoglalkoztatás szervezők értékei. Budapest, *Esély*.5:38-67.
10. KOVÁCS K. (2017): Managerial Challenges in Hungarian Agricultural Enterprises. In: *Managing Agricultural Enterprises*. Palgrave Macmillan, Cham. pp. 225-239.

11. LÁSZLÓ Gy. (2016): A hátrányos helyzetűek foglalkoztatási nehézségei. *Opus et Educatio*. 3: 264-276.
12. LISSOWSKA, M. (2017): The financial crisis and changing labour markets in post-transition countries. *European Journal of Industrial Relations*, 23(1), pp. 17-32.
13. LUKÁCS G. (2009): A Fesztetics-birtok gazdálkodási és vezetési reformja a XVIII. század végén. Doktori értekezés, PE-GSDI., Keszthely. 189 p.
14. MAROSNÉ KUNA Zs.- CZEGLÉDI Cs. (2014): Az érett korú munkavállalók, mint humán tőke. Az oktatás szerepe foglalkoztatásuk növelésében, *Munkaügyi Szemle*. 3:42-55.
15. MCKENZIE, D. (2017): How effective are active labor market policies in developing countries? a critical review of recent evidence. *The World Bank Research Observer*, 32(2), 127-154.
16. MÉSZÁROS A. (2007): A visszajelzés, mint a kommunikációs hatékonyság egyik alapvető eleme In: Mészáros Aranka (szerk.) *Kommunikáció és konfliktuskezelés kezelése a munkahelyen* 286 p. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó, 2007. pp. 133-151.
17. SCHARLE Á. (2014): A közfoglalkoztatás mérete és költsége. In: *Munkaerőpiaci tükör*, 2013. MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet; OFA, Budapest, pp. 61-62.
18. SULICH, A. (2016): Active labour market policy as a source of legitimacy for governments of Central Europe countries – comparative analysis *World Scientific News* 60 pp. 78-91.
19. SZABÓ A. (2013): A közfoglalkoztatás jelentősége két gazdasági recesszió tükrében. *Esély*.4:73-86.

## WHY SHOULD MENTORING STILL BE AN ISSUE ON THE FUTURE LABOUR MARKET?

**Gabriella Horváth-Csikós**

master teacher

Faculty of Economics and Social Sciences, Szent István University

E-mail: Horvath.Csikos.Gabriella@gtk.szie.hu

### **Abstract**

The participants of the future labour market are the present-day secondary school and university students. The question of knowledge-management has become a highlighted issue nowadays in the companies' everyday life. Sharing of knowledge is necessary in the management practice of any competitive companies. Knowledge management has several forms and mentoring is one of them. The question may arise whether future jobs will require mentoring or automation will also solve this issue.

**Kulcsszavak:** labour market, knowledge management, automation, mentoring, human capital

**JEL besorolás:** I29

**LCC:** H1-99

### **Introduction**

The question of knowledge management/knowledge sharing has become more and more popular for the companies and organizations nowadays. Knowledge is the most important capital of the organizations, therefore developing and preserving it involves challenges and requirements for the institutions. The practice and concept of knowledge management has become a strategic field for several companies.

More and more Hungarian companies are realizing the advantages of the mentoring practice, which supports the professional and personal development of the employees. Several companies apply the mentoring system in order to help the entrants and in some cases provide them with linguistic support.

Although the mentoring system itself is not new, it has started to spread rapidly as international companies are mushrooming in Hungary. The mentoring practice has become an important part of the system of career development.

Due to the increasing speed of technological development and globalization, the speed of changes in job destruction and job creation also increases. According to some calculations, half of the present jobs will be ceased due to automation. Some studies suggest that approximately 65% of children entering primary school today will have jobs that do not yet exist. But will these jobs require the practice of mentoring? What are the expected future jobs? Can a new form of mentoring be developed? Is it necessary to develop a new form of mentoring at all?

The aim of this paper is to present a few of the future jobs which are expected to appear in the near future and see whether mentoring, as one form of knowledge sharing can be upgraded to meet the requirements of the needs of the future labour market. This paper is a

theoretical overview; a practical research should later be carried out while considering the issue.

### **Literature review**

The concept of '*knowledge management*' means corporate policy, practice and tools, which make it possible for the individuals to understand how their jobs contribute to the entire the company, what benefits they might have and how they can contribute to the more efficient and more successful operation of their companies. The most important value and product of a given company is knowledge itself. The employees have to be encouraged to acquire, keep and transfer knowledge. (Nemirovsky and Solomon, 2000). The employees have to learn and apply different techniques in order to be able to convert their know-how systematically into an important knowledge-source for the organisation. (Choo, 1996).

The leaders have to support the establishment of a corporate culture where knowledge is value, knowledge-transfer is supported and innovation and development are considered important.

Effective knowledge-management requires new roles and responsibility from the leaders and the employees, as well. It is necessary that the participants of the process observe their own work from multiple perspectives, they can put forward their opinions, they are able to make and receive critical remarks and they have to be suitable and willing to share their knowledge with each other. Its success depends on several factors such as trust, cultural indifference, and lack of reception, communicational problems and the attitudes of the participants, among others. (Bencsik, 2009).

A study carried out in 2014 (Bencsik-Juhász-Kovács, 2014) examining the openness of the respondents with regard to their knowledge-sharing showed that the knowledge-sharing willingness of the respondents was basically average and they did not really welcome the idea to share their practical knowledge with the others. The respondents were less interest-centred and expectation-oriented with their friends, acquaintances and strangers in return of their knowledge-sharing than with the acquaintances of formal relationships. (Bencsik-Juhász-Kovács, 2014).

### **Types of mentoring**

Byrne (1991) grouped mentoring in three simple but very clear categories. The three types are traditional mentoring, professional mentoring and formal mentoring.

#### *Traditional mentoring*

Traditional mentoring is the oldest form of mentoring and it has been applied by several patrons of arts and sciences throughout history. In the traditional sense, mentors are people who use their knowledge, power and status to assist their mentored and their careers.

#### *Professional mentoring*

Unlike traditional mentoring, professional mentoring is not established on the personal choice of the individual mentor; on the contrary, it is established by the proposal of the leader. One of the most important advantages of professional mentoring is that it is not compulsory but voluntary; thus success is not guaranteed.

*Formal mentoring*

Formal and institutionalized mentoring makes mentoring a standard part of management practice. Therefore it can become a compulsory and core part of it. In organisations with formal mentoring, a small group of elderly staff and younger staff work together. The formal programmes are guided and supervised by the organisation. The advantage of formal mentoring is that anybody can participate in this programme.

Mentoring can provide the following key benefits to the **mentored**:

- gets a clear view about his own career and personal goals
- helps him to get a better understanding of the organisation's culture and unspoken rules
- he is exposed to new ideas and ways of thinking
- provides networking contact for the mentored
- gets access to new resources
- gets the opportunity to develop new skills and knowledge
- will more likely be successful in his career
- increases his self-confidence
- teaches him how to speak up and be heard
- his skills will develop in the field of interpersonal relationships
- learns how to manage feedback

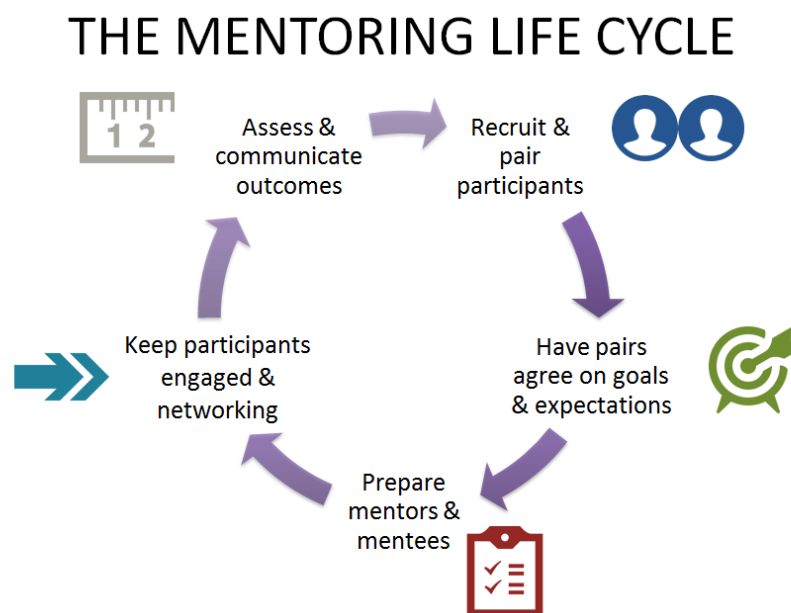
During the process the **mentor** has the possibility to develop his management abilities and lift them to a higher level by:

- seeing the business from a leader's point of view
- facing challenges, as he has to apply his knowledge in real situation
- getting to know the new members of the organisation
- reminding him how to listen actively rather than passively
- helping re-energize his career
- he is exposed to fresh perspectives and ideas
- it encourages him to share knowledge, which will increase his sense of self appreciation
- strengthens his interpersonal skills
- leads to a more personal satisfaction on his behalf

In addition to the fact that the process is beneficial for both parties, the **organisation** can enjoy several advantages, as well. Mentoring contributes to the continuous transfer of talent/knowledge and it provides the opportunity for the leaders of today to transfer their knowledge to the future leaders, which might result in the following:

- employees will get a more self-confident knowledge about business life and the organisation
- retention of staff
- a more effective, more successful organisation
- a more developed communication within the organisation
- it shows the outside world that the organisation values its employees
- results in a more positive work environment
- fosters leadership skills in mentors
- supports a sense of cooperation and harmony within the organisation
- increases the loyalty of employees towards the organisation –which can save money on recruitment and training costs

Figure 1 shows the life cycle of mentoring.



**Figure 1: The mentoring life cycle**

Source: <https://www.apqc.org>

Unfortunately, it is still typical in Hungary that employers expect the entrants when entering the company to possess the knowledge and skills the company requires. If the entrants cannot gain enough experience, then later this can be an obstacle for them to find a job. But who knows the requirements of the future jobs now? Who will be able to help the job-seekers and the entrants, as well to guide and support on their path on the labour market? At present it would be practical and useful that the present-day mentors support the would-be employees about the job opportunities and the possible requirements of future job market. Mentoring is often the missing link, which connects new employees with their future workplace successes (Levinson and McKee, 1978). If the previous one does not exist, the latter one should also be missing. Hungarian companies should think about their own future and they should invest money and energy into developing a new mentoring programme of their own while especially focusing on the requirements of the future jobs.

### Future jobs

As technology changes, some old jobs will be ceased and some new ones will be created. If we believe what the estimates say about the percentage of job destruction due to automation, then who has to worry about losing his job? Are university students safe from this aspect? Will they find a position on the labour market connected to what they are studying at present? Do we have to worry about or do we have to be more prepared for what some studies say, namely, that 65% of the children entering primary school today will have jobs that do not exist yet?

What about teachers? Will we need fewer teachers in the future? If we want to achieve the sustainable development goals (SDGs) in education -which is to ensure inclusive and quality education for all and promote lifelong learning-, we would certainly need a lot more teachers than we have today. Training teachers should be the utmost priority of education. If we want to raise kids so that they could become independent, responsible adults with individual thoughts and who are creative thinkers and responsible decision makers, then definitely we have to put more emphasis on how to train the teachers of the future because it is the teachers who will teach our kids how to think individually, how to learn, how to bear responsibility and also how to maintain their curiosity. If these teachers or would-be teachers do not meet the previous



criteria, if they are not individual and creative thinkers, they cannot pass it on how to be individual and creative. They have to receive the best of education.

As technology changes rapidly, it alters the way how we communicate and interact. Most of us communicate via the Internet; we spend a lot time in front of our computers and other technical gadgets. Teachers can also share their knowledge with students with the help of different devices and students can also share their own thoughts with their mentors or friends no matter where they are geographically. We can see that technology has become a language itself and children from an early age master this new language. They are already born with the know-how of operating these devices. Therefore, it is obvious that we all have to speak this new language if we want to remain part of the groups we are in. Using the Internet and tablets, i-pads and learning from TED-talks and podcasts will not dismiss teachers from all sectors, but for sure it will change the role of the teacher and it will broaden the learning experience.

The following tables show the least safe and the safest jobs according to the research of The Future of Employment.

**Table 1: The least safe jobs**

<b>Job</b>	<b>Chance of automation</b>
Telemarketer	99%
Loan officer	98%
Legal assistant	94%
Taxi driver	89%
Fast food cook	81%

*Source: The Future of Employment*

**Table 2: The safest jobs**

<b>Job</b>	<b>Chance of automation</b>
Mental health and substance abuse social worker	0.3%
Occupational therapist	0.35%
Dietitian and nutritionist	0.39%
Physician and surgeon	0.42%
Clergy	0.81%

*Source: The Future of Employment*

According to the report of the World Economic Forum (year of publication), 7 million jobs will disappear due to automation but 2 million new ones will be created. We can take it for granted that robots will take some of our jobs but they will create some new ones. The following jobs are positions on the future labour market, which do not exist yet; rather, they are the future jobs for the university students at present.

- **Drone manager:** After 10 -20 years, drones will not be considered new. Drone managers will control, maintain the fleet of drones at a given company.
- **Private industry air traffic control:** As drones will be a significant part of our everyday lives, we can take it for granted that different companies and organisations will have their own air traffic control system, which can be within the country or outside the country.

- **Medical mentor:** Just like health coach or patient advocate, the position of a medical mentor is a possible option. There is a growing demand for a better and higher quality medical support and medical system.
- **Wholeness mentor:** Within the framework of “mindfulness” (being in the presence), the wholeness mentor will help us develop lifelong strategies, which might give us the harmony between job and private life including the hobbies we have in order to reach happiness in life.
- **End-of-life coach:** According to some studies, the majority of baby-boomers are really interested in how they will live their so-called end of life. This generation will approach the end of their lives within 10-20 years. The end-of-life coach will help them to make good decisions on how to spend their last years and they will support their mentored in finding the best medical treatments if necessary. In the forthcoming few years, there will be a massive shift toward people wanting to add more life to their days instead of adding more days to their life.
- **Self-driving car mechanic:** Self-driven cars will cease several positions but will create some new ones, as well.
- **Autonomous transportation specialist:** With drones and self-driven cars around us, it will be necessary to monitor the new traffic system and also to integrate, check and develop the new types of cars in the existing system.
- 3D Food Printer Chef
- 3D Printed Clothing Fashion Designers, Material Specialists, and Stylists
- **Organ Harvester:** There are currently several labs around the world that can grow human organs in a simple petri dish. Eventually technology will become commercially available and there will be a need for an organ harvester to plant and then harvest the organs prior to them being implanted by robot-surgeons.
- **Organ Agents – 3D printed organs are being created.** Scientists in Worcester Polytechnic Institute have found a way to use spinach to build working human heart muscle potentially solving a long-standing problem in efforts to repair damaged organs.<sup>8</sup>
- **Future Agriculture: drones, swarmbots (multirobot systems)**
- **Plant-Jackers and Tree-Jackers – Plant and tree alteration specialists, who manipulate growth patterns, colour-changing leaves, personalized fruit, etc.**
- **Molecular Gastronomists**
- **Bio-Meat Factory Engineers**
- **Urban Agriculturalists – Why transport food from far when it can be grown next door?**
- **Plant Educators – An intelligent plant will be capable of re-engineering itself to meet the demands of tomorrow’s marketplace**
- **Plant Psychologists & Plant Therapists**

Having seen the list of future jobs, we can agree that the role of almost all participants on the labour market will be different in the near future. They need to realize that with the radical change in technology, they need to adapt their behaviour, their way of understanding and attitude towards jobs and job requirements to the new circumstances. Using technology as the new-born language will be a basic requirement for all of them. And mentoring as such has to have an important role in helping and supporting the employees and employers to be able to adapt to the new situations.

---

<sup>8</sup> <https://news.nationalgeographic.com/2017/03/human-heart-spinach-leaf-medicine-science/>

We know that new forms of mentoring have appeared in the last ten years. One form is when it is not the senior, experienced managers who teach, but on the contrary, the junior employees act as mentors in order to teach their elder colleagues something new, especially when they teach them new technologies (Harvey, McIntyre, Heames & Moeller, 2009). The so-called reversed or reciprocal mentoring came to life basically because of globalization, quick technological development and market requirements. Harvey et al. (2009) summarized that students graduating from colleges and universities have high level knowledge of the Internet, computer studies and other web-based technologies and they are very enthusiastic to share their knowledge with the others. This form of mentoring has positive effects on both participants.

David Clutterbuck (2002) introduced the concept of structured developing mentoring in Europe. According to Clutterbuck we talk about mentoring when somebody uses his own wisdom to build the other's wisdom. This shows and expects a really high level of intellectual and emotional intelligence from the members of the relationship. Is a new type of structured reciprocal mentoring about to develop in the near future to help the participants of the labour market to get used to the new job requirements? With this article my aim was to generate a thought-provoking thinking from all the participants of any mentoring and knowledge management processes.

We could see that mentoring has undergone a certain paradigm shift recently; more youngsters are present in the mentoring processes as mentors. And yes, something interesting is happening. Some things have already been reversed and reciprocal.

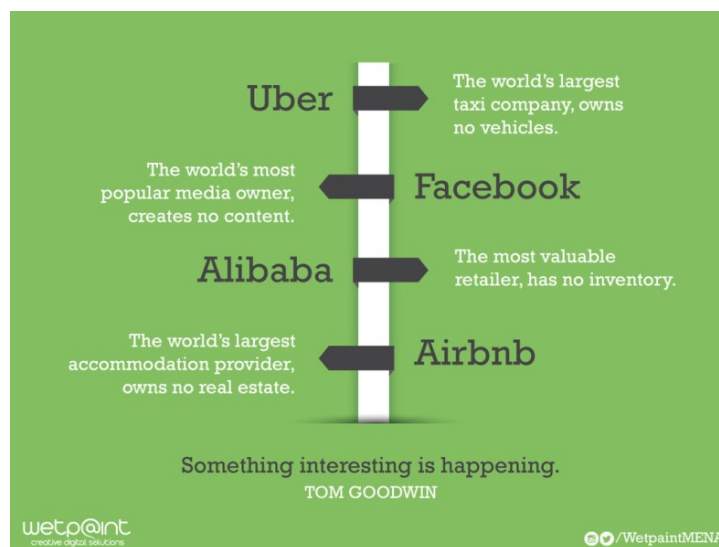


Figure 2 Something interesting is happening

Source: <https://twitter.com/itsadam/status/613459095270469633>

## References

1. Bencsik, A. (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Győr, Z-Press Kiadó Kft.
2. Bencsik, A., & Juhász, T. (2014): Mentori gyakorlat a magyarországi szervezeteknél. Under publishing
3. Bencsik, A., Juhász, T., & Kovács, Sz. (2014): A tudásmegosztási hajlandóság aktuális kérdései, avagy jobb adni, mint kapni (empirikus vizsgálat alapján). Alkalmazott tudományok Fóruma I. konferenciakötet, 55-61.
4. Bencsik, A., Juhász, T., & Machova, R. (2014): Mentor system/practice on the behalf of knowledge sharing. Acta Politechnica Hungarica, 2014/Vol.11. No.9, 95-114.

5. Byrne, E. (1989). Role modelling and mentorship as policy mechanisms: The need for new directions. St Lucia: The University of Queensland.
6. Choo, C. W. (1996): The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decision. *International Journal of Information Management*, 16(5), 23-40.
7. Clutterbuck, D. (2002): *Mentoring and diversity: an international perspective*. Butterworth Heinemann.
8. Davenport, Thomas H: *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*; Oxford University Press, 1997
9. Harvey, M., McIntyre, N., Heames, J. T., & Moeller, M. (2009): Mentoring global female managers in the global marketplace: traditional, reverse and reciprocal mentoring. *The International Journal of Human Resource Management*, 6, 1344-1361.
10. Levinson, D.J., Darrow, C.N., Klein E.B., Levinson, M.H. & McKee, B. (1978): *The seasons of a man's life*. Balantine Books. New York.
11. Nemirovsky, R., & Solomon, J. (2000): "This is crazy. Difference of differences!" On the flow of ideas in a mathematical conversation. Paper prepared for Videopapers in Mathematics Education Conference. March 9-10, Dedham, MA

**Internet pages**

1. <https://www.weforum.org>
2. <https://www.theguardian.com>

## **RICE MARKET INFORMATION TRANSFER SYSTEM (MITS) IN THE MEKONG DELTA, VIETNAM?**

**Pham Cong NGHIEP**

PhD student

Enyedi György Doctoral School of Regional Sciences, Faculty of Economics and Social Sciences, Szent István University  
E-mail: pc\_nghiep@yahoo.com

### **Abstract**

MITS had an important role in farmers' production and trade. However, MITS in the Mekong delta, Vietnam was very weak. There were lacks of good sources and channels of market information, the market information was outdated, inaccurate and inadequate. In addition, farmers' ability and knowledge to collect, analyze and use market information were also limited. Therefore, the aims of the paper are to have a real clear picture about the current MITS in the rice value chain in the Mekong delta of Vietnam (rice farmer's demands of rice market information, sources of rice market information, channels of rice market information, rice market information utilization and impacts of MITS on rice farmers in the Mekong delta, Vietnam). This paper gives an overview about 15 structural interviews made with 15 rice farmers in the Mekong delta, Vietnam. The findings of this study show that rice farmers in the Mekong delta, Vietnam have been accessing and using market information from formal and informal sources (Governmental agencies, traders, farmers, and mass media) via 7 main channels (Television, newspaper, radio, Internet, phone, face-to-face meetings, loudspeaker) to increase the selling prices, rice income, to decrease the risks in rice production and trade and to improve negotiation ability of farmers with traders.

**Kulcsszavak:** Rice production, market information, farmers, qualitative study, Vietnam

**JEL besorolás:** Q13

**LCC:** SB109.7-111

### **Introduction**

Rice has an important role in Vietnamese life and economy. According to General Statistics Office (GSO) rice subsector occupied 40% of gross output of the Vietnamese agriculture, 9.3 million households have been planting paddy (65% of rural households) and over 70% of the national labor force were employed in rice production. According to GSO, during the period of 2007 to 2013 Vietnam exported 6.265 million tons of rice on average with its value of 2.936 billion USD per year.

The Mekong delta is the rice granary in Vietnam. This region has contributed to the national rice output up to 50% and the rice export up to 90%. However, the main issue in rice sector is that in the Mekong delta there is a low profit for rice farmers. According to a study by Tran Cong Thang, Do Lien Huong, Le Nguyet Minh in 2013 the average income of rice farmers from rice production in the Mekong delta was very low with 535,000VND/month (about 25USD/month).

Market information system plays an important role in raising the efficiency of economic performance and it helps farmers enter the market better, sell more products at higher prices

(Sultan Freihahat, 2012). Nowadays farmers in the developing countries like Vietnam do not have much good market information to make the accurate decisions in their production and trade.

The demand of improving the market information system is imperative and it has a great significance to rice farmers in the Mekong delta, Vietnam. The competitive pressure of rice farmers in the Mekong delta is growing because with the development of science and technology they have produced more and more the rice output. As a result, many rice farmers need to sell a bigger amount at the same time and so they need to find larger markets to sell the higher amount of rice with higher prices. There are more and more mediators between rice farmers and final customers as well as export companies in the Mekong delta and these mediators became a barrier for the market information flow in the rice value chain, even they can distort the market information to get advantages in the bargain making a wider gap of market information among participants in the rice value chain. Therefore my research will help us have a clear insight into the current MITS in the rice value chain in the Mekong delta, Vietnam in order to propose a model of MITS that is suitable in the Vietnamese condition, in a developing country, with low income and weak infrastructure.

And lastly, there are few researches and information on MITS in Vietnam so we do not know the strengths and the weaknesses of MITS, how to improve the MITS to meet the market information demand of rice farmers. Those are the reasons why I performed this study.

### ***Market information transfer system (MITS)***

A market information transfer system contains 4 elements: Market information, source, channel and receiver. In this study the receiver means the rice farmers in the Mekong delta, Vietnam.

Market information is an essential factor in MITS, it determines the effectiveness of the whole system. Many researchers defined market information as follows: Market information includes market news (information on prices, quantities, market conditions, and business contacts), market analytical reports (reports that analyze factors that cause changes in market conditions and their effects on stakeholders), and business reports (providing information that can help stakeholders identify reliable trade partners).

The market information source is a very important part in MITS because information sources will affect so much the quality of information farmers will get. Information source is an institution or an individual that creates or brings about a message (Starasts, A. M., 2004) and hence, there are many kinds of different sources: media, radio, TV, personal experience, books, journals and magazine articles, expert opinions, internet, extension agents, etc.

Farmers can access to market information from many different sources and in fact, farmers used multiple sources of market information to access to the market information because they usually did not find any single source providing all that they need and these sources had various reliability and accuracy (Surabhi Mittal and Mamta Mehar, 2013). There were 2 kinds of formal and informal sources of market information for farmers (Edda Tandi Lwoga and et al, 2010). The informal sources constitute face-to-face interactions with friends, relatives, other farmers, and traders or mass media when mass media get the market information from informal sources to transfer to farmers. On the other hand, formal sources refer to the information that is created specifically for farmers by governmental agencies such as extension agents, local authorities, by NGOs or by mass media when media uses market information from formal sources to transfer to farmers. Farmers used a combination of these formal and informal sources to access to information simultaneously (Surabhi Mittal and Mamta Mehar, 2013). However, farmers

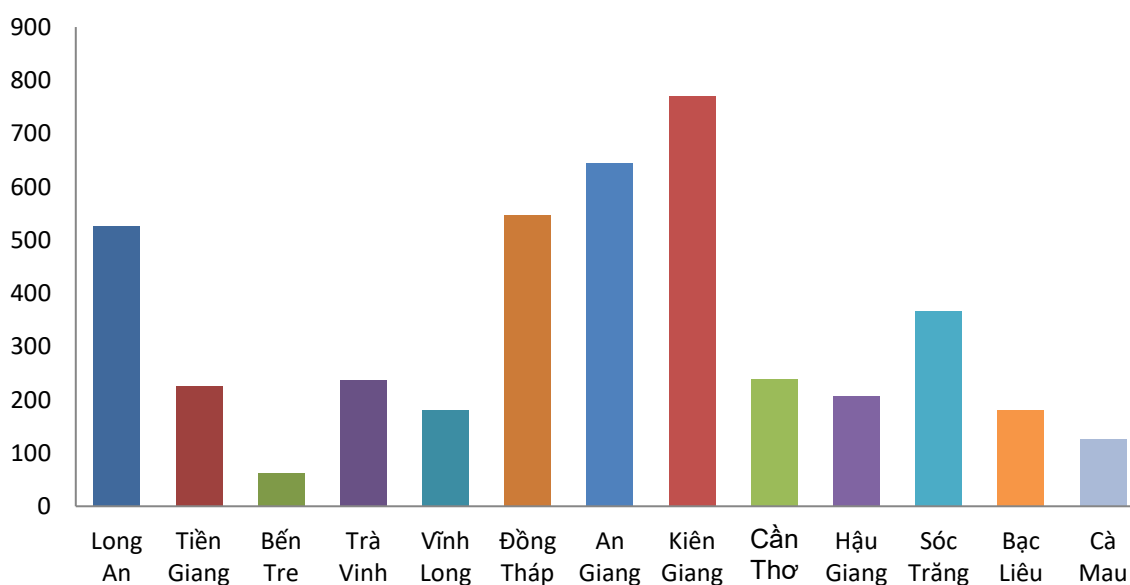
mainly seek to obtain knowledge and information from informal sources rather than formal ones (Edda Tandi Lwoga, et al, 2010). A study of Saikia S. and Barman U. (2013) on 120 rice farmers in India indicated that only 6.67% of rice growers accessed market information from the extension agents and about 52.94%; 17.64% and 22.55% of rice growers accessed market information from their neighbors, family members and friends, respectively. In Zambia almost all farmers obtained information from personal experience, and informal networks (family, friends, and colleagues) to meet their information needs (Trywell Kalusopa, 2005).

Market information channel is means that market information providers use to transfer market information to receivers (farmers). Market information providers should use simple vehicles to transfer information because with these simple vehicles market information receivers (farmers) may access to and use information at low costs. With the development of information technology market information providers and receivers have many options to choose vehicles to disseminate and receive the market information.

### Material and methods

This research is the first stage in my PhD study. Due to MITS is a new topic for Vietnam and for me and therefore I used the qualitative method to fast gather information and the secondary data on various aspects of the study, organize a fieldwork plan, and make the questionnaire for the final survey in the second stage (the quantitative research) and so on. This interview also provided a chance to understand MITS in the Mekong delta.

### Research area



**Figure 1: Area of rice production in the Mekong delta by provinces in 2015 (1000ha)**

Source: GSO, 2016

I chose An Giang province as a research area in this survey because An Giang province is a top rice producer in the Mekong delta (see figure 1) so rice farmers in An Giang have a high demand of market information. In An Giang province, thanks to the advice of the leader of Agricultural Extensions Center of An Giang I chose 3 districts to survey, in which there is a district with a large area of rice production (Thoai Son district), a district with a medium area of rice production (Chau Phu district) and a district with a small area of rice production (Cho Moi

district). In each district, I randomly chose 5 farmers including advanced farmers, large-scale farmers and non-advanced farmers, as well as small-scale farmers to interview.

### ***Sample size***

According to Mária Bernschütz (2011), the researcher can work with a sample of small numbers, there is no need for a big sample in qualitative methodology. Therefore I interviewed with the size of research sample of 15 rice farmers. Besides, I talked to the director of Agricultural Extension Center of An Giang to understand the current MITS in the Mekong delta, Vietnam.

### ***Questions of structural interview***

I used the guide to interview rice farmers in An Giang. The guide contained 2 main parts: (1) MITS (farmer's demands of rice market information, sources of rice market information, channels of rice market information and rice market information utilization) (2) the impacts of MITS on rice farmers in the Mekong delta of Vietnam.

### ***Analyzing the interviews***

I recorded all 15 interviews and then typed the answers from those records to find the similarities and differences of rice farmers' answers for each question in the interview.

I putted anonyms of respondents into a bracket ( ) after their answers.

## **Results**

### ***Rice farmers' demands for market information***

Determining the market information demand of farmers is very important because it will help a lot for us to propose the MITS model to accurately meet these demands.

Rice farmers in the Mekong delta need 2 kinds of rice market information: Macro-information and micro-information. The micro-information contains the following information: prices of each rice variety in their area what that help them have an orientation to grow rice varieties with a higher selling price; the phone number and the address of traders that help farmers have many chances to call traders to check the price information and then they will decide where to sell, whom to sell with the highest price. The macro-information includes the predictions about rice markets (market trends) to help farmers adjust their production plans to fit these market trends and information about rice export of Vietnam that helps farmers orient their market and investment in their rice production. If information about rice export of Vietnam indicates that rice export of Vietnam is advantageous, the export price of Vietnamese rice is high, rice farmers will increase investment in their rice fields to increase rice yield and quality to raise their profits and the opposite.

*We need the detailed information to bargain with traders such as prices, traders' address, phone numbers to call them to ask and compare with information from other traders. In addition, we also concern about rice export of Vietnam because it will affect the rice prices on the domestic market. If rice export of Vietnam is good, the rice price will increase (A farmer in Chau Phu district).*



*During my rice production, if I hear that the rice price increases, I will invest more in rice fields and also visit the rice fields more frequently to increase rice yield and quality. If I hear that the rice price reduces, I will limit investment into rice fields to reduce the production costs and to reduce loss (A farmer in Chau Phu district).*

*From the information about prices of different kinds of rice in some previous seasons we will know the rice variety which has a good price to grow and to increase the profit. My family replaced IR50404 by OM5451 with the higher price by 200-250 VND/kg (A farmer in Thoai Son district).*

**Table 1: The farmers' demands of rice market information in the Mekong delta**

	<b>Market information</b>
Micro-information	Prices of each rice variety
	Phone numbers of traders
	Addresses of traders
Macro-information	Prediction of rice markets
	Rice export situation of Vietnam

*Source: Own survey, 2016*

It can be seen that there are differences in rice market information demands among rice farmers. Large-scale farmers and advanced farmers need both micro-information and macro-information because they can analyze and use 2 kinds of information for their rice production and trading, meanwhile small-scale farmers and non-advanced farmers often concern only micro-information.

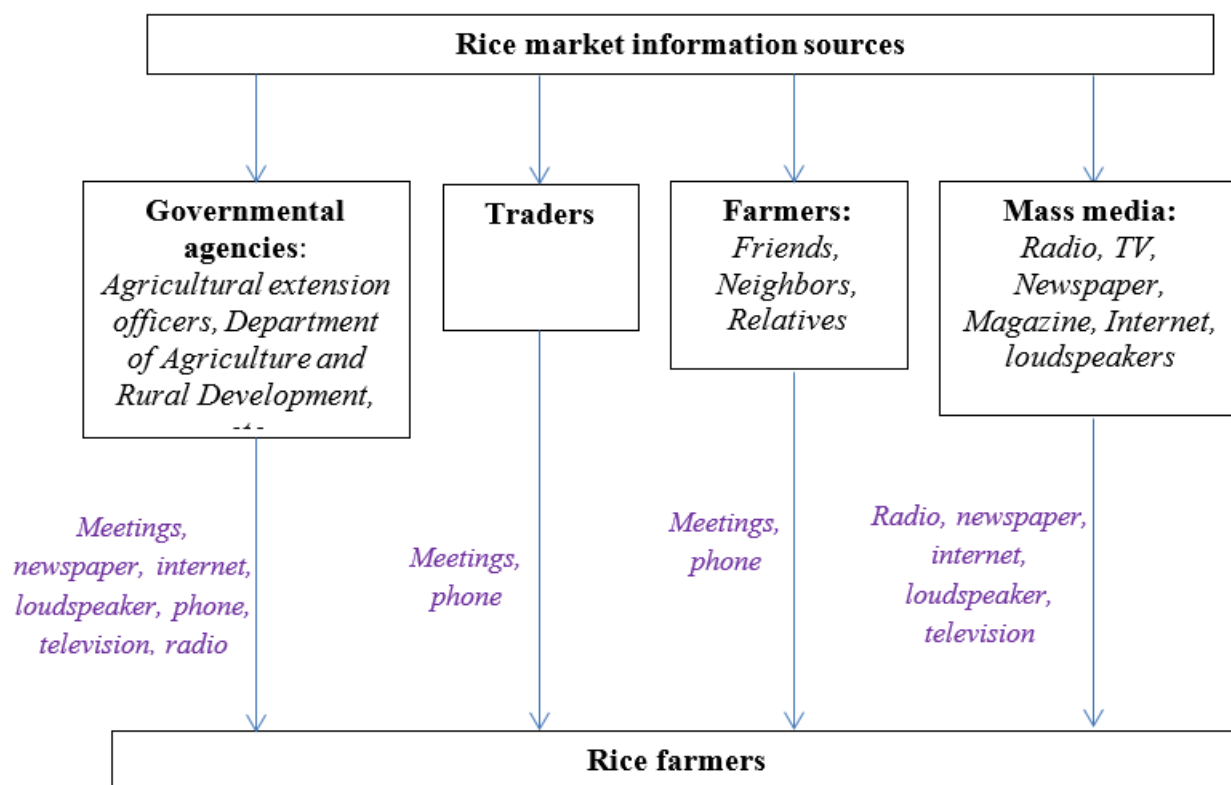
### ***Sources and channels of rice market information***

Market information sources and channels are the most important elements in MITS. They influence the market information quality, information dissemination speed, the amount of market information receivers, etc. Diagram 1 presents MITS in the rice value chain in the Mekong delta, Vietnam. Rice farmers in the Mekong delta have been accessing to market information from 2 kinds of market information sources (Formal sources: Governmental agencies, newspaper, radio, etc and Informal source: Traders, farmers, internet, etc) through 7 kinds of market information channels (Television, newspaper, radio, Internet, phone, face-to-face meetings, loudspeaker).

Rice farmers in the Mekong delta have been accessing to many different sources of market information simultaneously to compare and make decisions on their rice production and trade.

*My family has accessed to many sources of market information such as friends, television, traders, etc to bargain with traders in an advantageous way (a farmer in Thoai Son district).*

Based on the market information needs the farmer will choose the sources of the market information. Farmers got macro-information mainly from TV (national TV) or few farmers could get from Agriculture Newspaper of Vietnam and Internet. For micro-information they directly accessed to sources such as traders, farmers, etc.



**Figure 2: MITS in rice value chain in the Mekong delta, Vietnam**

Source: Own survey, 2016

*Farmers (friends, neighbors, relatives)*

Rice farmers are the most important source because the market information was analyzed carefully, up-dated, and they do not hush up market information, they share all information they have and farmers can easily share market information because they are living in a village with a high population density.

*There is an exchange of information about price among farmers. The market information from farmers is the most accurate. They got market information from many different sources and it is selected and analyzed. We can use this market information to bargain with traders (A farmer in Chau Phu district).*

*Besides market information from traders, the market information among farmers is also very important. In the process of living in the community, farmers have frequently met to share and discuss the market information with each other. The market information from other farmers is the best. They will share both good and bad news. The good news will help farmers sell rice with a higher price. The bad news will help farmers avoid disadvantages in bargains with traders (Director of Agricultural Extension Center).*

Market information channels between farmers are face-to-face meetings and phone calls. The advantages of these channels are the fast speed of market information dissemination and low costs.

The disadvantages of this source are: Sometimes the quality of market information from farmers is not good because the process of collecting and sharing market information from farmers to farmers lasts for a long time, meanwhile the market change continuously, especially in harvest

time. The quality of market information depends significantly on the analytical skills of farmers. If their above mentioned skills are weak, the quality is low and it will influence many farmers.

### *Traders*

Rice traders in the Mekong delta have an important role in rice value chain because they are not only original source of market information but also market information providers. Currently traders are still keeping a big voice in bargaining with farmers so they will hush up or distort market information to farmers to get more profits.

*Market information from friends is the best, meanwhile market information from traders is not good because they hush up or distort market information to eat profits from 2 sides: Farmers who sold rice to them and their sellers (bigger traders) (A farmer in Choi Moi district).*

Farmers have been accessing to traders via 2 channels: Phone calls and face-to-face meetings. Advantages of this source are that they are very fast, up-dated information.

### *Agricultural extension system*

*In An Giang, only our Centre of Agricultural Extension is providing market information to farmers. We provide market information to farmers through 2 channels: Via website of An Giang Department of Agriculture and Rural Development and Agricultural Extension Paper of An Giang. Because of the lack of financial resources, we cannot transmit market information to many farmers via many channels (Director of An Giang Agricultural Extension Centre).*

Agricultural extension system in An Giang has been providing market information to rice farmers via 2 channels, namely: website <http://sonongnghiep.angiang.gov.vn/> and agricultural extension newspaper of An Giang. Market information on the website is updated every day from Monday to Friday after 10.00. In addition, agricultural extension Center of An Giang publishes agricultural extension newspaper of An Giang on every Friday with 1000 copies to introduce the market information (price information) of agricultural products, including rice every week.

*The promotion department in Agricultural Extension Center of An Giang has a mission to get market information from agricultural extension stations of all districts and then it synthesizes and posts this market information on its website. In addition, on Friday the information about the price of all-day week is also synthesized to publish in Agricultural Extension Paper of An Giang (Director of An Giang Agricultural Extension Centre).*

However, very few rice farmers could access to market information from agricultural extension system in An Giang because they haven't got internet and they did not access to newspaper either because of a small amount of copies. Meanwhile the agricultural extension system of An Giang lacks the budget and material facilities to provide market information to farmers. The budget for agricultural extension activities of An Giang Extensions Center per year was about 1,000,000,000 VND (about 50,000 USD), in which 200,000,000 VND (about 10,000 USD) (accounted for 20% of total budget of agricultural extension activities) was for providing market information to farmers.

*I did not access to market information from governmental agencies because I didn't know where to access and how to access. I sometimes met the agricultural extension staffs at*

*commune level, rarely I met extension staffs at the district level (A farmer in Choi Moi district).*

#### *Mass media as a market information source*

Rice farmers in the Mekong delta have been sometimes accessing to market information from mass media such as television, internet, newspaper, loudspeaker, etc. However, television is the main source of market information in mass media for many farmers. Very few farmers used internet, newspaper, loudspeakers to get market information.

*Market information from mass media is not useful, it is unspecific and inaccurate. I only concern information on rice export, export price, export to where, etc. If this information is good, it means that the rice price will also be good in the future and the opposite (A farmer in Thoai Son district).*

#### Television:

Rice farmers in the Mekong delta used TV as a main source in mass media. They watched macro-information about rice export of Vietnam on TV to make good decisions in their production and trading.

*I watched television such as VTV1, VTC16, An Giang TV, Vinh Long TV, Can Tho TV to gain the rice market information (A farmer in Chau Phu district).*

The disadvantages of television are that the quality of market information is not good because the market information on television is collected and analyzed through a very large area and not frequently enough (*Director of An Giang Agricultural Extension Centre*). Secondly, the time of broadcasting on television was not suitable for farmers because the programs about market information were broadcasted in daytime when farmers were busy to work. Finally, the speed of information broadcast on television is too fast to keep a close watch and remember (*Director of An Giang Agricultural Extension Centre*).

#### Newspapers and magazines:

Rice farmers in the Mekong delta, Vietnam can access to market information from 2 newspapers: Vietnam Agriculture Newspaper and Provincial Agricultural Extension Newspaper. Respondents said that they did not read Vietnam Agriculture Newspaper because they need to have money to buy it. Provincial Agricultural Extension Newspaper was free for all readers but farmers could not also read it because the amount of newspaper was limited, only officials in commune and village could read it.

*I didn't read newspapers to get market information because I don't have money to pay for them (A farmer in Thoai Son district).*

I also saw that market information from newspaper was not good because the way to collect market information was not correct and the data reflected an average number of a large area. The information was not up-dated because that was a weekly newspaper.

#### Internet:

The number of internet users is increasing day by day in Vietnam but mainly in cities, towns. Farmer household rate with internet access in the countryside is still rather low.

The survey showed that 2 out of 15 rice farmers are using internet to seek market information. Generally speaking, very few farmers used internet as a market information source because they need to buy a computer and internet paying monthly fee for internet and they also need to have skills to use computer and internet but Vietnamese farmers are lacking these skills.

*I didn't use internet to take market information because I don't have money to pay for it (A farmer in Thoai Son district).*

Loudspeakers:

An Giang is still maintaining the loudspeaker system in the countryside. It means that there are 1-2 loudspeakers in each village to broadcast information about economy, society, and politics of Vietnam or about the local news in early morning and late afternoon. Almost all farmers I interviewed said that they had not heard market information from loudspeakers but only one farmer said that he had sometimes heard market information from loudspeakers at harvest time.

The advantages of loudspeakers are that loudspeakers are very suitable for farmers, they can be easy to hear information from loudspeakers even when they are busy. Secondly, a big amount of farmers can hear information simultaneously from loudspeakers without a fee.

### ***Market information utilization***

Rice farmers in An Giang have been using market information in their production and trading. They used market information in building the next season plan, defining the selling prices: when to sell and whom to sell. They used information about prices of different rice varieties to grow a rice variety with a higher price for the next crop. They used macro-information such as the situation of rice export of Vietnam and rice export prices to decide on the investment or not. Farmers say that if they hear that the situation of rice export of Vietnam is good and rice export price is high they will increase investment in rice fields because normally the selling price of rice will increase and if rice sale is easy many traders will go to buy, otherwise, they will reduce the investment to decrease production costs and risks.

*I used market information to define who I sell rice to with the highest price, when I sell, and what the selling price is (A farmer in Choi Moi district).*

### ***Impacts of market information***

Market information had remarkable impacts on farmers. Interviewees reckoned that market information had 4 main influences on farmers: (1) Increased the selling prices of farmers; (2) Improved the rice income of farmers; (3) Reduced the risks in rice production and trade; (4) Changed the farmers' position in the value chains.

*We used market information to bargain with traders to increase the prices and improve the rice income. ( A farmer in Cho Moi district).*

One impact of market information is to increase the selling price of farmers. The market information helps farmers find buyers with high prices, bargain traders with good prices and help them grow rice varieties the market need to sell with higher prices. It means that they need to use market information harmoniously with their production and trading to maximize the profits.

Rice revenue will depend on many factors, including selling prices so market information will help improve farmers' income from rice through the increasing of selling prices.

In addition, the market information helps farmers avoid risks, losses in their rice production and trade. With good market information rice farmers produce rice varieties that can meet the demands of markets to avoid overproduction (market risk) and reduce the investment in their rice production to reduce the production costs and losses (production risk) when rice prices go down.

Market information increases farmers' voice in rice value chain. With good market information they can bargain with traders to get higher prices to avoid disadvantages in bargaining. Farmers can sell rice with higher prices by 50-100 VND/kg compared to prices traders gave to them. Besides, during bargaining with traders, if they don't agree with a trader, they can easily find other traders to sell.

## **Conclusions**

From the analysis above we can draw some main conclusions as follows:

MITS has an important role for rice farmers in the Mekong delta because market information remarkably influences their rice production and trading. Market information improved their selling price, profits, income and simultaneously reduced the risk, enhanced their position in rice value chain and in bargaining with buyers.

Farmers need both micro and macro information in market information. The micro market information includes the price of each kind of rice, where to sell, who to sell, the addresses of buyers, and the phone number of buyers in order to help them choose a good buyer with a high price. The macro market information contains information about the situation of national rice export, the demands of international markets and the prediction of international markets because the national rice export has a significant and direct effect on rice farmers in the Mekong delta, as 90% of national rice export amount has come from the Mekong delta.

Rice farmers have been accessing to 2 kinds of market information sources: Formal and informal. Formal sources are governmental agencies, television, radio, formal papers, etc. The informal sources are friends, relatives, other farmers, traders, internet, etc. However, in practice farmers have been mainly accessing to and using informal sources because these sources are easy to access with very low/no cost, they are speed but the quality of market information from these sources is not good, nobody manages and supervises these sources. Although the quality of market information from the formal sources is quite good but only few farmers have been accessing to and using these sources because the density of these sources is low and they need high costs to access to these sources. Also, the speed of market information transfer is so slow that the information is inadequate and no longer up-dated.

The main market information channels farmers have been accessing to are face-to-face meetings and phone calls. These are the favorite and convenient channels for farmers in the Mekong delta. The channels such as Internet, Television, newspapers, etc are used by few farmers because they are costly and the farmers' skills to use computers, internet, etc are not enough.

Rice farmers have used market information in their rice production and trade. The market information is used in building the next season plan: What kind of rice to grow and when to

grow to sell with the highest price. The market information helps farmer modify their activities in rice production to reduce the risks. Farmers have been used market information to choose buyers and define the good selling price in their rice trading activities.

## References

1. Edda Tandi Lwoga and et al (2010). Information needs and information seeking behaviour of small-scale farmers in Tanzania. *Innovation*, No.40, June 2010
2. Kehinde Oladele Joseph (2009). Integrated marketing communications and consumers patronage of Nigerian beverage products. PhD. thesis at Covenant University, Nigeria.
3. Mária Bernschütz (2011). The Structural Model of the Application of Integrated Marketing Communications. Ph.D. dissertation at Corvinus University of Budapest
4. Mawazo M. Magesa, Kisangiri Michael and Jesuk Ko (2014). Agricultural Market Information Services in Developing Countries: A Review. *ACSIJ Advances in Computer Science: an International Journal*, Vol. 3, Issue 3, No.9 , May 2014
5. Saikia S.and Barman U. (2013). Market information sources utilised by farmers to improve their adoption decisions on sali rice technologies. *J. Acad. Indus. Res.* Vol. 1(10) March 2013
6. Sultan Freihat (2012). The role of marketing information system in marketing decision-making in Jordanian shareholding medicines production companies. *IJRRAS* 11 (2). May 2012. [www.arpapress.com/Volumes/Vol11Issue2/IJRRAS\\_11\\_2\\_18.pdf](http://www.arpapress.com/Volumes/Vol11Issue2/IJRRAS_11_2_18.pdf)
7. Surabhi Mittal and Mamta Mehar (2013). Agricultural information networks, information needs and risk management strategies: a survey of farmers in Indo-Gangetic Plains of India. *Socioeconomics Working Paper 10*. Mexico, D.F.: CIMMYT
8. Surabhi Mittal and Mamta Mehar (2013). Agricultural information networks, information needs and risk management strategies: a survey of farmers in Indo-Gangetic Plains of India. *Socioeconomics Working Paper 10*. Mexico, D.F.: CIMMYT
9. Tran Cong Thang, Do Lien Huong, Le Nguyet Minh (2013). Policy draft: Who benefits when the rice price increases?

## THE TERRITORIAL STRUCTURE AND THE TERRITORIAL POLICY IN VIETNAM IN THE 21ST CENTURY

Pham Duy

PhD candidate

Enyedi György Doctoral School of Regional Sciences, Szent István University

E-mail: phamduy1st@gmail.com

### Abstract

The paper aims to identify the characteristics of Vietnam's territorial structure including regional development trends, national development progress, and local development challenges. Then, it will exploit the territorial policy of the nation including the trajectory of territorial policy since the 1980s and the enforcement of these policies under local governments. It not only contributes a holistic perception on territorial structure but also supplies a historical review on regional development policy since Doimoi in Vietnam.

**Kulcsszavak:** territorial structure, regional policy, Vietnam

**JEL besorolás:** R58

**LCC:** HX, JS, JQ

### Introduction

Vietnam is known as one of the latest territorial-unified nations of the 20th century, leaving its mark on modern international history. With a population of 95 million in 2016, its HDI is about 0.683, the life expectancy 75.6 years old and TFR is 2.1 births/woman. Vietnam is a reasonably diverse country with 85.7% is the Kinh people. Vietnamese is the national language.

The Vietnamese civilization was formed quite early from the 10th century AD with the establishment of Dai Viet (Doan, 2012, 2014), there are some documents that were created before the kingdom of Van Lang, Au Lac (Trinh, 2013). Vietnam is unified like today's shape since 1802 in the Nguyen Dynasty. From this point of view, Vietnam has experienced the three most typical regimes in Vietnam's history: feudalism, semi-colonialism and socialism.

In the context of active globalization since the fall of the Soviet Union, Vietnam selected the socialist-oriented market economy as the model of development, continued to hold Marxism-Leninism ideology to ensure political stability throughout the territory. Doimoi<sup>1</sup> initiated since 1986, detailing by Resolution 10/1988, Vietnam has many achievements in modern history including rapid economic growth, early poverty eradication, improvement of human development index, etc. (D. D. Le, 2009). Southeast Asia is the fastest growing region of the world the share of which in the world's GDP was 1% only in 1960, while by 1993 it reached 25% (Neszmélyi, 1996) and even in the recent decade the growth has further accelerated. Vietnam has become an active member of ASEAN and many other international organizations, like APEC, WTO, etc.

The territory of Vietnam has experienced many changes since the unification of its land in 1975. Fundamentally, there has been sweep change of Vietnamese area since Doimoi. Politically,

---

<sup>1</sup> Doimoi is the term describing the radical economic transformation in Vietnam that started from 1986.



Vietnam has tried to transform its territory in orientation with modernization and industrialization with impressive achievements in poverty reduction and economic growth.

Despite after 30 years passed since Doimoi Vietnam has still faced many development challenges including unfinished market economy, low competitiveness in the context of the fast-moving global economy. Low income, ineffective government, slow political reforms, and unequal development between regions (D. D. Le, 2009).

Any development option cannot be outside of natural law. Vietnam was prosperous in the early years of economic reform with focusing on agriculture, because Vietnam had many advantages regarding nature, human and territory. The value of the three main agricultural crops (rice, coffee and corn) is nearly USD 27 billion every year and it is increasing year by year (Kozár and Neszmélyi 2017). The article is to explore Vietnam's territorial structure, territorial policy review since 2000 and some directions and solutions for Vietnam in the next phase.

### **The territorial structure: its orientation, progress, and challenges**

Vietnam is a small country (about 325 thousand km<sup>2</sup>) with geographical diversity. Vietnam's territory can be divided into six to eight regions with very different natural features, geography, and climate. The total population about 95 million people live together in the S-shaped territory. It includes 53 ethnic groups live together in harmony with the Kinh people who accounted for 85.7% in total. Most ethnic groups use their language, but only 24 ethnic groups have their writing. Throughout history, the Vietnamese economy is based on agricultural production.

Thanks to favorable natural conditions and fertile land, Vietnam has gained great success in the process of development from agriculture, rural areas and farmers. Until the 90s of the last century, Vietnam completely escaped from poverty thanks to the policy of agricultural reform or Doimoi. The excellent plan recorded in many documents has made Vietnam become a middle-income country. Vietnamese people no longer worry about the food shortage and the standard of living has been enhanced. The high growth wave in population as a result of agricultural achievements has created a golden opportunity for Vietnam's economic development. With an average working age of 27, Vietnam is expected to continue to proliferate and has many opportunities to develop over the next decade (Dang, 2011).

### ***The driver of territorial structural changes***

During the process of industrialization and modernization of the country, Vietnam is moving its territory in three main directions. First, Vietnam has tried to shift its economy with high agriculture rates to the savings with high industrial and service standards. Second, territorial progress is directed towards the development of urban territory separated from rural development. Third, the fragmented local structure ensures political security

Throughout the years of industrialization and modernization, all localities have been intensely aware of the shift from agricultural production to industrial production and mass production. It put a question on the success of economic restructure from agricultural-concentrated economy to industrial-focused one is the level of output. The territorial transformation has been associated with the financial restructuring of the national economy. In the process of economic restructuring (increasing the proportion of service industries - high productivity sectors reducing the portion of agriculture - areas with lower labor productivity), the territorial structure was also shifted powerfully due to the high wave of foreign direct investment (FDI), the support from the policies of the Central Party of Vietnam and its government. At the beginning period,

FDI only concentrated in big cities with favorable infrastructural development conditions such as the Red River Delta region, Eastern Region (T. T. A. Nguyen, 2013). During this period, FDI has also been concentrated on the exploitation and import substitution industries. In the latter stage, along with the policy of developing industrial parks and hi-tech export processing zones, thanks to the policies of decentralization to localities, FDI capital has been attracted by many locations where has more difficult infrastructural conditions, In the latter stage, FDI flows are tending to focus on export-oriented industries. By 10/2013, the processing and manufacturing industry accounted for 53.03% of projects and 53.16% of total registered capital (T. T. A. Nguyen, 2013).

### ***The territorial progress establishing urban and rural areas***

As a legacy from the history of the country, after many attempts to shift the economy towards industrialization and modernization, Vietnam's territory was fundamentally turned towards the urban and rural lands and the economic provinces in the Red River Delta and the South East region.

Urban territory in Vietnam has a bipolar structure with two major metropolitan areas: the Red River Delta and the South East region (Figure 3). Hanoi and Ho Chi Minh city quickly became the two leading urban territory of the country (Ngo, 2016). These are the two cultural and economic centers of the country, occupying about 20 population of the whole country, with the infrastructure, supporting industries and services. From Figure 1.2.3, these are two regions with high population size with high income, the lowest poverty rate in the country; these are also two areas of sizeable agricultural land with high industrial index.

In recent years, the development of Hai Phong, Da Nang and Can Tho have also created critical territorial complexes in the country's development. These cities have tried to become the nation's major cities and regional economic and social centers (D. T. Huynh, 2016; N. Q. Nguyen & Nguyen, 2016). These are also cities that attract a significant amount of investment from the state's budget and a number of other substantial resources in areas such as infrastructure, services, commerce, and tourism.

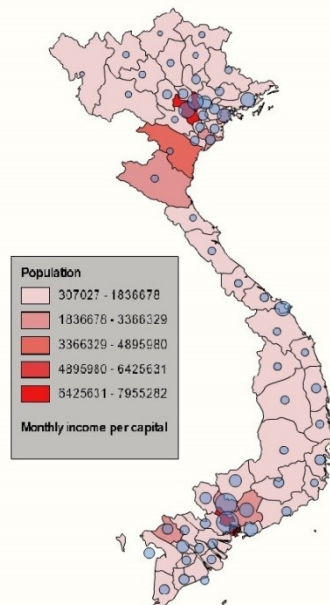
In addition to the five central-leveled cities, because of decentralization policy for localities, each province forms a small urban center. Each small town established as the headquarters of the region has better services than the periphery such as administration, health, education, etc. At first glance, the development of small towns to ensure the development of the territory all over the country. However, the territorial competition among the provinces has lost the synchronization needed for the development of the whole of the region.

Throughout the two decades of the 21st century, along with the active involvement of local land policy, labor market demand, favorable socio-economic conditions such as health, a massive influx of immigrants, the resonance has created in the major urban centers. The change in migration creates excellent variations in territorial development. One prominent feature is the city conurbation, evidenced by the merger of Ha Tay province into Hanoi. The new light industrial belts have been formed around urban areas such as Bac Ninh, Dong Nai etc (K. C. Vo, 2016).

After more than 30 years since Doimoi peripheral area (along with agricultural growth) was "the engine of material wealth that feeds most of the population, creating a large accumulation of economic development, as well as a shield to support for social stability before all fluctuations of the economy" (Dang 2011). The standard of living in rural areas is variable,

most of the peripheral areas have electricity, internet, inter-commune traffic, clean water, health, education but all of them have been still supported at much lower level if compared to urban areas.

Figure 1 shows the population in the Red River Delta and the South East region. These are the two regions with the highest monthly income per capita in the country. Another highlight in the central area is monthly income per capita in Da Nang is the most senior in Annam region.



**Figure 1. The structure of population and monthly income per capita by provinces in 2015.**

*Sources: The author's compilation on the basis of Vietnamese General Statistics Organization, 2015.*

### ***The challenges of territory in Vietnam***

One of the most prominent problems today is the urban-rural disparity. It creates a series of issues. First of all, the characteristic of urbanization in large cities is the overload of infrastructure, services and environmental pollution in big cities such as Hanoi and Ho Chi Minh city. At the same time, the periphery faces many challenges with the development of modern agriculture because of many reasons: most of farm structures are at the household level, the value added per unit of output is low, low income and accumulation of farmers, environmental pollution in rural areas (Pham, 2016).

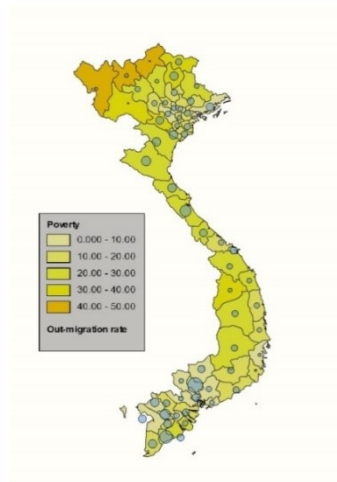
Second, the inter-regional gap has been recognized. Although the central government has made great efforts to improve the economy in the Annam region, the area has remained weak agglomeration for many years and has not produced coordinated resonance in the region. In addition, this area has many problems in sustainable development, migrant farmers, and exploitation of natural resources, destruction of wildlife, ecological imbalance, etc. This area is also suffering from natural disasters such as typhoons and floods. Some localities have known as the severe regions with social exclusion in some places

Thirdly, although Vietnam is in the golden period of its population with abundant human resources, 53 million people are in working age. However, Vietnam still has low-quality human resources in the region (ASEAN), high-level human resources in many fields missing. Annual

economic growth remains broad mainly based on increasing fixed asset size, investment capital, resource exploitation and cheap labor (Dang, 2011). To sum up, the quality level of human resources and its territorial structure are the enormous challenges for Vietnam's development.

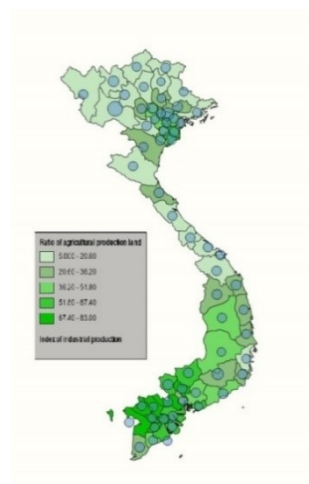
Lastly, facing the new challenges of global climate change, Vietnam is a country strongly influenced by climate change. There are more and more natural calamities with the increasingly devastating effect on Vietnam. Rural areas, underdeveloped areas, coastal areas, are frequently affected by global warming. According to a World Bank report, if sea level rises by 1 meter, Vietnam will lose 5% of its land area, 7% of agricultural land and 28% of wetland. In the worst scenario, rice yields fell about approximately 18% in the Mekong River Delta.

Regional disparities are shown in Figure 2 on rural poverty. The two poorest regions in the country are the Northern Mountains region and the Central Highlands. However, they are the cases with very the lowest migration rates. Figure 2 also shows that the high level of migration is from the provinces with moderate poverty rates, where has more favorably mobility.



**Figure 2. The structure of poverty and out-migration rate by provinces in 2015.**

Sources: The author's compilation on the basis of Vietnamese General Statistics Organization, 2015.



**Figure 3. The structure of the ratio of agricultural production land and index of industrial production by provinces in 2015.**

Sources: The author's compilation on the basis of Vietnamese General Statistics Organization, 2015.

**The territorial policy in Vietnam: trajectory and local management**

Hidalgo has developed the theory of monkeys' jumping for empirical analysis of the product development and industrialization of economies in the world. If we visualize the product as a tree and all products as a forest, a country consists of a set of hypothetical businesses that resemble monkeys living in different trees and exploiting these products. The growth process is like moving from the stunted forest to the fresher areas. Traditional growth theories assume that there are always trees within their reach, so the structure of the forest is not important. However, if the forest is not homogeneous, some are crowded, and some are sparsely populated, and if the monkeys are only capable of leaping the limited distances, the product's spatial structure and national development orientation are extremely important (Hidalgo, Klinger, Barabási, & Hausmann, 2007; T. D. Huynh, 2011).

If the above approach is rational, then the territorial structure is a crucial factor for the development of the nation. The rational exploitation of regional resources will be decisive in the development of the country. The more significant recognition of territorial policy is necessary to ensure rapid, efficient and sustainable national development.

**The trajectory of territorial policy in Vietnam (Figure 4)**

<i>Policy territorial approach</i>	Territorial marketization approach	Investment-attraction localization approach	Urban conurbation and rural development approach	Synchronized territorial approach
<i>Orientation framework</i>				
<i>Policies and reforms</i>	Household production responsibility system.  Resolution 10/1988	- The economic territories Industrialization at localities -Support to remote areas  Decision 747/1997 Decision 1018/1997 Decision 10/1998 National goal program 135/1998	-Hanoi conurbation -Building new countryside  Resolution 15/2008 Resolution 26/2008 Direction 800/2010 Direction 899/2013 National goal program 60/2007	- Regionalism, regionalization, new decentralization, and smart city  Congress XII of CPV 2016, Instruction 16/2017
<i>Main territorial development issues</i>	Poverty in the whole country	-Low-income economy -Poverty in mountainous and remote areas	-Urban-rural disparity -Climate change and natural disasters	-Weak resonant agglomeration -Inter-regional and urban-rural disparity -Severe remote areas -Extreme natural disaster
<i>Time</i>	1986-1998	1998-2008	2008-2016	Since 2017

**Figure 4: The territorial policy in Vietnam since 1986.**

*Source: The author's compilation*

*Period 1: Agricultural economic management reform*

The good fortune of Vietnam comes from the start of economic reform, and Doimoi is another name for reforming the agricultural economy, which has given rise to the real impetus of the economy. According to T. T. Vo (2009), Vietnam began to cultivate a radical progress in microeconomics reform including: almost free price, massive devaluation and unification of the exchange rate, increase in interest rate to positive level in real terms, substantial reduction in subsidies to the SOE sector, agricultural reform through household production responsibility system, the removal of domestic trade barriers. Meanwhile, the poverty had existed throughout the country in the 70s and 80s of the 20th century, the reform of the microeconomic management system in agriculture has created a breakthrough in productivity. Vietnam had still been the highest proportion of rural population in the world at the time, the majority of people in rural areas had been farmers. With favorable natural conditions and diverse crop structure, Vietnam has quickly escaped from poverty and reached to become one of the world's leading agricultural exporters (Pham, 2015). The development of agriculture and the mechanism of economic management of farming have entirely changed the face of the countryside. All regions with favorable conditions for agricultural event, such as the Red River Delta and the Mekong Delta, have quickly become the driving force for national development.

The concept of industrialization and modernization of the country continued to be the message conveyed vigorously in the Congress VII (1991) and Congress VIII (1996) of the Central Party of Vietnam (CPV). The economic structure of the region has been shifted in the following directions: promoting the production of commodities linked to the market, agricultural and rural development, restructuring State's enterprises (SOEs), developing regional products with strengths, continuing to harmonize and rationalizing the structure of regions throughout the country. It had been targeted to 2000; the economic structure would have been as follows: agriculture 19-20%, industry 34-35% and services 44-45%.

According to T. T. Vo (2009), there was a wave of investment growth in foreign investment between 1993 and 1997. The country received foreign investment from some 60 countries. The law on foreign direct investment (FDI) promulgated in 1987, and the revised amendment enabled Vietnam to attract a large volume of FDI capital to renew the technology and expand the market. The FDI capital has become an integral part of Vietnam's economy and an essential factor in Vietnam's economic growth during the 1990s.

*Period 2: The new impetus for regional growth*

It had been a further period of change since the Ninth Congress of CPV (2001). The concept of industrialization and modernization is conveyed through new perspectives in the metropolitan and rural areas. In addition, the formation of national economic planning includes six socio-economic regions and three vital industrial regions (Decision 747/1997, etc.). The CPV's view on rural areas has been further improved with the policy of poverty alleviation in the mountainous areas in the Northern mountainous region, the Central Highlands and the Central Coast region. Furthermore, CPC also had encouraged the development of many economic sectors, especially foreign businesses sectors.

The policy of industrialization and modernization of the country in this period is associated with the process of absorbing FDI since 1988. Vietnam is the destination of nearly 15.2 thousand FDI projects (T. T. A. Nguyen, 2013). In 2000, there was a wave of private sector development through the implementation of the new Enterprise Law, and between 2000 and

2004, there were 90,000 private enterprises registered under the new Enterprise Law. FDI in the same period (T. T. Vo, 2009).

Since the Tenth Party Congress (2006), Hanoi has promoted the role of a major economic center of the Tonkin region, building Ho Chi Minh City into a significant commercial and financial center of Cochinchina region. The CPV's document at the Congress also mentioned continuing to promote the role of the central level cities such as Hai Phong, Da Nang, Can Tho, Hue, etc. and to build a strategy for marine economic development in the Annam region.

The localities have taken the initiative and promoted the potentials of the locations, the areas in the Red River Delta and the South East developed actively in infrastructure, health, education and hi-tech service industries. The central coastal provinces quickly bring into full play their strengths in marine economic development such as shipbuilding, tourism. The localities in the Central Highlands and the Mekong River delta develop their forces in the event of hi-tech agriculture. Transport, irrigation, hospital and school infrastructure of all of localities have been invested and built nationwide to ensure people's living. In particular, in rural areas, agricultural technology has been increasingly developed, with an increased production of farm products, basically 90% no longer of the poor and hungry households.

### *Period 3: Restore the agricultural and rural policy*

Facing the wave of global economic crisis from the US and Europe, Vietnam's economy is not only declining in economic growth but also reveals many macroeconomic instabilities such as high inflation, real estate closed state, low purchasing power etc. (Q. B. Le, 2015).

Vietnam is a country with a small economy, and its agriculture becomes the fulcrum for the economy. The period since 2008 recorded the recovery of rural agricultural policy. The starting point for the CPV's Resolution 26/2008 and socio-economic development strategy 2010-2020 on three rural issues is to build new rural areas, to restructure agriculture and increase farmer incomes. This policy continues to be implemented at the central government level: Direction 800/2010 on New Rural Construction 2010-2020, Direction 899/2013 on Agricultural Restructuring and the National Target Program 60/2007 on climate change adaptation (Pham, 2015).

The agricultural and rural development policies that have supported to farmers has been restored since then. A series of procedures promoting agrarian development, new rural development, adaptation and mitigation, and climate change is implemented and has been somewhat useful in reality. The development of this peripheral area is the good consensus of the people and authorities at all levels. Many pilot models have been piloted, such as testing rural district-level people's councils and new cooperative models. However, after ten years of planning and implementation, the effectiveness of the policies was low, not meeting the expectations of the people and authorities at all levels.

Since the XI Congress of the Communist Party of Vietnam (2011), the concept of sustainable development has been first mentioned and has been a goal of regional economic growth, thus creating a link between regions and reducing the disparity between urban and rural areas and further developing the critical industrial regions, building sea strategies and coastal cities.

*Period 4: A new orientation in regional development policy*

Since the XII Congress (2016), CPV unified the approaches to uniform strategic management of overall development of the economy, regional and inter-regional development, decentralization reform, improvement of local responsibility, soon overcoming the state of the economy is divided by administrative boundaries. In addition, CPV guides to building some special economic zones, thus creating polar growth and experimental development of breakthrough development of some provinces such as Hai Phong, Khanh Hoa, Kien Giang.

Over recent years, due to inefficient territorial policy, ineffective public investment, rising social costs, territorial politicization, the regional disparity has become more and more sweepingly. There are more and more barriers between orientation and implementation in local development institution established because of bureaucracy system. Besides, growth motivation based on Vietnam's manual labor productivity tends to decrease rapidly.

Recently, the role of the territory has become increasingly important. Approaching regionalism and regionalization in the context of globalization is becoming a new trend in the last ten years in most European countries, even in Asian countries like China and Korea. Rodríguez-Pose (2013) believes that one of the essential factors of economic development and growth is institution-building and its dependence on different types of regions. The application of regionalism in Vietnam put a question for scholars and policymakers. However, this is a more contemporary approach to building regional economic institutions or achieving territorial path in a uniform manner.

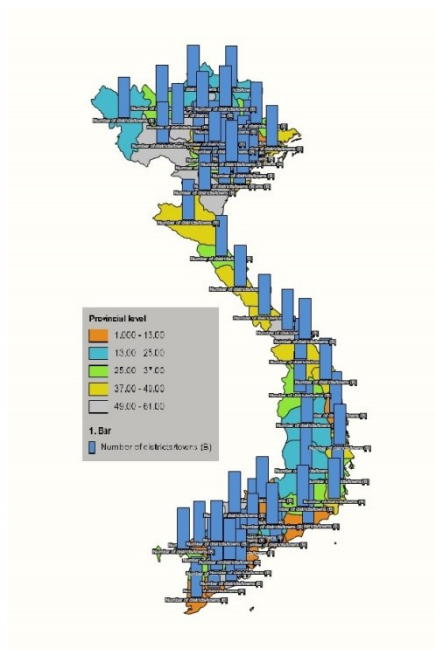
In recent government debates on the application of technology from the 4.0 industry wave, the government has issued the Instruction 16/2017 on strengthening access to the 4.0 technology revolution (Ho, 2017). The central government assigned some cities to build pilot smart city model, digital agriculture and tourism. It is a new approach to the Vietnamese government, which, if successful, will create breakthroughs in the development of this Southeast Asian nation.

***The local management: territorial structure and development orientation***

The state management system in Vietnam is structured in three vertically arranged systems, including the party system, the state system and social organizations. However, the Party system and the state system are more closely linked to mass organizations.

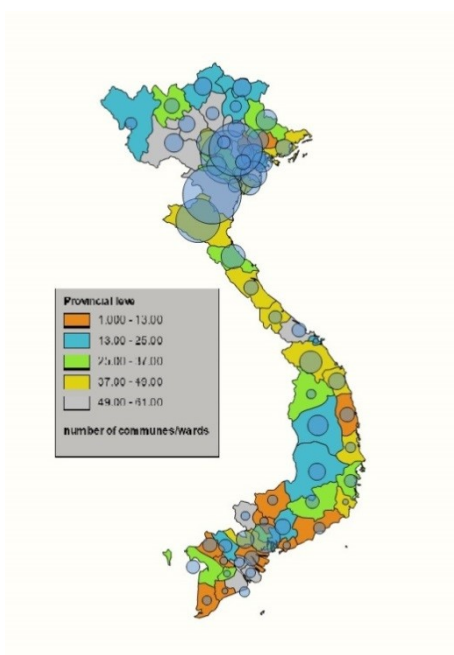
The territory is divided into 63 local units. A robust decentralization process took place from the 1990s until the mid-2000s. The formation of 63 localism led to the creation of five key areas: local land planning, investment and natural state management. The structure of state management of territory is shown in Figure 5 and 6.





**Figure 5. The structure of a number of district governments by provinces in 2015.**

*Sources: The author's compilation on the basis of Vietnamese General Statistics Organization, 2015.*



**Figure 6. The structure of a number of communes/wards governments by provinces in 2015.**

*Sources: The author's compilation on the basis of Vietnamese General Statistics Organization, 2015.*

The localism process of the 63 areas creates a significant proactiveness in the localities to mobilize available resources and to orient their development according to the local approach. The formation of 63 localism is also a good foundation for reducing the political risks and even autonomous claims of localities. For localities with geographical advantages such as the peripheral regions of the Red River Delta and the South East, these local governments are rapidly adopting the convergence of the principle of industrialization and modernization

orientation. Local authorities also take the initiative in implementing domestic development tasks such as regional redistribution, public services, resource exploitation, etc. With locations with inadequate resources and place, they are stuck with development issues; projects are often just oriented and depend heavily on the central budget.

Although the structure of national state management has been developing vigorously for many years after the Doimoi, the vertical-dimensioning mechanism of the high-power regime described as a bureaucratic system by Kornai (2008) has been reduced the professionalism of the system. Leaders of localities need to be more loyal to the Party system than their professionalism in implementation of development policies. After many years of operation, the number of civil servants in the localities increased sharply, short-term expenditures of districts increased, local budget income from taxes decreased, no much budget room for investment in infrastructure development as well as public services. It has been a significant issue in many territorial disputes over recent years.

Competition in the achievement of transfer the ratio of sector (from agriculture to industry) has created many implications for local development. Many industrial areas are abandoned, many areas of agricultural land, forest land are destroyed, the process of public investment is ineffective causing many losses and waste. Localities still attach importance to building infrastructure for their locations, not yet creating effective linkages with other areas. Regional planning and coordination have not been strengthened.

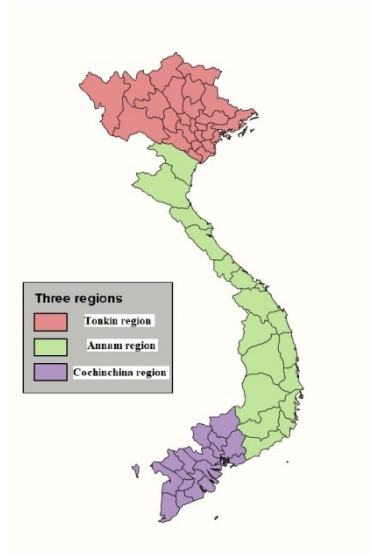
More recently, horizontal dimension coordination is gaining more attention. Workshops such as the Central Economic Co-operation Forum and the Mekong Delta Economic Cooperation Forum have been held annually since 2014. Many scientists and policymakers participated in many proposals to minimize the overlap in regional development plannings, to build local coordination mechanisms.

Regional integration has increased efficiency in the context of new globalization, reduced unhealthy competition from local authorities, increased resonance in regional development activities. However, effective regional coordination mechanisms for Vietnam are being studied by academics and policymakers. It is expected that there should be an efficient regional linkage mechanism among localities to promote local development shortly.

Like most countries with the Napoleonic public administration tradition, the ease of decentralization creates a pathway in policy thinking. Regional linkages as mentioned above will be quickly established in official policies and documents. However, the thought of transforming the territorial structure or the local size format or in other words the rescaling state may need to be thought more seriously and thoroughly in Vietnam. Territorial structure and regional structure management will be an important factor for the development of Vietnam shortly.

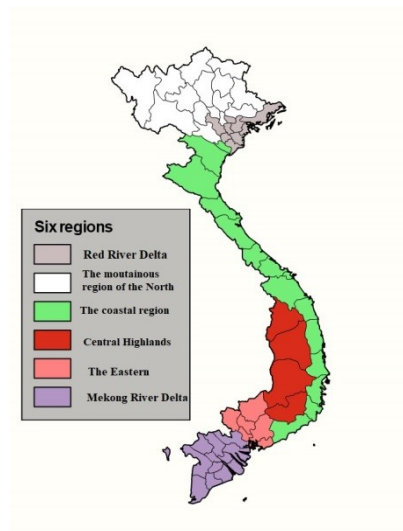
From historical point of view, Vietnam is divided into three regions as Figure 7 during the Nguyen's feudalism and French colonialism. After the unification of Vietnam in 1975, Vietnam was mainly divided into six socio-economic areas, as shown in Figure 8 below. However, the central responsible unit is the provincial level. The 63 localism model, corresponding to the localization of these 63 groups, did not create a linkage, coordinate, and linkage to shape resonances in the region. Although regional development policy has been established since the early 2000s such as Decision 747/1997, Decision 1018/1997, Decision 1/1998, Decision 10/1998 in creation of new local structure. This process not only reduces the effectiveness of regional connectivity regarding infrastructure, transport, services, etc. It also creates some

difficulties in vertical coordination such as too many clues at the local level, public investment spreads, various local costs increase, etc. As shown in Figure 4, regarding administrative structure, the number of organizational units is spread throughout the country at both district and commune levels, especially in the Tonkin region.



**Figure 7. The structure of territory in Vietnam by region in Nguyen feudalism and French colonialism period.**

Sources: The author's compilation on the basis of Vietnamese General Statistics Organization, 2015.



**Figure 8. The structure of territory in Vietnam by region since 1986.**

Sources: The author's compilation on the basis of Vietnamese General Statistics Organization, 2015.

## Conclusion

Basically, after 30 years of Doimoi, Vietnam has formed the structure of regional development, the essential territorial complexes of the land are more or less already and continue to develop as critical resources in the country. Urban urbanization is always the driving force for socio-economic development. Hanoi and Ho Chi Minh city continue to lead the nation in socio-political development. Hai Phong, Da Nang, Can Tho also support the development of the

country's regional structure. Regions play a particular role in the overall development of the nation. Progress in rural areas has always been the development orientation of the socialist model, and in practice, the primary rural territory has rapidly improved.

After more than 30 years of reviewing, the CPV's orientations for regional development are timely and meet the requirements of the domestic and international contexts. Policies have a proper direction, improving the standard of living for the people throughout the country. For each period, territorial systems have received the support of the people and authorities at all levels, and good results in regional development have also been recorded contributing to the overall development of the country.

However, in the implementation process, the structure of territorial governance has not yet met and not created a momentum for robust implementation of the regional development policies in reality. Territorial governance structure also created difficulties for local coordination mechanisms, which did not produce agglomeration at the regional level.

In the next phase, cheap land policy may no longer be appropriate in the context of new developments. Automation and the development of technology have primarily replaced manual labor. If Vietnam continues to exploit cheap labor as an advantage for development, people's labor skills will go down, the quality of population will not be high, income will not be improved, technology is just average. If Vietnam continues to use the jackfruit-shaped model in territorial development, the coordination between localities will be ineffective, public investment in infrastructure continues to cause wastefulness and losses, national resources go to exhaustion.

In the new context of territorial development, Vietnam needs to consider sustainable development. Territorial planning should be seen in a more synchronized way. Territorial reengineering and regional governance restructuring will be a top priority for the development process. Territorial reconstruction or national shifting is an indispensable process for all countries in each stage of development.

## References

1. Dang , K. S. (2011). Phát triển nông nghiệp, nông thôn nền tảng của phát triển bền vững cho Việt Nam. In D. C. Pham (Ed.), *Khi rồng muốn thức dậy Loay hoay với mô hình kinh tế sau Đổi Mới* (pp. 337-343). Hanoi: Alphabooks.
2. Dang, N. A. (2011). Tái cấu trúc dân số - nguồn nhân lực đáp ứng mục tiêu phát triển bền vững ở Việt Nam. [Reconstucting the Population as Human Resources for Sustainable Development of Vietnam]. *Tạp chí Cộng Sản*(882), 46-50, 0866–7276.
3. Doan, T. T. V. (2012). Ba bài chiếu đời Lý - một tầm cao văn hóa mở đầu cho kỉ nguyên Thăng Long - Đại Việt. [The three royal proclamations of Ly's dynasty - a cultural height starting the age of Thang Long - Dai Viet]. *Tạp chí KHOA HỌC ĐHSPTPHCM*(41), 12-17.
4. Doan, T. T. V. (2014). Từ những thành tựu của thời đại Lý-Trần nghĩ về những nét bản sắc văn hóa Đại Việt. [From the achievements of era of Ly-Tran considering the traits of Dai Viet's culture]. *Tạp chí KHOA HỌC ĐHSPTPHCM*(60), 5-12.
5. Hidalgo, C. A., Klinger, B., Barabási, A.-L., & Hausmann, R. (2007). The product space conditions the development of nations. *Science*, 317(5837), 482-487. doi: 10.1126/science.1144581

6. Ho, T. B. (2017). Hiểu và đi trong cách mạng công nghiệp lần thứ tư, <http://tiasang.com.vn/-doi-moi-sang-tao/Hieu-va-di-trong-cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-tu-10652>.
7. Huynh, D. T. (2016). Đà Nẵng tập trung thực hiện ba đột phá thúc đẩy kinh tế - xã hội địa phương phát triển. [Da Nang focuses on implementing three local socio-economic development breakthroughs]. Tạp chí Cộng Sản(881), 0866–7276.
8. Huynh, T. D. (2011). Tư duy mới và việc cơ cấu lại nền kinh tế. In D. C. Pham (Ed.), Khi rồng muốn thức dậy Loay hoay với mô hình kinh tế sau Đổi Mới (pp. 30-42). Hanoi: Alphabooks.
9. Kornai, J. (2008). From Socialism to Capitalism: Eight essays. Budapest, New York: Central European University Press, ISBN 978-963-9776-16-6.
10. Kozár, L. - Neszmélyi, Gy. (2017): ASEAN, the 50 Years Old, Successful Association and Hungary - Prospects and Challenges in the Economic Relations, Focusing on Vietnam. Journal Of The American Academy Of Business Cambridge 23: (2) pp. 74-81. (ISSN: 1540-7780)
11. Le, D. D. (2009). Market Economy with Socialistic Orientation: The Evolution in Vietnam. In J. Kornai & Y. Qian (Eds.), Market and Socialism In the light of the Experiences of China and Vietnam. New York: Palgrave Macmillan, 978-0-230-55354-5.
12. Le, Q. B. (2015). Thách thức của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam trong bối cảnh khủng hoảng nền kinh tế toàn cầu và giải pháp hỗ trợ cho sự phát triển [Challenges of small and medium Vietnamese enterprises in the context of global economic crisis and solutions for development]. Nghiên cứu Ấn Độ và châu á, 10, 66-73, 0866-7314.
13. Neszmélyi, Gy. (1996): A magyar külkereskedelem Délkelet-Ázsiában (Hungary's Foreign Trading with South-East Asia). Gazdálkodás (Scientific Journal on Agricultural Economics), Vol. 6, pp. 55-60. pp.
14. Ngo, T. Q. (2016). Một số ý kiến về phát triển lãnh thổ đầu tàu ở Việt Nam. [Some comments about developing leading territories in Vietnam]. Tạp chí Khoa học DHSP TPHCM(8), 30-41.
15. Nguyen, N. Q., & Nguyen, T. D. (2016). Giải pháp phát triển thành phố Cần Thơ trở thành trung tâm thương mại - dịch vụ của vùng Tây Nam Bộ. [Solutions to develop Can Tho city into a center of commerce and services of the Southwest region]. Tạp chí Khoa học Cần Thơ(1), 25-33, 1859-2333.
16. Nguyen, T. T. A. (2013). Đầu tư trực tiếp nước ngoài và chuyển dịch cơ cấu kinh tế của Việt Nam, Kinh tế và Dự báo(24), 20-220866–7120.
17. Pham, D. (2015). Rural development policy in Vietnam since 1988. Paper presented at the Social and Ethical Dimensions of Changes, Rzeszów, ISBN\_978\_83\_7996\_211\_2.
18. Pham, D. (2016). Some emerging challenges in rural development in Vietnam. Paper presented at the Sustainable of rural areas in practice, Nitra, Slovakia, ISBN 978-80-552-1574-7..
19. Rodríguez-Pose, A. (2013). Do institutions matter for regional development? Regional Studies, 47(7), 1034-1047, <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.748978>.
20. Trinh, S. (2013). Nhà nước Văn Lang qua nền tảng truyền thuyết và di tích thờ cúng. [Van Lang State through legends and cultic relics]. Khảo cổ học(3), 40-50, 0868-742.
21. Vo, K. C. (2016). Về quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế ở tỉnh Bắc Ninh từ năm 1997 đến nay, Nghiên cứu lịch sử(4), 67-79, 0866-7497.
22. Vo, T. T. (2009). Economic Reforms in Vietnam: What lesson can be learnt? In J. Kornai & Y. Qian (Eds.), Market and Socialism In the light of the Experiences of China and Vietnam. New York: Palgrave Macmillan, 978-0-230-55354-5.

**THE IMPACT OF INFORMATION SYSTEM ON ADMINISTRATIVE SERVICE  
QUALITY IN HOSPITALS: THE CASE OF PRINCE HAMZAH HOSPITAL,  
JORDAN 2015**

**Thabit Atobishi<sup>1</sup> – Szalay Zsigmond Gábor<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>PhD student, <sup>2</sup>associate professor

<sup>1</sup>Szent Istvan University, Doctoral School of Management and Business administration,  
<sup>2</sup>Szent Istvan University, Institute of Economics, Law and Methodology,  
E-mail: <sup>1</sup>thabit.tobishi@gmail.com, <sup>2</sup>szalay.zsigmond.gabor@gtk.szie.hu

**Abstract**

This research project is an initial investigation on the impact of information system in Administrative Services Quality (ASQ). Health care organizations provide services and use information system in administrative processes that have an impact on their customers. Many of its attributes relate to information system (IS) such as system and information quality. The aim of the system operation is to reduce resources used, to save time and efforts as well as to reduce cost and ensure that the information system provides high-quality information. The results show a significant effect of system quality and information quality on improving the level of service quality in prince Hamzah hospital in Jordan in 2015. The commitment of the management is vital to improve the system that is explicit and unmistakable in the implementation. The communication is also a key factor in the decision making as systematic data quality assessment can never be achieved without management commitment.

**Kulcsszavak:** information and communication technology, information system, Service Quality

**JEL besorolás:** M15, O32, O33

**LCC:** RA960-1000.5

**Introduction**

In Jordan a nationwide project has been initiated in 2009 to link all healthcare institutions with a shared database so it is possible to access the medical records from anywhere at any time by the social security number of the patient . in 2018 more than 120 healthcare institutions were linked to this nationwide information system . this project is called Hakeem this project include implementing nation-wide electronic medical records to both public and private hospital . so this costly project need to be measured and how the success of this information system enhance the service quality in hospitals

It was expected to reach USD 3.7 trillion of global spending on information technology and the development and construction of information systems by 2013, which means an average increase of 4.1 percent yearly. However, at the same time the proportion of IT projects and information systems failed about 70-80 per cent as a result of weakness in the development and analysis of the requirements of Information Systems

Since the introduction of information systems, organizations want to ensure that their systems are effective or “successful”. In the last 60 years, during the evaluation of information systems they were continuously up-graded to support the successful operation. The role of information systems has changed dramatically in organizations.

Total worldwide information technology investment exceeded one trillion US dollars in 2001, and since it have been growing 10 per cent each year. The huge amount of expenditure brings the question if those systems provide enough advantages of competitiveness for firms.

The quality of the service provided by the information system is considered as the main indicator of the effectiveness of the information system being used and it is very important for satisfying the user of the information system . (Watson et al, 1993)

While expenditure on information technology (IT) increase in hospitals, only a few studies investigate the impacts of these investments on health care services. They present a positive relationship between the level of investments in IS and the productivity of health care services . There are difficulties in cost justification. Organizational impacts and benefits, on the other hand, are often intangible and their realization may take a long time. (Chang et al, 2012) Therefore, There are several studies addressed this issue from different sides .

### **Literature review**

Raid (2009) Assessing the success of Information Systems (ISs) as one of most critical issues in IS field. Several conceptual and empirical studies have been conducted to explore this confusing yet important issue. A huge debate continues concerning the appropriate set of variables that can be used to determine the users' perception of ISs success. However, studies relating to this issue within the context of Arab countries are few and lack the ability to propose an appropriate evaluation criterion for Arab organizations. This study is one step ahead and aims to propose and empirically test an evaluation model for ISs success from the users' perspective. Accordingly, this study is of two folds including the theoretical fold which deals with the conceptual elements leading to the appropriate evaluation criterion and the empirical fold which deals with testing the proposed model. Among the five factors that were explored in this study, four factors were determined as influential factors including system's usefulness, user's technical capabilities, information quality and management support. System's ease of use was excluded from our proposed model. The findings of this study are expected to add value to ISs' investments as well as to increase the rate of success for costly ISs initiatives.

According to (Gordana & Neđo, 2009) The necessitate of Information System functionality performances evaluation has emerged from the importance of Information Technology in effectiveness and efficiency of work processes in an organization, causing rapid growth of demands in sense of resources performances in Information System. The main purpose of Information System functionality performances evaluation is upgrading and especially improvement in quality of maintenance.

Despite the large number of empirical studies in IS success, what exactly is meant by "IS success has never been clear nor researchers found much agreement about that. It appears that IS success is one of the controversial issues that has eluded IS researchers. The problem is compounded because success is a multidimensional concept that can be assessed at different levels (such as technical, individual, group, organizational) and using a number of not necessarily complementary criteria (such as economic, financial, behavioral and perceptual).

it can be seen that health care organizations are still lacking in IQM implementation and further research is needed for better improvement(the organization need to institutionalize the implementation of information quality management (Mohammed & Yusof, 2012).

### ***Service quality and information systems***

According to (Berhan & Kitaw, 2012) Service quality is “conceptualized using four different constructs (Knowles, 2011): assurance, reliability, responsiveness, and empathy. Tangibility is excluded, as it is included directly or indirectly in the IT infrastructure and business function.

from other hand Parasuraman et al. (1985) defined the quality of service as "the difference between consumer expectations for service and perceived service If the expectation is greater than the performance of the service the consumer is satisfied, but if the service is expected larger than the perceived consumer is dissatisfied," and other words is "the gap between consumers' expectations for service and their awareness of the service experience."

In first model it was ten factors or indicators that used to evaluate the service quality (SERVQUAL) . later in the subsequent work by the same authors they reduced them to five factors : tangible , reliability responsiveness , assurance and empathy.

Through the entrance of the user can define the quality in the field of Information Systems product's ability "information system" to satisfy customer expectations through performance included accuracy and efficiency, and the timing and quality of information (Saroja & Sujatha, 2002)

Information quality management practice: is “a set of quality activities performed by entire organizations to ensure that the quality of information produced in HIS fits the users’ requirements "(Mohammed & Yusof, 2012).

From the new study that integrate the three dimensions of study is the service, information, system quality so that this model called 3Q model consider actually integrated model. (Jingjun et al, 2013)

Also this model differentiate and distinct the beliefs and attitude of the system from those of using the system. (Jingjun et al, 2013)

A study conducted in Iran about the quality of Iranian health care services showed that according to the patients in Iran they are not fully satisfied with the quality of health services and Improvements were needed ( Teshnizi et al.2018)

### ***The model of the information system success( IS-success model)***

In 1992, DeLone and McLean suggested that the dependent variable for information systems (IS) research is IS Success. Their research resulted in the widely cited according to (Delone & McLean, 2003) IS Success Model, in which System Quality, Information Quality, Use, User Satisfaction, Individual Impact, and Organizational Impact are distinct, but related dimensions of IS success. Since the original IS Success Model was published, research has developed a better understanding of IS success. , comprehensive and integrative research on the variables that influence IS success has been lacking.

The success of the information system model is the most famous models and applications that were classified dimensions measuring the success of information systems within the framework in which you can apply the theories for assessing the effectiveness and success of the Information Systems. (Seen, 2007)



The basic elements for the success of the information system model as following:

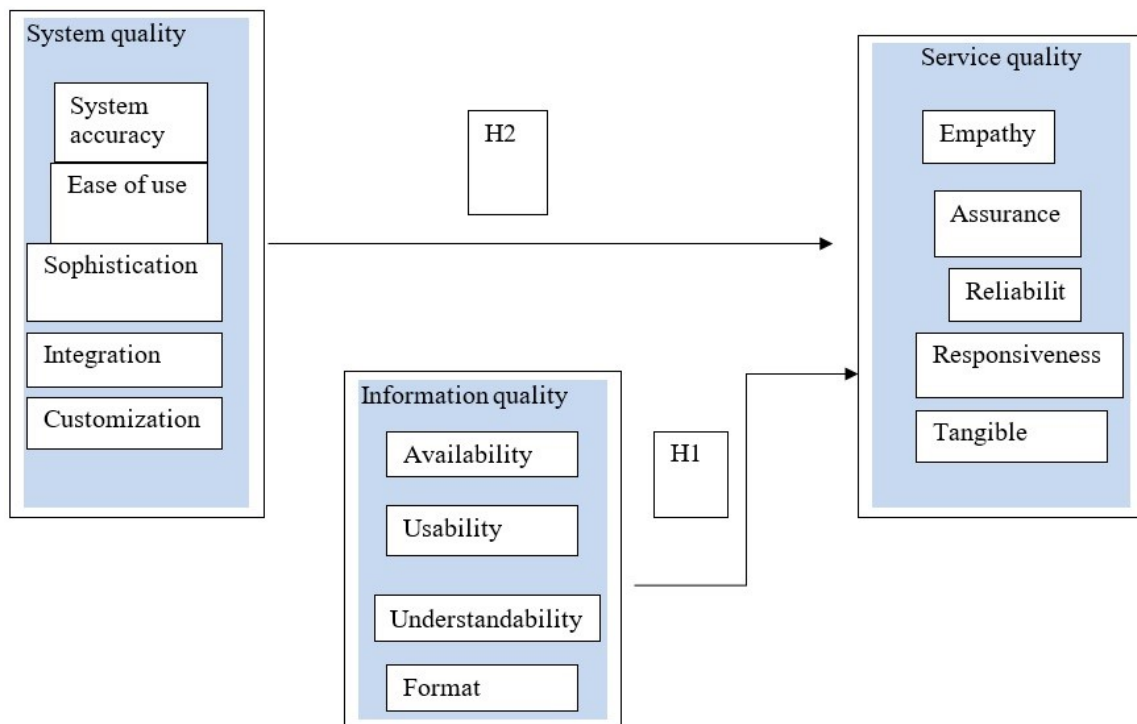
- Quality system means the value of usability of a user of it can be measured by the flexibility of the system and integration, as well as response time, as well as cognitive-expected user of the system and confidence in him, and ease of use, ease of learning and the benefits derived from the system.
- Quality Information: back to the quality and value of the information and data obtained by the user when using the system, it can be measured by the confidence and accuracy, and relevant, understanding, meaningful and modern, as well as to be comparable with a suitable form.
- Use: refers to the extent of use of the results provided by the information system for the end user.
- User satisfaction: refers to the responsiveness of the user for effective use of the information system.
- Impact on individuals: it is the impact of information on the behavior and performance of the user.
- Regulatory impact: refers to the impact of the information system on the performance of the organization in general.

After Do both of Delone & McLean reviewing previous studies, presented each updated model for the success of the information system contains many of the changes in the model of the success of the previous information system, which is as follows (Delone & McLean, 2003):

- Has been added a third dimension quality is the "quality of service.
- Was divided dimensions the" use "to the two-dimensional "Use " ,” intention to use " directly linked to the three dimensions of quality in order to solve the problem of ambiguity use.
- The "Net Benefits” presented as a measure of the impact to be a substitute for the effects of individual and organizational effects so that they are linked to positive or negative with all of the stakeholders, industries, economy, communities presence feedback received from the "ultimate benefit" to "use" and "user satisfaction"

### **Model of the study and the hypotheses**

This study attempts to model linking the impact of Information Systems IS-Impact, which was developed by (Gable et al, 2008) depending on the model of the success of the information system IS-Success and instrument "quality of service".So we proposed the following model:



Based on the above model suggest the following hypotheses:

Hypothesis of Research:

**H1:** Information Quality will positively affect on service quality.

**H2:** System quality will positively affect on servile quality

## The Methodology

In accordance with the purpose of our study, we chose quantitative research methods to meet objectives of this study. In particular questionnaire, based on IS success model and by using previously tested and validated instruments, was used to get the citizens' responses regarding the overall use of the system and the same data is also used for validation of the model using statistical analysis.

In line with the aim of this study, the main purpose of this questionnaire was to overall evaluate the information system quality based on two constructs of DeLone & McLean (1992)[ ] model and effect in service Quality, also to test this model using the data collected through this questionnaire. There is no comprehensive and standard instrument that can be used to evaluate information systems successes in the literature. Therefore each of the construct was measured by several items that have been tested and validated by other researchers in previous studies. The criteria that we used while choosing questionnaire items was the popularity of the instrument and the use of the instrument in the studies close to our study. Wordings and format of the items were changed to fit these items into our study's context. By using previously tested and validated measures.

When researchers design their studies, they have to ensure that their work will accurately reflect the population in which they are interested. A population is a collection of people, objects, countries, etc., that share a common characteristic of interest.

The target population for this study includes individuals who have using information systems in hospital.

## Experiment and evaluation

The study sample consisted of (100) an employee of prince Hamzah hospital in Jordan; table (2) shows the distribution of the sample depending on the personal and functional variables.

**Table (1): distribution of the sample according to the personal variables**

Variable	Categories	Frequency	percent
Gender	Male	48	48.0
	Female	52	52.0
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>
Age	less than 27 years	32	32.0
	27-32 years	45	45.0
	33-37 years	21	21.0
	more than 38 years	2	2.0
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>
Experience	less than 5 years	58	58.0
	5-10 years	36	36.0
	More than 10 years	6	6.0
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>

### Reliability Analysis:

**Table (2): the result of reliability (Cronbach Alpha)**

No	Domain	Alpha	Item No
1	Quality of information	0.84	5
2	Quality of the system	0.89	6
3	Service's quality	0.82	6
<b>Tool of study</b>		<b>0.97</b>	<b>17</b>

Table (2) shows that:

The highest cronbach alpha value reached (0.89) for domain (2) "quality of the system", then for domain (1) "quality of information", (alpha value 0.84). And the lowest alpha value was (0.82) for domain (3) "service's quality". But the total alpha values reached (0.97) this indicates to accept reliability.

### The results

**Table (3): Means and standard deviation for each domain of study and total means of them (n= 100)**

No	Items	Mean	Standard. Deviation	Rank	Agreement Degree
1	Quality of information	3.91	0.67	3	High
2	Quality of the system	4.06	0.73	1	High
3	Service's quality	4.00	0.59	2	High
<b>Total Means</b>		<b>4.00</b>	<b>0.61</b>	-	<b>High</b>

Table (3) shows that the highest means reached (4.06) out of (5) for domain (2) "quality of the system" by high agreement degree, then for domain (3) "service's quality", by high agreement

degree (means 4.00), and the lowest means was (3.91) for domain (3) "quality of information" by high agreement degree.

The total means for tool of study reached (4.00) by high agreement degree.

- Means and standard deviation for "quality of information" domain.

**Table (4): Means and standard deviation for "quality of information" domain items and total means of them (n= 100)**

No	Items	Mean	Standard. Deviation	Rank	Agreement Degree
1	Services offered by information systems can be perceived as unique and special	3.90	0.69	4	High
2	Data provided by the current system is sufficient and cover all work department	3.61	0.84	5	Medium
3	tasks can't be done without information provided by information system	4.09	0.89	1	High
4	Information provided by the current system is new and refreshed	3.98	0.99	2	High
5	Information provided by the system is clear and can be simply understood	3.95	0.86	3	High
<b>Total Means</b>		<b>3.91</b>	<b>0.67</b>	<b>-</b>	<b>High</b>

Table (4) shows that the highest means reached (4.09) out of (5) for item (3) "it can't be done without information provided by information system" by high agreement degree, then for item (4) "information provided by the current system is new and refreshed", by high agreement degree (means 3.98), then for item (5) "information provided by the system is clear and can be simply understood", by high agreement degree (means 3.95), And the lowest means was (3.61) for item (2) "data provided by the current system is sufficient and cover all work department" by medium agreement degree.

The total means for "quality of information" domain reached (3.91) by high agreement degree.

- Means and standard deviation for "quality of the system" domain.

**Table (5): Means and standard deviation for "quality of the system" domain items and total means of them (n= 100)**

No	Items	Mean	Standard. Deviation	Rank	Agreement Degree
1	Information system is simple to use	4.21	0.94	2	High
2	Information system's screens are simple to use	4.29	0.83	1	High
3	I feel comfort when I use information system	4.07	0.84	4	High
4	I feel confidence toward information system	4.11	0.79	3	High
5	Information system provides accuracy in work	3.93	0.98	5	High
6	I don't feel there are mistakes or inconsistency in information system	3.77	1.02	6	High
<b>Total Means</b>		<b>4.06</b>	<b>0.73</b>	<b>-</b>	<b>High</b>

Table (5) shows that the highest means reached (4.29) out of (5) for item (2) "information system's screens are simple to use" by high agreement degree, then for item (1) "information system is simple to use", by high agreement degree (means 4.21), then for item (4) "I feel confidence toward information system", by high agreement degree (means 4.11), And the lowest means was (3.77) for item (6) "I don't feel there are mistakes or inconsistency in information system" by medium agreement degree.

The total means for "quality of the system" domain reached (4.06) by high agreement degree.

**Table (6): Means and standard deviation for "service's quality" domain items and total means of them (n= 100)**

No	Items	Mean	Standard. Deviation	Rank	Agreement Degree
1	Information systems unit offers service needed by employees quickly	3.89	0.82	4	High
2	Problem faced by employee is solved seriously by information system unit	4.01	0.96	3	High
3	There is a confidence between employee and information systems unit	4.10	0.83	2	High
4	Information system unit's cadre avoids mistakes	3.89	0.75	4	High
5	user feels comfort when dealing with employees in information system unit	4.13	0.81	1	High
<b>Total Means</b>		4.00	0.59	-	<b>High</b>

Table (6) shows that the highest means reached (4.13) out of (5) for item (5) "user feels comfort when dealing with employees in information system unit" by high agreement degree, then for item (3) "there is a confidence between employee and information systems unit", by high agreement degree (means 4.10), then for item (2) "problem faced by employee is solved seriously by information system unit", by high agreement degree (means 4.01), And the lowest means was (3.89) for tow items (1, 4) "information systems unit offers service needed by employees quickly" by high agreement degree.

The total means for "service's quality" domain reached (4.00) by high agreement degree.

**Table (7): result of the (Linear Regressions) analysis of the effect t system quality on improving the level of service quality (n= 100)**

Independent variable	"t" value	"t" sig	B	R	R <sup>2</sup>	"f" value	"f" sig
system quality	10.791	0.00	0.595	0.737	0.543	116.791	0.00

\* Dependent variable: service quality

Table (7) shows that a statistically significant effect at significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of system quality on improving the level of service quality in prince Hamzah hospital in Jordan, where "f" value reached (116.791) by statistically significant (0.00). (R) value reached (0.737), and (R<sup>2</sup>) value reached (0.543). **so we conclude that there is a statistically positive effect at significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of the system quality on the improving the level of the service quality in prince Hamzah hospital in Jordan**

**Table (8): result of the (Linear Regressions) analysis of the effect information quality on improving the level of service quality (n= 100)**

Independent variable	"t" value	"t" sig	B	R	R <sup>2</sup>	"f" value	"f" sig
information quality	8.938	0.00	0.585	0.670	0.449	79.888	0.00

\* Dependent variable: service quality

Table (8) shows that a statistically significant effect at significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of information quality on improving the level of service quality in prince Hamzah hospital in Jordan, where "f" value reached (79.888) by statistically significant (0.00). (R) Value reached (0.670), and (R<sup>2</sup>) value reached (0.449). **so we conclude that there is a statistically positive effect at significant level ( $\alpha \leq 0.05$ ) of the information quality on the improving the level of the service quality in prince Hamzah hospital in Jordan**

### Conclusions and future work

This research is one of the early researches that are interested in investigating information system Quality impact. Research model able to help Healths Care Organizations in improve service quality through provide better understandability how information system quality contribute to improve service quality.

The results show a significant effect of system quality and information quality on improving the level of service quality in prince Hamzah hospital in Jordan in 2015. The commitment of the management is vital to improve the system that is explicit and unmistakable in the implementation

The research team will be further refining the 'Quality' criterion and developing user interfaces which can be used to measure user acceptance and satisfaction with the quality information retrieval process from the web.

### References

1. Al-Adaileh, R. (2009). An Evaluation of Information Systems Success: A User Perspective-the Case of Jordan Telecom Group. *European Journal of Scientific Research*, ISSN O. Box. 37. 1450-216.
2. Berhan, E., – Kitaw, D. (2012). The role of Marketing Information systems (MKIS) in service quality in Ethiopian industries. *South African Journal of Industrial Engineering*, 23(1), 66-76.
3. Chang, C. S., et al. (2012). Motivating medical information system performance by system quality, service quality, and job satisfaction for evidence-based practice. *BMC Medical informatics and decision making*, 12(1), 135.
4. DeLone, W. H., – McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30
5. DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable, *Information Systems Research*, 3 ( 1), 60- 95.
6. Gable, G. G., Sedera, D., & Chan, T. 2008. Re-conceptualizing information system success the IS-Impact Measurement Model, *Journal of the Association for Information Systems*, 9(7), 377-408

7. Gordana,P.& Balaban , N. (2009). Methodological Approaches to Evaluation of Information System Functionality Performances and Importance of Successfulness Factors Analysis, *Management Information Systems*, Vol. 4, No. 2, pp. 011-017.
8. Knowles, G. (2011). *Quality management*. Bookboon.
9. Mohammed, S. A., – Yusof, M. M. (2013). Towards an evaluation framework for information quality management (IQM) practices for health information systems– evaluation criteria for effective IQM practices. *Journal of evaluation in clinical practice*, 19(2), 379-387. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2753.2012.01839.x>
10. Parasuraman, A., et al (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing*, 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
11. Saroja, G., & Sujatha, G. (2002). *Application of total quality management to library and information services in Indian open universities, Andhra Pradesh, India: B.R.Ambedkar Open University*
12. Teshnizi, et al. (2018). Assessing Quality of Health Services with the SERVQUAL Model in Iran. A Systematic Review and Meta-Analysis , *International Journal for Quality in Health Care* 30, no. 2 82–89. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzx200>.
13. Watson, R. T., et al. (1993). User satisfaction and service quality of the IS department: closing the gaps. *Journal of Information Technology*, 8(4), 257-265.
14. Xu, J. D., et al. (2013). Integrating service quality with system and information quality: An empirical test in the e-service context. *MIS Quarterly*, 37(3).