

# GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

## TARTALOM

Müller-Dauppert, Bernd

Production Nearshoring in Europe and their consequences to the Supply Chain

Urbánné Treutz Ágnes – Szabó Zoltán

Három település marketingtevékenységének és  
településmarketing stratégiájának vizsgálata

Hoffmann György – Schwarcz Gyöngyi – Szász Jenő  
A helyi termék szerepe a lokális identitás építésében

Zéman Zoltán

A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai

Füstös Hajnalka

A Bázeli ajánlások és a CRD módosításai

Erdős Ferenc – Koloszar László

E-learning a hazai felsőoktatásban: gazdaságossági megközelítés

Havran Zsolt

A nagy nemzetközi tornák hatása a hivatásos labdarúgók értékére

2016/2

# Gazdaság & Társadalom

## Journal of Economy & Society

**Főszerkesztő / Editor:** Prof. Dr. Székely Csaba DSc

**Főszerkesztő helyettes / Deputy Editor:** Prof. Dr. Kulcsár László CSc

**Szerkesztőbizottság / Associate Editors:**

Dr. Székely Csaba DSc • Dr. Fábíán Attila PhD • Dr. Joób Márk PhD • Dr. Kulcsár László Csc • Dr. Juhász Zita PhD • Dr. Obádovics Csilla PhD • Törőné dr. Dunay Anna PhD

Tördel-szerkeszt / *Technical Editor:* Takács Eszter

**Nemzetközi tanácsadó testület / International Advisory Board:**

Prof. David L. Brown PhD (Cornell University, USA) • Dr. Csaba László DSc (Közép Európai Egyetem, Budapest) • Dr. Rechnitzer János DSc (Széchenyi István Egyetem, Győr) • Dr. Nigel Swain PhD (School of History, University of Liverpool, UK) • Dr. Caleb Southworth PhD (Department of Sociology University of Oregon, USA) • Dr. Szirmai Viktória DSc (MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest) • Dr. Irena Zavrl, Ph.D (FH Burgenland, University of Applied Sciences)

**Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts:**

Kéziratokat kizárólag e-mailen fogadunk, nem őrzünk meg, s nem küldünk vissza!  
A kéziratok formai és szerkezeti követelményeit illetően **lásd a folyóirat hátsó belső borítóját.** / We accept APA style only.

A kéziratokat és a közléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk:  
/ Send manuscripts and letters by e-mail only to: **[zjuhasz@ktk.nyme.hu](mailto:zjuhasz@ktk.nyme.hu)**

A közlésre elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll. / Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.

A kéziratok értékelésére a két irányban titkos lektorálási eljárást alkalmazunk: a tanulmányt két külső bíráló olvassa át, akik számára a szerző kiléte ismeretlen. Két irányban titkos eljárásról lévén szó, a folyamat egésze során a szerzők sem ismerhetik a lektorok kilétét (és a lektorok egymást sem). / The articles are reviewed using the 'Blind or Anonymous Peer Review'. This means that the content is reviewed by external reviewers and the author's identity is unknown to the reviewer. A double-blind peer-review process is where both the reviewer and the author remain anonymous throughout the process.

**Ismertetésre szánt könyveket az alábbi címre várjuk / Send books for review to:**

Dr. Juhász Zita PhD

Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar

Sopron Erzsébet u. 9.

9400 Hungary

**Web oldal / Web page:** <http://gt.nyme.hu>

**Készült / Printed by:** Palatia Nyomda és Kiadó Kft., 9026 Győr, Viza u. 4.

**ISSN 0865 7823**

Copyright © 2015 Nyugat – magyarországi Egyetem Kiadó

# Gazdaság & Társadalom

---

8. ÉVFOLYAM

2016.

2. SZÁM

---

## TARTALOM

<b>TANULMÁNYOK/STUDIES.....</b>	<b>3</b>
<b>Production Nearshoring in Europe and their consequences to the Supply Chain</b>	
<i>Müller-Dauppert, Bernd.....</i>	<i>5</i>
<b>Három település marketingtevékenységének és településmarketing stratégiájának vizsgálata</b>	
<i>Urbánné Treutz Ágnes – Szabó Zoltán.....</i>	<i>26</i>
<b>A helyi termék szerepe a lokális identitás építésében</b>	
<i>Hoffmann György – Schwarcz Gyöngyi – Szász Jenő.....</i>	<i>49</i>
<b>A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai</b>	
<i>Zéman Zoltán.....</i>	<i>77</i>
<b>A Bázeli ajánlások és a CRD módosításai, valamint hatásuk a hazai hitelintézeti szektor tőke megfelelési mutatójára és szavatoló tőkéjére</b>	
<i>Füstös Hajnalka.....</i>	<i>92</i>
<b>E-learning a hazai felsőoktatásban: gazdaságossági megközelítés</b>	
<i>Erdős Ferenc – Koloszar László.....</i>	<i>105</i>
<b>A nagy nemzetközi tornák hatása a hivatásos labdarúgók értékére – elemzés a 2012-es labdarúgó-Európa-bajnokság alapján</b>	
<i>Havran Zsolt.....</i>	<i>122</i>
<b>ABSTRACTS IN ENGLISH.....</b>	<b>145</b>

## **Production Nearshoring in Europe and their consequences to the Supply Chain**

*Müller-Dauppert, Bernd<sup>1</sup>*

**ABSTRACT:** The objective of this paper is to investigate the geographical re-location of the production function in nearby countries called Nearshoring. After some basic definitions and showing the past development, the theoretical background of the location decision was stated. Based on an empirical survey among German manufacturing companies the decision criteria were evaluated. Furthermore, the current and future applying of Nearshoring and the preference of current and future locations were investigated. Finally, the consequences for the Supply Chain were described. A SWOT analysis offers a framework for manufacturing companies in Europe and especially in Germany with strategic insights and advices how to position their production plants in the near future. Nearshoring attractive countries like Hungary shall gain directions how to prepare themselves for this trend in order to be able to deliver skilled employees and an attractive environment.

**KEYWORDS:** offshoring, onshoring, outsourcing, insourcing, Germany, location decision

JEL Code: L23, M11

### **Introduction**

In the last few years numerous manufacturing companies reversed their offshored decisions which is recognized in the economic press, in consulting firms' reports and in the public discussion but with lagging academic interest (Fratocchi–Di Mauro–Barbieri–Nassimbeni–Zanoni, 2014, p. 54).

The increasingly growing demands of the customers on the uniqueness of the product and a short delivery time may lead in conjunction with modern production methods such as 3D-printing to the lot size 1, and to a new trend: Nearshoring.

The aim of this paper is threefold. First, it attempts to clarify some definitions because of lacking shared definitions in this context and shows

---

<sup>1</sup> Bernd Müller-Dauppert PhD student, University of West Hungary, Faculty of Economics, Sopron. E-Mail: mueller-dauppert@miebach.com

the past development. Second, the academic background for supporting this decision will be outlined. Finally based on an empirical research on German manufacturing companies the following three questions will be answered:

- Which decision criteria are relevant for the Offshoring or Nearshoring decision?
- Is Offshoring and Nearshoring applied and where are the locations for Offshoring or Nearshoring?
- What are the consequences for the Supply Chain?

### **Definitions and past development**

While In- or Outsourcing compares own creation with using suppliers for products or external service providers for processes (Dittrich–Braun, 2004, p. 7), the place of performance is considered with X-shoring (Lippold, 2016, p. 39).

The geographical move of organizational units, still under full control of the company, distinguishes depending on the distance of the geographical shift between the following variants (Lippold, 2016, p. 39; Mlody, 2016, pp. 32-34):

- *Onshoring, Homeshoring, Reshoring, Backshoring*: geographical relocation of business functions and processes to another location within one's own country;
- *Nearshoring*: geographical relocation of business functions and processes in surrounding or nearby countries;
- *Offshoring*: geographical relocation of business functions and processes in more distant countries.

In this context Offshoring has to be separated from Offshore-Outsourcing, where functions are transferred to an external supplier in an Offshore region (Wullenkord, 2005, p. 44).

Trigger for the X-shoring decision are to reduce costs, the development of markets, as well as the acquisition of technology and know-how (Wildemann, 2007, p. 44).

While early 80s the manufacturing depth was reduced by outsourcing the production of parts to local suppliers, in the 90s the products were procured from abroad or the production moved abroad (Wildemann, 2007,

p. 35; Kusaba–Moser–Rodrigues, 2011, p. 73). After the turn of the Millennium a shift from production sites and sourcing for the cheapest labor costs with comparable conditions took place (Wildemann, 2007, p. 35).

In the 2010 years new insights were gained, that the entire cost, product and service quality, as well as other factors must be included in the decision and this overall picture often led to a Nearshoring or even Onshoring, Homeshoring (Leibl–Morefield–Pfeiffer, 2011, p. 74; CSCMP, 2014, p. 38; Trunick–Dittman 2014, p. 24). Primarily in the US but also in Europe and even in Asia, manufacturers consider Nearshoring in the meantime (Blanchard, 2011, p. 40; Mlody, 2016, p. 30). Especially factors like increasing transportation costs, increasing labor costs in the Offshore countries (convergence in wages) and increasing theft of intellectual property started to influence the location decision (Levy, 2005, p. 691; Ellram–Tate–Petersen, 2013, p. 14). Also lower worker skills and higher fluctuation rates were detected as Offshoring challenge (Bock, 2008, p. 490).

Basically Offshoring was still interesting, if the share of personal cost in the production was high, the demand was stable and easy to forecast and the logistics costs (inventory, warehouse, transport, coordination) where low (Wullenkord, 2005, p. 58). Furthermore, it was expected that lower costs offer lower prices for consumers as a consequence will create new business and increase revenue (Farrell, 2005, pp. 682-683).

Actual research and trend studies notice that organizations have begun to repatriate manufacturing processes in order to improve demand flexibility, lead time, quality and to reduce inventory, transport and coordination costs (McIvor, 2013, p. 23; McCue, 2014, pp. 41-42; UNCTAD, 2013, p. 26; Arlbjørn–Mikkelsen, 2014, p. 61).

Nearshoring regions are not homogenous and static (Slepniov–Brazinskas–Waehrens, 2013, p. 9). They mostly start as emerging markets with lower tax burdens and production cost advantages and may develop to developed economies, associated with wage inflation and technological and environment upgrades, requiring changes in the operations strategies of the foreign companies located there (Slepniov–Brazinskas–Waehrens, 2013, p. 9).

Current trend studies showing that modern production techniques, which allows to produce efficiently in small batches and to take into account individual customer wishes, significantly increase in the near future

and thus Nearshoring and Onshoring, Homeshoring becomes an upward trend (Fraunhofer, 2013, p. 43; DHL, 2016, p. 20).

However, on the subject of Nearshoring or Onshoring / Homeshoring there are neither recent studies in Europe nor an appropriate assessment in the management literature or in science (Slepniov–Brazinskas–Waehrens, 2013, p. 6 and p. 21; Mlody, 2016, p. 30).

The key-word search for “Nearshoring” in all journals of the Business Source Complete database provided by EBSCO Host within the time horizon 2004–2016 filtered out 70 articles. Filtering out 2 definitions and doubles, 28 articles about non production activities like Information Technology and 23 articles with regional focus on Northern America, only 8 articles with global or European regional focus and general or production process focus were left.

## Theoretical background

X-shoring can be seen basically as a location decision (Gray–Skowronski, Esenduran–Rungtusanatham, 2013, p. 28). Location choices play an essential role in international business strategies (Roza–Van den Bosch–Volberda, 2011, p. 315).

Early theories about location choices such as from Johann von Thünen (1826) and Alfred Weber (1909) were conducted in an agrarian or early industrial context and focused on transportation costs (Ballou, 1992, pp. 324-325).

Dunning focusses in his research on the location decision of multinational enterprises and he explicates that the location decision for an activity is primarily determined by the costs and benefits of adding value to these products in the two locations (Dunning, 1998, p. 45). In his eclectic theory of international production, Dunning proposed three determinants of international production by multinational enterprises: ownership advantages, location advantages, and internalization advantages (Dunning, 1980, pp. 13). Within the category of location advantage Dunning identifies the following types of advantage (Dunning, 1980, p. 13):

- *Resource-based*: Possession of resources;
- *Import substituting manufacturing*: Material costs, labor costs, markets and government policy;

- *Export platform manufacturing*: Low labor costs; incentives to local production provided by host governments;
- *Trade and distribution*: Local Markets; improved market access through closer proximity to customers.

Dunning extended his ownership–location–internalization (OLI) framework after some criticisms toward his eclectic paradigm with the following new factors (Dunning, 1988, pp. 10-13; Dunning, 1998, pp. 60-66):

- *Resource seeking advantage*: still concerns availability of raw materials and infrastructure, but now local partners are also seen as important resources;
- *Market seeking advantage*: concerns the availability and cost of local labor and suppliers, quality of infrastructure and government economic policies;
- *Efficiency seeking advantage*: concerns production cost-related factors, specialized industry cluster and government removal of trade barriers;
- *Strategic asset seeking advantage*: considers knowledge related assets and synergies related to maintaining a local presence.

Dunning's revision of his theory reflects the trend in the manufacturing location research from the focus of low labor cost and financial diversification toward new value creation (Ellram–Tate–Petersen, 2013, p. 16).

In order to support the X-shore decision, the transaction cost economics (TCE) and the resource based view (RBV) can be applied (Jahns–Hartmann–Bals; 2006, pp. 225-227; Roza–Van den Bosch–Volberda, 2011, pp. 315-317; McIvor, 2013, p. 23). Changing the location and especially to other countries increases the transaction cost because of uncertainty and because of additional coordination-, information- and communication effort (Roza–Van den Bosch–Volberda, 2011, pp. 316; Coase, 1937; Williamson, 1979). The resource based view focusses on knowledge and efficiency in order to improve the competitiveness of the company (Roza–Van den Bosch–Volberda, 2011, pp. 316; Prahalad–Hamel, 1990).

In contrast to these macro perspective approaches of positioning in a general area, the location decision on a micro perspective considers more specific factors (Lambert–Stock, 1992, p. 311 and p. 314). Activities are located depending on the firm demands and the location characteristics (Roza–Van den Bosch–Volberda, 2011, p. 315). There are many decision



criteria ranging from cost savings to growth (Roza–Van den Bosch–Volberda, 2011, p. 315). Also environmental issues and global corporate responsibility are growing concerns (Mueller–Abfalter–Hautz–Hutter–Matzler–Raich, 2011, pp. 122–128; Doh, 2005, pp. 701–703).

Basically the following groups of factors affecting the X-shoring decision (Kamann–Van Nieulande, 2010, p. 67; Gray–Skowronski–Senduran–Rungtusanatham, 2013, p. 28; Mlody, 2016, p. 35-38; Kinkel–Maloca, 2009, p. 159):

- *Costs*: Wage costs, nonwage costs, tax, customs, duties and anti-dumping tariffs;
- *Competence*: Performance, education, training, innovation;
- *Quality*: Product and packaging quality;
- *Logistics*: Logistics costs, lead time, infrastructure, Supply Chain stability;
- *Risks*: Cost development, quality, production disruption, crime, safety, currency, intellectual property, institutions, political and macro-economic stability;
- *Cultural*: Cultural, language, time zone differences;
- *General investment climate*: Subsidies, public promotions;
- *Corporate responsibility*: Use of child labor, safety and pollution, and corruption;
- *Supply and Market*: Distance to the suppliers and customers.

Despite the fact that it is easier to collect monetary information such as wage levels, working hours, taxes or subsidies, it is dangerous not to evaluate qualitative factors crucial for the company's success (Kinkel–Maloca, 2009, p. 160). German studies showed that, while the reduction in labor costs was the main motive for moving production abroad, the key reasons for reshoring were mainly qualitative factors: problems in flexibility, delivery ability, transport/logistics costs and quality. (Kinkel–Maloca, 2009, p. 159; Kinkel, 2012, pp. 705-706; Kinkel, 2014, p. 64).

The literature review identified the lack of a framework that specially addresses the decision criteria for the different strategies and especially their implication to the Supply Chain.

## Methodology

In order to address the research issues, a survey among German manufacturing companies was conducted.

Therefore, a questionnaire was sent out in two waves in July and August 2016 to 3,226 managing directors, production and logistics responsables from different industries.

The questionnaire was comprised of six sections. The first section was to categorize the companies. The second section was to categorize the product characteristics and the production organization. The third section contained questions on the extent, regions and reasons for Offshoring, Nearshoring and Onshoring. The fourth part was about social environment and the fifth one about the trends and future developments. The final section treated the competitive environment of the companies.

All questions asking for a ranking used a 5 point Likert Scale for responses.

A total of 71 usable surveys were returned. The low response rate (2.2%) may have been due to the very special topic of the survey. Despite the low response rate, it should be noted that a wide spread of representatives through the industrial segments and the company sizes exists.

**Table 1: Distribution of survey respondents among industrial segments compared to the distribution of the employers in Germany**

Industrial segment	Number of respondents	Number of respondents in % of Total	Number of employees employed in Germany in % of Total
Automotive manufacturer	5	7	21
Automotive supplier	14	20	
Construction materials	4	6	3
Consumer goods and electronics	10	14	31
Electrical and high tech industry	8	11	9
Fashion and Lifestyle	15	21	2
Mechanical and plant engineering	11	15	22
Metal industry and processing	4	6	12
Total	71	100	100

*Source:* Own survey, survey question Q2 (n=71) and DESTATIS 2016

A significantly higher or lower share of participants in comparison to the share or representation, measured with the number of employees in the industrial segment (DESTATIS 2016) in the German industry sector, is detected just for “consumer goods and electronics” and for “Fashion and Lifestyle”. In the other 6 industries, there were no significant differences between the sample and the number of employees in Germany.

Finally, our survey respondents represented all company sizes.

**Table 2: Distribution of survey respondents concerning company size measured in turnover of business year 2015**

Company size	Number of respondents	Number of respondents in % of Total
< 50 m €	7	10
50 m – 250 m €	18	25
250 m – 500 m €	13	18
500 m – 1 bn €	6	9
1 bn – 10 bn €	16	23
> 10 bn €	11	15
Total	71	100

Source: Own survey, survey question Q3 (n=71)

Also concerning the product characteristics and the production organization, all categories are represented, even if products with higher complexity are more in focus.

**Table 3: Product characteristics and the production organization (Multiple answers possible)**

Production organization	Simple products	Products of medium complexity	Complex products
Individual production [1-100 pieces/year]	0.8%	10.1%	14.7%
Small batch production [100-3,000 pieces/year]	0.8%	10.9%	10.9%
Medium batch production [3,000-50,000 pieces/year]	2.3%	17.8%	5.4%
Mass production [>50,000 pieces/year]	7.7%	8.5%	10.1%

Source: Own survey, survey question Q8 (n=62)

More than half of the companies (52.5%) are conducting customized production, assembly or finalizing. Most of the participating companies have a broad and deep assortment with customized articles. In addition, there are high standards of service and high price sensitivity.

Almost all companies (90.3%) have multiple locations, locations in several countries in Europe (82.2%), two-thirds (63.9%) are even global.

### **Survey Results**

The respondents were asked to indicate if they use Offshoring (55.8%); Nearshoring (54.9%) and Onshoring (38.8%), which shows an already established use of at least Offshoring and Nearshoring, but also Onshoring.

**Table 4: Grade of employing the Offshoring, Nearshoring, and Onshoring strategy**

	<b>Offshoring</b>	<b>Nearshoring</b>	<b>Onshoring</b>
Yes	55.8%	54.9%	38.8%
No	44.2%	45.1%	61.2%

*Source: Own survey, survey question Q12 (n=52)*

Survey respondents were asked to explain why they are employing the Offshoring, Near-shoring, and Onshoring strategy.

The Offshoring strategy is determined from the total cost and here in particular from the production and personnel costs.

Also the Nearshoring strategy is chosen on the basis of the total costs as well as production and personnel costs. In addition, the delivery time plays an important role and the availability of qualified employees is another important reason for the choice of this strategy.

The Onshoring strategy is clearly necessary in order to fulfil delivery time requirements. But the overall costs and the availability of qualified staff are additional reasons for choosing this strategy.

The logistics costs are important in all three strategies, but are only on 4th to 7th place.

**Table 5: Reasons for employing the Offshoring, Nearshoring and Onshoring strategy**

Reasons for X-Shoring	Offshoring	Nearshoring	Onshoring
Total expenses	100.0%	96.0%	66.7%
Production costs	92.3%	72.7%	60.0%
Staff costs	85.2%	72.7%	43.8%
Logistics costs	50.0%	47.6%	60.0%
Customs / duties	47.8%	22.2%	33.3%
Delivery time	38.5%	71.4%	80.0%
Availability of qualified manpower	34.8%	63.6%	66.7%
Legal regulations and legislation	33.3%	25.0%	23.1%
Working capital	19.0%	45.0%	35.7%
Political stability	17.4%	47.4%	20.0%
Cultural aspects	17.4%	16.7%	14.3%
Production quality	9.5%	50.0%	53.3%
Ecological aspects	9.5%	22.2%	0.0%
Patent protection	9.5%	5.6%	0.0%
Labor protection, labor unions	9.5%	5.6%	0.0%
Time zone differences	4.8%	21.1%	21.4%
Security	0.0%	26.3%	28.6%

*Source:* Own survey, survey questions Q14, Q17 and Q20 (n=27)

Comparing the strategies with each other, in particular the factors of working capital, political stability, but also ecological aspects, time zone differences and security are supporting Nearshoring and partly Onshoring in comparison to Offshoring.

An additional question provided survey participants with a list of continents and regions, and the question in which regions they use Offshoring, Nearshoring and Onshoring?

**Table 6: Continents and their use of Offshoring**

Continents	Exclusively	To a high extent	To a medium extent	To a minor extent	Not at all
Asia	11.1%	29.6%	37.0%	11.1%	11.1%
Europe	0.0%	17.9%	39.3%	35.7%	7.1%
America	0.0%	7.7%	19.2%	30.8%	42.3%
Africa	0.0%	8.0%	0.0%	8.0%	84.0%

*Source:* Own survey, survey question Q13 (n=28)

Asia dominates clearly the Offshoring strategy. Europe has a larger meaning when Offshoring only for nearly every fifth respondent company. America has no or only a low importance in Offshoring and Africa has a higher relevance only for two respondent companies.

**Table 7: Continents and their use of Nearshoring**

<b>Continents</b>	<b>Exclusively</b>	<b>To a high extent</b>	<b>To a medium extent</b>	<b>To a minor extent</b>	<b>Not at all</b>
Asia	0.0%	0.0%	18.8%	18.8%	62.5%
Europe	8.0%	16.0%	40.0%	28.0%	8.0%
America	0.0%	18.8%	0.0%	12.5%	68.8%
Africa	0.0%	0.0%	7.1%	0.0%	92.9%

*Source:* Own survey, survey question Q16 (n=25)

The respondents rated Europe as the most important continent for applying the Nearshoring strategy. America has a higher meaning in Nearshoring too, but for no respondent a medium use. Nearshoring in Asia has a medium importance for almost every fifth respondent company and Africa has no meaning for Nearshoring.

**Table 8: Continents and their use of Onshoring**

<b>Continents</b>	<b>Exclusively</b>	<b>To a high extent</b>	<b>To a medium extent</b>	<b>To a minor extent</b>	<b>Not at all</b>
Asia	0.0%	0.0%	16.7%	25.0%	58.3%
Europe	11.8%	5.9%	35.3%	17.6%	29.4%
America	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	83.3%
Africa	0.0%	0.0%	8.3%	0.0%	91.7%

*Source:* Own survey, survey question Q19 (n=17)

As with the Nearshoring, Europe predominates at the companies surveyed for Onshoring. Asia comes in almost every fifth company surveyed at least still in the middle range for Onshoring, whereas America and Africa have no relevance for Onshoring to the responding companies.

Due to the fact that Europe was rated as the most important continent for applying the Nearshoring strategy, we take a deeper look into the selected countries.

**Table 9: Regions of Europe and their use of Nearshoring**

Regions of Europe	Exclusively	To a high extent	To a medium extent	To a minor extent	Not at all
Central Europe	11.8%	5.9%	11.8%	29.4%	41.2%
Eastern Europe	4.5%	9.1%	40.9%	31.8%	13.6%
Western Europe	5.9%	5.9%	23.5%	23.5%	41.2%
South-East Europe	0.0%	5.3%	21.1%	31.6%	42.1%
Southern Europe	0.0%	0.0%	13.3%	33.3%	53.3%
Northern Europe	0.0%	0.0%	6.7%	13.3%	80.0%

Source: Own survey, survey question Q16 (n=25)

According to respondents, the greatest significance for Nearshoring has central Europe, which includes the countries Germany, Poland, Czech Republic, the Slovakia and Hungary in this study.

But Eastern Europe and Western Europe are very attractive for Nearshoring for some respondents as well. South-East Europe is considered in some companies at least to high extend selected. Southern Europe and Northern Europe are far behind in their meaning for Nearshoring.

The following section asked survey participants to rate the influence of the social environment to the production.

**Table 10: Social topics and their influence to the production**

Social topics	To a very high extent	To a high extent	To a medium extent	To a minor extent	Not at all
Labor market trend	15.2%	32.6%	23.9%	19.6%	8.7%
Working hours' flexibility	6.5%	23.9%	26.1%	19.6%	23.9%
Minimum wage	10.9%	15.2%	4.3%	21.7%	47.8%
Environmental protection	6.5%	19.6%	39.1%	21.7%	13.0%

Source: Own survey, survey question Q24 (n=46)

Survey findings reveal that the labor market development, so the availability of skilled and motivated employees is seen as the most important social trend for the production. Three quarters of the participants look at this topic at least as important to a medium extent.

The fifth and the final section of the survey about the trends and future developments and the competitive environment started with the question about the company position in relation to the competition based on different factors.

**Table 11: Company positioned in relation to the competition**

<b>Competitive situation</b>	<b>Advantage</b>	<b>Neutral</b>	<b>Disadvantage</b>
Quality standards	69.6%	28.3%	2.2%
Availability of technical systems	45.7%	41.3%	13.0%
Short term flexibility of demand changes	39.1%	45.7%	15.2%
Adaptivity of changed market requirements	35.6%	57.8%	6.7%
Promptness of product ramp-up	17.4%	56.5%	26.1%
Low cost per unit	15.2%	54.3%	30.4%

*Source:* Own survey, survey question Q30 (n=46)

The quality standards and the availability of technical systems are seen as the main competitive advantage. Short term flexibility and adaptivity to changing market requirements are addition important competitive factors. The price of the product plays an important competitive advantage only for about every seventh respondent company.

Due to the fact that technical systems were seen as important competitive advantage, the next question about the trends of production methods expected by the survey participants were highly interesting.

Especially the automated manufacturing is seen by more than half of the respondents as a relevant trend influencing their production in future. But also the use of new IT technology, automated assembly, robot use and Digital Factory 4.0 are important or very important trends for the production in future.



**Table 12: Importance of trends concerning the production methods**

<b>Trends in production methods</b>	<b>To a very high extent</b>	<b>To a high extent</b>	<b>To a medium extent</b>	<b>To a minor extent</b>	<b>Not at all</b>
Automated manufacturing	24.4%	31.1%	17.8%	17.8%	8.9%
New IT Technology	11.1%	20.0%	37.8%	31.1%	0.0%
Automated assembly	9.1%	20.5%	27.3%	22.7%	20.5%
Robot use	9.1%	27.3%	25.0%	29.5%	9.1%
One piece flow	6.8%	20.5%	36.4%	22.7%	13.6%
Digital Factory 4.0	6.7%	33.3%	33.3%	22.2%	4.4%
3D-Printing	2.2%	17.8%	17.8%	48.9%	13.3%

Source: Own survey, survey question Q29 (n=46)

In the next question survey participants were asked to rate the future trend for X-Shoring and Outsourcing/Insourcing.

**Table 13: Future trend of X-Shoring and Out-/Insourcing**

<b>X-Shoring and Out-/Insourcing</b>	<b>To a very high extent</b>	<b>To a high extent</b>	<b>To a medium extent</b>	<b>To a minor extent</b>	<b>Not at all</b>
Offshoring	0.0%	20.5%	34.1%	31.8%	13.6%
Nearshoring	2.2%	22.2%	33.3%	31.1%	11.1%
Onshoring	0.0%	9.1%	20.5%	36.4%	34.1%
Outsourcing	6.5%	32.6%	28.3%	28.3%	4.3%
Insourcing	4.4%	6.7%	20.0%	48.9%	20.0%

Source: Own survey, survey question Q25 (n=46)

Respondents appear to see Nearshoring as the more likely trend in comparison to Offshoring and Onshoring. Adding Outsourcing and Insourcing, most respondents indicated Outsourcing as a trend to a very high or to a high extent.

The following question asked survey participants to indicate on which countries they plan to perform the X-Shoring strategy.

**Table 14: Future continents of X-Shoring**

<b>Continents</b>	<b>Asia</b>	<b>Europe</b>	<b>America</b>	<b>Africa</b>	<b>Total</b>
Offshoring	69.2%	15.4%	7.7%	7.7%	100.0%
Nearshoring	10.5%	84.2%	5.3%	0.0%	100.0%
Onshoring	25.0%	75.0%	0.0%	0.0%	100.0%

*Source:* Own survey, survey question Q27 (n=24)

For Offshoring choice Asia will stay No. 1 in future as well, even when individual participants shifting away production from there, so there are also companies that see their site in Asia close to the demand too, due to the demand development. That can be seen in the strong Onshoring part for Asia. Nearshoring is expected for the participating companies almost exclusively in Europe.

Remarkable is that 31.6% addressing Europe as the most important continent for applying their Nearshoring activities, named Hungary as future Nearshoring country for their company to go to.

### **Consequences for the Supply Chain**

It is important to notice that the Supply Chain gives input to the location decision as well as the Supply Chain receives input from the location decision. The logistics costs, delivery time, flexibility and adaptivity are important input factors for the location decision as we have seen. After the location decision is taken, the Supply Chain may have to be adapted and optimized for the new location situation

The last question asked therefore about the expected effects on the Supply Chain. The free text answers could be ranked in the following clusters.

**Table 15: Expected effects of X-Shoring on the Supply Chain (Free text transferred in cluster, multiple answers possible)**

<b>X-Shoring</b>	<b>Complexity</b>	<b>Service</b>	<b>Quality</b>	<b>Costs</b>	<b>Others</b>
Offshoring	12.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%
Nearshoring	20.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%
Both	8.0%	12.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total	40.0%	24.0%	12.0%	12.0%	12.0%

*Source:* Own survey, survey question Q25 and Q26 (n=21)

The increase of complexity is expected when Offshoring, but also is expected when Nearshoring. In addition, Nearshoring leads to a change in service, quality and costs. But even if Offshoring is expected, service, quality and costs will change according to the respondents.

In connection with the answers before, it is very likely that Nearshoring does not displace Offshoring. Offshoring still stays in place and Nearshoring will lead to additional sites with additional complexity. “The trend to globalization has increased the complexity of logistics” (Christopher, 1998, p. 146). It seems that the complexity will increase further and will stay in mind of the Supply Chain responsables in future.

## **Summary and conclusion**

In this paper a research gap in the academic business literature was addressed by specifically analyzing the actual location decision for production plants of manufacturing companies in Germany and trying to outlook the future development.

Nearshoring is not new. 54.9% of the participating companies in the survey already use Nearshoring as location strategy for their production plants. Despite this fact 22.4% of the participants see Nearshoring as future trend to a high extend or even to a very high extend. These companies judging Nearshoring as a trend to a high or to a very high extent, are out of all industrial segments except the Automotive manufacturer, and also all company sizes were represented. Although these figures are not tremendously different from the results for Offshoring (Current use: 55.8%; future trend to a high extend: 20.5%) Nearshoring is on the rise.

Based on the previously described information from the survey respondents a SWOT analysis can be done in order to assess German manufacturing companies and to reveal their strategic opportunities.

Strengths and weaknesses can be derived from the answers to the question about the company position in relation to the competition shown in *table 11*. Companies see their strengths in quality standards, the availability of technical systems, short term flexibility and adaptivity to changing market requirements. Weaknesses are the price per unit and the time for product ramp ups.

Looking into the future, the companies expecting according to the answers from the question concerning the trends of production methods showed in *table 12* a more automated manufacturing and assembly, the use of new IT technology, robot use and Digital Factory 4.0. All these technologies can be seen as opportunities. Furthermore, Nearshoring as future trend shown in *table 13* can be classified as opportunity. As threats the labor market as social topic displayed in *table 10*, and the complexity as main challenge for the Supply Chain reported in *table 15* are likely to occur.

<p><b>Strengths:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quality standards</li> <li>• Availability of technical systems</li> <li>• Short term flexibility</li> <li>• Adaptivity to changing market requirements</li> </ul>	<p><b>Weaknesses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Price per unit</li> <li>• Time for product ramp ups</li> </ul>
<p><b>Opportunities:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Automated manufacturing and assembly</li> <li>• Use of new IT technology,</li> <li>• Robot use</li> <li>• Digital Factory 4.0</li> <li>• Nearshoring</li> </ul>	<p><b>Threats:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Labor market</li> <li>• Complexity of the Supply Chain</li> </ul>

*Figure 1: SWOT analysis for German manufacturing companies*

*Source:* Own representation

This framework offers manufacturing companies in Europe and especially in Germany strategic insights and advices how to position their production plants in the near future. Furthermore, it is important for the Nearshoring attractive countries like Hungary to be prepared for this trend in

order to be able to deliver skilled employees and an attractive environment for these new plants.

Even if the number of companies participating in this study is not very high and just concentrated on German manufacturing companies, the empirical results confirm the existing research. The results of this study are quite comparable to the results from Trunick, Dittman and Kinkel, Maloca. Trunick, Dittman detected the following main reasons for Nearshoring (Trunick–Dittman, 2014, p. 24): Transportation (Logistics) costs, total landed costs, product quality and delivery time. These factors are under the Top 6 ranking in this study. Kinkel/Maloca remarked that few German companies competing for low prices and costs but rather with quality, innovation and flexibility (Kinkel–Maloca, 2009, p. 160).

The study results reveal that in order to succeed, Nearshoring should be applied and the Supply Chain has to be enhanced in order to handle the complexity due to additional Nearshoring sites.

## References

- Arlbjørn, J. S. – Mikkelsen, O. S. (2014): Backshoring manufacturing: Notes on an important but under-researched theme. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 60–62., ISSN: 1478-4092
- Ballou, R. H. (1992): *Business Logistics Management*. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, ISBN: 0-130934-10-0
- Blanchard, D. (2011): Asian Manufacturers Consider Nearshoring Too. *Industry Week*, Vol. 260, No. 5, p. 40., ISSN: 0039-0895
- Bock, S. (2008): Supporting offshoring and nearshoring decisions for mass customization manufacturing processes. *European Journal of Operational Research*, Vol. 184, No. 2, pp. 490–508., ISSN: 0377-2217, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2006.11.019>
- Christopher, M. (1998): *Logistics and Supply Chain Management – Strategies for Reducing Costs and Improving Services*. 2<sup>nd</sup> ed. Harlow, ISBN: 0-273630-49-0
- Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm. *Economica*, Vol. 4, No. 16, pp. 386–405., ISSN: 0013-0427, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- CSCMP (2014): Council Supply Chain Management Professionals. Tate, W. L. – Ellram, L. – Petersen, K. J. – Schoenherr, T. (eds.): Current practices in offshoring and reshoring. ISBN: 978-0-976174-76-9
- DESTATIS (2016): Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe: Deutschland, Monate, Wirtschaftszweige. Downloaded: 28 august 2016, <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/IndustrieVerarbeitendesGewerbe/IndustrieVerarbeitendesGewerbe.html>

- DHL (2016): DHL Customer Solutions & Innovation (ed.): Logistics Trend Radar – Delivering insight today. Creating value tomorrow! Version 2016
- Dittrich, J. – Braun M. (2004): *Business Process Outsourcing – Ein Entscheidungsleitfaden für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen*. Stuttgart, ISBN-10: 3-791022-85-7; ISBN-13: 978-3-791022-85-7
- Doh, J. P. (2005): Offshore Outsourcing: Implications for International Business and Strategic Management Theory and Practice. *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 3, pp. 695–704., ISSN: 0022-2380
- Dunning, J. H. (1980): Toward an eclectic theory of international production: some empirical test. *Journal of International Studies*, Vol. 11, No. 1, pp. 9–31., ISSN: 0047-2506
- Dunning, J. H. (1988): The eclectic paradigm of international production. A restatement and some possible extensions. *Journal of International Studies*, Vol. 19, No. 1, pp. 1–31., ISSN: 0047-2506
- Dunning, J. H. (1998): Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Studies*, Vol. 29, No. 1, pp. 45–66., ISSN: 0047-2506
- Ellram, L. M. – Tate, W. L. – Petersen, K. (2013): Offshoring and Reshoring; An update on the manufacturing location decision. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 49, No. 2, pp. 14–22., ISSN: 1745-493X
- Farrell, D. (2005): Offshoring: Value Creation through Economic Change. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 3, pp. 675–683., ISSN: 0022-2380, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00513.x>
- Fratocchi, L. – Di Mauro, C. – Barbieri, P. – Nassimbeni, G. – Zanoni, A. (2014): When manufacturing moves back: Concepts and questions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 54–59., ISSN: 1478-4092
- Fraunhofer (2013): Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO; Spath, D. (Hrsg.); Ganschar, O. – Gerlach, S. – Hämmerle, M. – Krause, T. – Schlund, S.: *Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0*, Stuttgart, ISBN: 978-3-8396-0570-7
- Gray, J. V. – Skowronski, K. – Esenduran, G. – Rungtusanatham, M. J. (2013): The reshoring phenomenon: What Supply Chain academics ought to know and should do. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 49, No. 2, pp. 27–33., ISSN: 1745-493X
- Jahns, C. – Hartmann, E. – Bals, L. (2006): Offshoring; Dimensions and diffusion of a new business concept. *Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 218–231., ISSN: 1478-4092, DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2006.10.001>
- Kamann, D-J. – Van Nieuland, V. (2010): A four-filter method for outsourcing to low-cost countries. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46, No. 2, pp. 64–79., ISSN: 1745-493X, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2010.03190.x>
- Kinkel, S. (2012): Trends in production relocation and backshoring activities: Changing patterns in the course of the global economic crisis. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 32, No. 6, pp. 696–720., ISSN: 0144-3577, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01443571211230934>

- Kinkel, S. (2014): Future and impact of backshoring: Some conclusions from 15 years of research on German practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 63–65., ISSN: 1478-4092
- Kinkel, S. – Maloca, S. (2009): Drivers and antecedents of manufacturing Off-Shoring and backshoring: A German perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 154–165., ISSN: 1478-4092
- Kusaba, K. – Moser, R. – Rodrigues, A. (2011): Low-cost country sourcing competence: a conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 47, No. 4, pp. 73–79., ISSN: 1745-493X, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2011.03242.x>
- Leibl, P. – Morefield, R. – Pfeiffer, R. (2011): A Study of Effects of Back-Shoring in the EU. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, Vol. 23, No. 2, pp. 72–79., ISSN: 1946-8113
- Levy, D. L. (2005): Offshoring in the New Global Political Economy. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 3, pp. 685–693., ISSN: 0022-2380, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00514.x>
- Lambert, D. M. – Stock, J. R. (1992): *Strategic Logistics Management*. 3<sup>rd</sup> ed. Boston, ISBN: 0-256-08838-1
- Lippold, D. (2016): *Organisationsstrukturen von Stabsfunktionen – Ein Überblick*. Wiesbaden, ISBN 978-3-658-12662-9, DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-12662-9>
- McCue, D. (2014): Learn from High-tech Supply Chains. *World Trade 100*, Vol. 27, No. 7, pp. 41–44., ISSN: 1949-9140
- McIvor, R. (2013): Understanding the manufacturing location decision: The case for the transaction cost and capability perspectives. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 49, No. 2, pp. 23–26., ISSN: 1745-493X
- Mlody, M. (2016): Reshoring Trend and CEE: An Assessment of Possible Scenarios on the Example of Poland. *Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 29–50., ISSN: 1854-4231
- Mueller, J. – Abfalter, D. – Hautz, J. – Hutter, K. – Matzler, K. – Raich, M. (2011): Differences in corporate environmentalism – a comparative analysis of leading US and German companies'. *European Journal of International Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 122–148., ISSN: 1751-6757
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79–91., ISSN: 0017-8012
- Roza, M. – Van den Bosch, F. A. J. – Volberda, H. W. (2011): Offshoring strategy: Motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms. *International Business Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 314–323., ISSN: 0969-5931
- Slepniov, D. – Brazinskas, S. – Waehrens, B. V. (2013): Nearshoring practices – An exploratory study of Scandinavian manufacturers and Lithuanian vendor firms. *Baltic Journal of Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 5–26., ISSN: 1746-5265, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/17465261311291632>

- Thünen, J. H. (1826): *Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und National-Ökonomie, oder Untersuchungen über den Einfluß, den die Getreidepreise, der Reichtum des Bodens und die Abgaben auf den Ackerbau ausüben.* Hamburg
- Trunick, P. A. – Dittman, J. P. (2014): *Nearshoring on the rise.* *World Trade 100*, Vol. 27, No. 7, pp. 22–25., ISSN: 1949-9140
- UNCTAD (2013): *United Nations Conference on Trade and Development: World Investment Report 2013: Global Value Chains: Investment and Trade for Development.* Geneva, ISBN: 978-9-211128-68-0
- Weber, A. (1909): *Über den Standort der Industrien.* Tübingen.
- Wildemann, H. (2007): *Unternehmensstandort Deutschland: Auch in Deutschland lässt sich Geld verdienen!* In: Specht, D. (ed.): *Insourcing, Outsourcing, Offshoring, Wiesbaden.* pp. 31–42, ISBN: 978-3-835054-23-3
- Williamson, O. E. (1979): *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations.* *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2, pp. 233–261., ISSN: 0022-2186
- Wullenkord, A. (2005): *Die wahren Potenziale des Offshoring – Eine Analyse aus unternehmens- und gesamtwirtschaftlicher Perspektive.* In: Wullenkord, A. (Hrsg.): *Praxishandbuch Outsourcing.* München, pp. 43–59., ISBN: 978-3-800632-24-4



# GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

## TARTALOM

Müller-Dauppert, Bernd

Production Nearshoring in Europe and their consequences to the Supply Chain

Urbánné Treutz Ágnes – Szabó Zoltán

Három település marketingtevékenységének és  
településmarketing stratégiájának vizsgálata

Hoffmann György – Schwarcz Gyöngyi – Szász Jenő

A helyi termék szerepe a lokális identitás építésében

Zéman Zoltán

A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai

Füstös Hajnalka

A Bázeli ajánlások és a CRD módosításai

Erdős Ferenc – Koloszar László

E-learning a hazai felsőoktatásban: gazdaságossági megközelítés

Havran Zsolt

A nagy nemzetközi tornák hatása a hivatásos labdarúgók értékére

2016/2

# Gazdaság & Társadalom

## Journal of Economy & Society

**Főszerkesztő / Editor:** Prof. Dr. Székely Csaba DSc

**Főszerkesztő helyettes / Deputy Editor:** Prof. Dr. Kulcsár László CSc

**Szerkesztőbizottság / Associate Editors:**

Dr. Székely Csaba DSc • Dr. Fábián Attila PhD • Dr. Joób Márk PhD • Dr. Kulcsár László Csc • Dr. Juhász Zita PhD • Dr. Obádovics Csilla PhD • Törőné dr. Dunay Anna PhD

Tördel-szerkeszt / *Technical Editor:* Takács Eszter

**Nemzetközi tanácsadó testület / International Advisory Board:**

Prof. David L. Brown PhD (Cornell University, USA) • Dr. Csaba László DSc (Közép Európai Egyetem, Budapest) • Dr. Rechnitzer János DSc (Széchenyi István Egyetem, Győr) • Dr. Nigel Swain PhD (School of History, University of Liverpool, UK) • Dr. Caleb Southworth PhD (Department of Sociology University of Oregon, USA) • Dr. Szirmai Viktória DSc (MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest) • Dr. Irena Zavrl, Ph.D (FH Burgenland, University of Applied Sciences)

**Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts:**

Kéziratokat kizárólag e-mailen fogadunk, nem őrünk meg, s nem küldünk vissza!  
A kéziratok formai és szerkezeti követelményeit illetően **lásd a folyóirat hátsó belső borítóját.** / We accept APA style only.

A kéziratokat és a közléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk:  
/ Send manuscripts and letters by e-mail only to: **[zjuhasz@ktk.nyme.hu](mailto:zjuhasz@ktk.nyme.hu)**

A közlésre elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll. / Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.

A kéziratok értékelésére a két irányban titkos lektorálási eljárást alkalmazunk: a tanulmányt két külső bíráló olvassa át, akik számára a szerző kiléte ismeretlen. Két irányban titkos eljárásról lévén szó, a folyamat egésze során a szerzők sem ismerhetik a lektorok kilétét (és a lektorok egymást sem). / The articles are reviewed using the 'Blind or Anonymous Peer Review'. This means that the content is reviewed by external reviewers and the author's identity is unknown to the reviewer. A double-blind peer-review process is where both the reviewer and the author remain anonymous throughout the process.

**Ismertetésre szánt könyveket az alábbi címre várjuk / Send books for review to:**

Dr. Juhász Zita PhD

Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar

Sopron Erzsébet u. 9.

9400 Hungary

**Web oldal / Web page:** <http://gt.nyme.hu>

**Készült / Printed by:** Palatia Nyomda és Kiadó Kft., 9026 Győr, Viza u. 4.

**ISSN 0865 7823**

Copyright © 2015 Nyugat – magyarországi Egyetem Kiadó

# Gazdaság & Társadalom

8. ÉVFOLYAM

2016.

2. SZÁM

## TARTALOM

<b>TANULMÁNYOK/STUDIES.....</b>	<b>3</b>
<b>Production Nearshoring in Europe and their consequences to the Supply Chain</b>	
<i>Müller-Dauppert, Bernd.....</i>	<i>5</i>
<b>Három település marketingtevékenységének és településmarketing stratégiájának vizsgálata</b>	
<i>Urbánné Treutz Ágnes – Szabó Zoltán.....</i>	<i>26</i>
<b>A helyi termék szerepe a lokális identitás építésében</b>	
<i>Hoffmann György – Schwarcz Gyöngyi – Szász Jenő.....</i>	<i>49</i>
<b>A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai</b>	
<i>Zéman Zoltán.....</i>	<i>77</i>
<b>A Bázeli ajánlások és a CRD módosításai, valamint hatásuk a hazai hitelintézeti szektor tőke megfelelési mutatójára és szavatoló tőkéjére</b>	
<i>Füstös Hajnalka.....</i>	<i>92</i>
<b>E-learning a hazai felsőoktatásban: gazdaságossági megközelítés</b>	
<i>Erdős Ferenc – Koloszar László.....</i>	<i>105</i>
<b>A nagy nemzetközi tornák hatása a hivatásos labdarúgók értékére – elemzés a 2012-es labdarúgó-Európa-bajnokság alapján</b>	
<i>Havran Zsolt.....</i>	<i>122</i>
<b>ABSTRACTS IN ENGLISH.....</b>	<b>145</b>

## Három település marketingtevékenységének és településmarketing stratégiájának vizsgálata

*Urbánné Treutz Ágnes<sup>2</sup> – Szabó Zoltán<sup>3</sup>*

**ABSZTRAKT:** Munkánk során három települést vizsgálunk Csongrád megyében. A tanulmány célja a szolgáltatásmarketing 7P eszközrendszerének vizsgálata és a települések által követett stratégiák elemzése a településmarketing szemszögéből. A tanulmány végén megfogalmazásra kerülnek a településmarketing három fő célcsoportjának kitörési lehetőségei az egyes településeken.

A helyzetelemzést tekintve mindhárom települést érintő összehasonlító vizsgálatot végzünk, melynek során a településmarketing három fő célcsoportját tekintve a demográfiai tendenciákat, a gazdasági aktivitást és a turisztikai trendeket elemezzük mélyrehatóbban. A marketingstratégia alapvető vizsgálatához szükséges értékelni a települések marketingtevékenységét, ezen belül is áttekintjük a szolgáltatásmarketing 7P-jét a településeken. Ahogy a vállalati életben a cégek, úgy a településeknél a falvak, városok is különböző típusú stratégiákat alkalmazhatnak. E stratégia-típusokat vizsgáljuk, ezen belül Kotler & Keller klasszikus négyes stratégiáját, a termék- és piacfejlesztési stratégiákat és az out-pacing-stratégiai megközelítést.

Összességében, tanulmányunkkal az a célunk, hogy szekunder információk alapján a három település piaci helyzetét, marketingtevékenységét, és a települések által alkalmazott stratégiákat feltérképezzük.

**KULCSSZAVAK:** településmarketing, marketingstratégia

JEL kód: M310

### Bevezetés

Elemzésünk célpontja három, eltérő méretű, jogállású település. A legkisebb, Domaszék község, a második, Csongrád város, a harmadik, Szeged megyei jogú város. A három település kiválasztása során kiemelt szempont volt, hogy a vizsgálatba kerüljön egy megyeszékhely, egy, a megyeszékhelytől távolabb eső város és egy kisebb méretű község. Vizsgálatunk

---

<sup>2</sup> Urbánné Treutz Ágnes PhD hallgató, Szent István Egyetem, tr.agnes@gmail.com

<sup>3</sup> Dr. Szabó Zoltán egyetemi docens, Nyugat-magyarországi Egyetem, szabo.zoltan@nyme.hu

tárgya a három település helyzetelemzés szintű vizsgálata, összehasonlítása, érintve a települések marketingstratégiáját.

Három eltérő mérettel, jogállással, funkcióval rendelkező települést általában nem célszerű összehasonlítani, ugyanakkor településmarketing-vizsgálat szempontjából mindhárom településnek azonos a célja: a megfelelő életminőség biztosítása a helyi lakosok, a turisták és a betelepülő vállalkozások számára, akik egyben a településmarketing három fő célcsoportját alkotják. A tanulmánnyal azt kívánjuk bemutatni szekunder információk alapján, hogy milyen módon érik el a településmarketing elsődleges célját, és ez milyen stratégiában valósulhat meg.

Ahogy a versenyszférában, úgy a települések esetében is a stratégiaalkotás során fokozatosan pontosításra kerül a település kínálati szerkezete. Ez a termékek és szolgáltatások többféle kombinációját jelenti abból a célból, hogy a fogyasztó számos lehetőség közül választhasson szükségleteinek megfelelő kielégítésére. Ez a kínálat véges, amit a vállalatok könnyebben menedzselnek, mint a települések, hiszen utóbbiak esetében ezt a kínálatot rövidtávon nehezen vagy egyáltalán nem tudják megváltoztatni. A települések esetében is jelen vannak versenytársak, bár a településmarketinget tekintve inkább a *coopetion* (cooperation and competition; együttműködés és verseny) jellemző. Mivel a versenytársak ugyanazon célt kívánják kielégíteni, így a település által alkalmazott stratégia minden esetben versenystratégia is egyben.

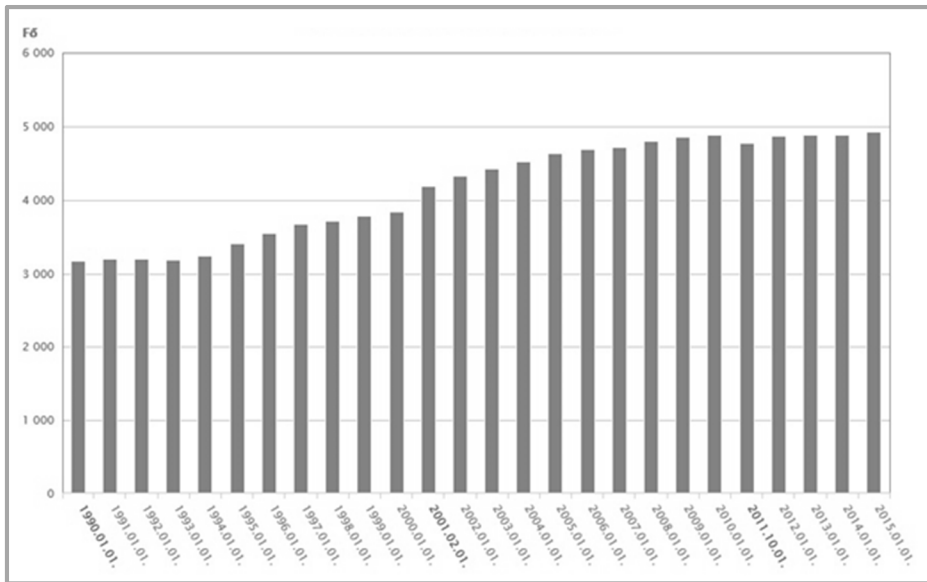
A következő alapvető stratégiai teendőket szükséges meghatározni a marketingstratégia megalkotása során: annak a fogyasztói szükségletnek a pontosítása, amit ki szeretnénk elégíteni a versenyhelyzet-elemzéssel, beleértve a versenytársakat, a versenystratégia meghatározását, illetve a megcélzott fogyasztói kör tartós megnyeréséhez a megfelelő marketing-mix kialakítását. Ezáltal lehet elérni a tartós stratégiai versenyelőnyt más településekkel szemben. (Chikán, 2008)

Mint minden stratégiaelemzéséhez, esetünkben is fontos felmérni a települést befolyásoló makro- és mikrotényezőket. A tanulmányunkban főként a helyi lakosokra, a turistákra és a vállalkozásokra vonatkozó adatokat vizsgáljuk mélyrehatóbban, mivel ők alkotják a településmarketing három fő célcsoportját.

## Helyzetelemzés

A három települést érintően összehasonlító vizsgálatot végzünk, melynek során a három fő célcsoportot tekintve a demográfiai tendenciákat, a gazdasági aktivitást és a turisztikai trendeket vizsgáljuk mélyrehatóbban.

Domaszék a Szegedi járásban helyezkedik el, lakossága 2015. január 1-én 4919 fő, területnagysága 5213 hektár (KSH, 2015). Domaszék lakossága az elmúlt 20 évet vizsgálva folyamatos növekedés mutat.

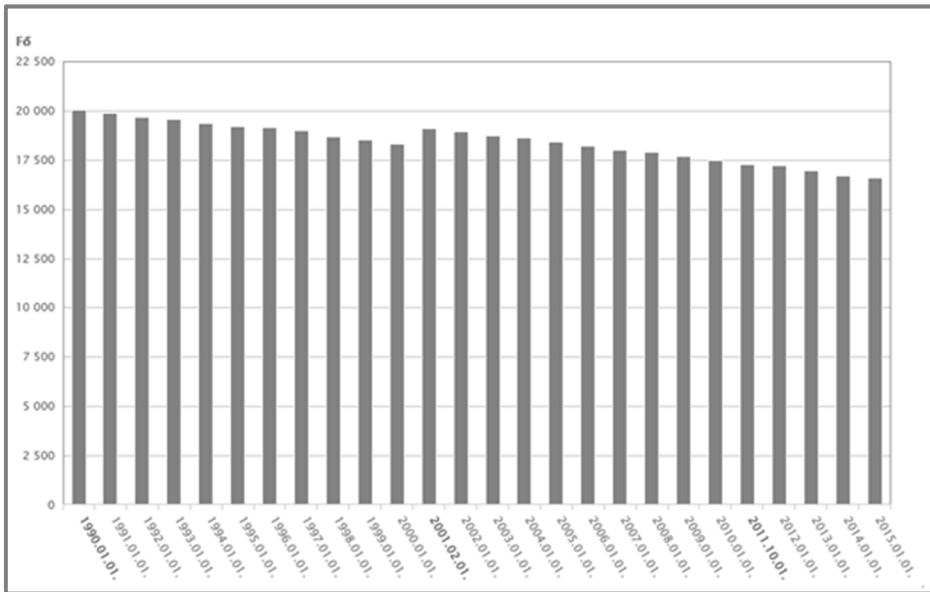


1. ábra: Domaszék lakónépességének alakulása, 1990–2015

Forrás: KSH, 2015

A lakosság összetételét vizsgálva megállapítható, hogy a születések száma 2010-től fokozatosan növekszik, ami köszönhető a fiatalság nagyarányú jelenlétének. Ez megmutatkozik a 18-59 éves korcsoport növekedésében is. A magyar társadalomra jellemző tendencia Domaszéken is megmutatkozik, a 60 év felettek száma is fokozatosan növekszik (KSH, 2015).

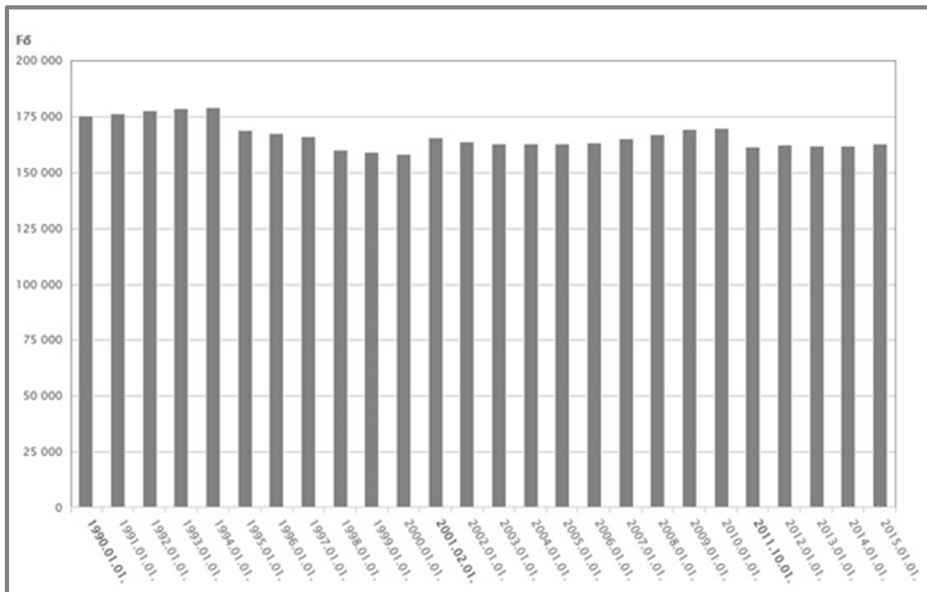
Csongrád lakossága 2015. január 1-én 16 564 fő, területnagysága 17 389 hektár (KSH, 2015). A település lakónépességének alakulását 2001-től folyamatos csökkenés jellemzi.



2. ábra: Csongrád lakónépességének alakulása, 1990–2015

Forrás: KSH, 2015

A népesség korcsoportokon belüli alakulását vizsgálva Csongrádon 2009-től stagnál a születések száma és a 60 év felettiek száma. A többi korcsoportba tartozók száma fokozatosan csökkenő tendenciát mutat (KSH, 2015). Szeged lakossága 2015. január 1-én 162 593 fő, terület-nagysága 28 100 hektár (KSH, 2015). Szeged lakónépessége az utóbbi 5 évben stagnáló állapotot tükröz.



3. ábra: Szeged lakónépességének alakulása, 1990–2015

Forrás: KSH, 2015

Szeged állandó népességének korcsoporton belüli alakulását vizsgálva a születések száma 2008-tól folyamatosan csökken, csakúgy, mint a 14-17 évesek és a 18-59 évesek száma. A 60 év felettek száma folyamatosan növekvő tendenciát mutat (KSH, 2015).

A *foglalkoztatottságot* vizsgálva a 2011-es népszámlálási adatok alapján a három település közül Domaszéken a legmagasabb a foglalkoztatottak aránya (42%), bár Szegeddel (41%) közel azonos arányú a foglalkoztatottság. Csongrád alacsonyabb foglalkoztatási aránya (36%) abból adódhat, hogy viszonylag magas az elvándorlás, és fokozatosan előregedő népességről beszélhetünk a település esetében. Ehhez köthető, hogy a munkanélküliségi ráta szintén Csongrádban a legmagasabb (4,8%).



**1. táblázat: Foglalkoztatottság és munkanélküliség Szegeden, Csongrádban és Domaszéken 2011-ben**

Település	Foglalkoztatottak száma (fő)	Foglalkoztatottak aránya (%)	Munkanélküliek száma (fő)	Munkanélküliek aránya (%)	Munkanélküliségi ráta (%)	Inaktív keresők száma (fő)	Inaktívak aránya (%)	Eltartottak száma (fő)	Eltartottak aránya (%)	Összesen (fő)
Szeged	69 228	41	7 945	5	11	45 500	27	45 375	27	168 048
Csongrád	6 254	36	832	5	13	6 090	35	4 066	24	17 242
Domaszék	2 058	42	220	5	11	1 227	25	1 357	28	4 862

*Forrás:* Saját elemzés és szerkesztés KSH adatai alapján, 2015

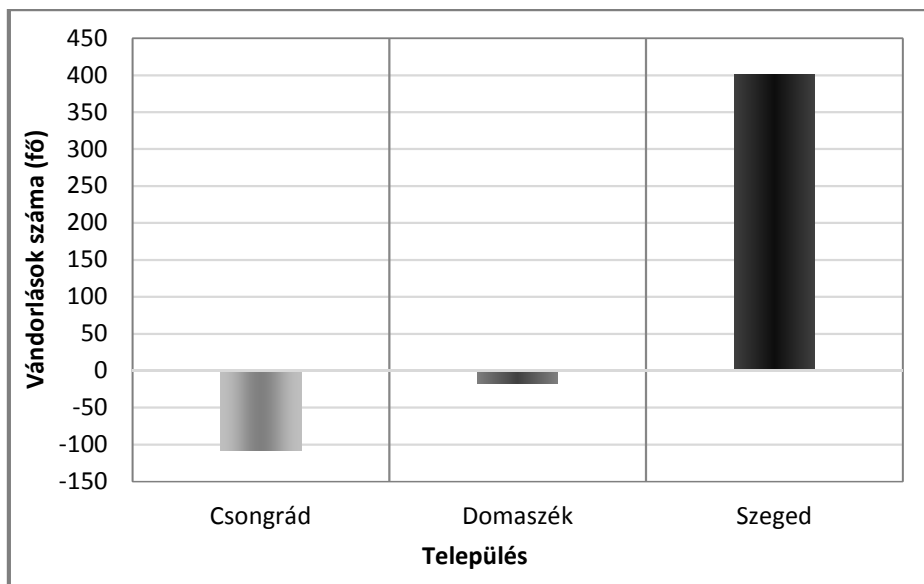
A működő vállalkozások számát tekintve Szeged áll első helyen a három település közül, azt követi Csongrád, majd Domaszék a 2011-es adatok alapján (2. táblázat). Ezek az adatok is mutatják Szeged központiságát. Ugyanakkor Csongrád és Domaszék között nincs jelentős eltérés annak ellenére, hogy város–község jogállású települések közti különbségről beszélünk.

**2. táblázat: Ezer lakosra jutó működő vállalkozások száma 2011-ben**

Település	Működő vállalkozások száma (db)	Lakónépesség száma (fő)	Működő vállalkozások ezer lakosra jutó száma (db)
Csongrád	1 075	17 242	62,3
Domaszék	277	4 862	57,0
Szeged	14 496	168 048	86,3

*Forrás:* Saját elemzés és szerkesztés a KSH (2015) adatai alapján

A településeket vizsgálva Domaszéken és Csongrádban negatív a *vándorlási egyenleg*, vagyis nagyobb mértékű az elvándorlás a településről, mint az odavándorlás, a településre költözés. Szegeden a vándorlási egyenleg pozitív, ami betudható nagyvárosi voltának, ahol több a munka- és a különböző kikapcsolódási lehetőségek.



4. ábra: **Vándorlási egyenleg 2013-ban**

*Forrás:* Saját elemzés és szerkesztés KSH (2015) alapján

A *turizmus főbb mutatóit* vizsgálva megállapítható, hogy a külföldi és belföldi vendégéjszakák számát tekintve Szeged van a három település közül az első helyen (3. táblázat). Ez nem meglepő, hiszen megyeszékhely, amely számos látnivalót és programot kínál az odalátogatóknak, számos vendéglátóhely (többek között magasabb kategóriájú szállodák) van jelen, továbbá a turizmus számos fajtája is megtalálható (pl.: konferencia-turizmus, hivatásturizmus), ami egy kisebb település esetén nem jellemző. A 2015/2016-os Business Travel Guide alapján öt szegedi szálloda (Art Hotel, Dóm Hotel, Szent János Hotel, Tiszavirág Rooms and Restaurant, Tisza Sport Hotel) hirdeti magát üzleti szállodaként. Ezek a hivatásturizmushoz kapcsolódó szállodák sok esetben komplex megoldásokat is kínálnak vendégeiknek (pl.: csapatépítéshez Szegeden a Csú-Sziki Kalandpályát). A rendezvényturizmushoz is vannak adottságok Szegeden (SZTE Kongresszusi Központ).

A fent említett tények alapján közvetlenül nem lehet összehasonlítani Szegedet Domaszékkal és Csongráddal, mivel a látogatók száma a település nagyságától és más egyéb tényezőktől is függ. Meglepő adat ugyanakkor, hogy Csongrádon magasabb a vendégek átlagos tartózkodási ideje (2,8 éjszaka), mint Szegeden (2 éjszaka). Ez fakadhat abból, hogy Csong-

rádon számos aktív kikapcsolódási lehetőség nyílik (túraútvonal, kerékpárútvonal, lovastúrák, bortúra), amelyek több időt vesznek igénybe, mint például egy múzeum vagy egy koncert meglátogatása. Emellett Csongrádról több nagyobb város is megközelíthető (Szeged, Kecskemét, Hódmezővásárhely).

### 3. táblázat: Csongrád, Domaszék és Szeged szálláshelyeinek vendégforgalma 2011-ben

Terület	Külföldi vendégek száma (fő)	Belföldi vendégek száma (fő)	Külföldi vendégéjszák száma (éjszaka)	Belföldi vendégéjszák száma (éjszaka)	Vendégek átlagos tartózkodási ideje (éjszaka)
Csongrád	238	657	780	1 685	2,8
Domaszék	16	17	30	27	1,7
Szeged	3 273	11 743	7 628	21 930	2

*Forrás: KSH, 2015*

Megvizsgálva a vendéglátóhelyek számát 2011-ben, magasan Szeged vezet (1149 db), ezt követi Csongrád (94 db), mely sort Domaszék zárja (1 db) (KSH, 2015).

Összefoglalva a három település helyzetelemzését, négy nagyobb témakörbe: a társadalmi tényezők, a kulturális és természeti értékek, a gazdaság és a turizmus tényezői körébe csoportosíthatók az információk (5. ábra):

1. A *társadalmi tényezők* csoportjába került besorolásra:

- a népesség, annak alakulása;
- a települési közösségek (a településen működő civil szervezetek, egyesületek).

Utóbbi esetben vizsgáltuk a civil közösségek jelenlétét a településen, a társadalmi szervezetek számát, és az olyan közösségeket, amelyek kiemelkedő a tevékenysége, aktivitása. Az összefoglaló ábrában minden településnek egy, a leginkább rá jellemző értéket emeltük ki minden témakörben. A társadalmi tényezők esetében Domaszéken a növekvő népesség, Csongrád esetében a sporthoz kötődő magas helyi aktivitás, Szeged esetében a civil szervezetek magas száma emelendő ki.

2. Az *értékek* témakörén belül megvizsgáltuk a kulturális és a természeti értékeket is. A kulturális értékek témakörén belül három csoportot alakítottunk ki:

- épített örökség,
- kulturális intézmények,
- kulturális élet.

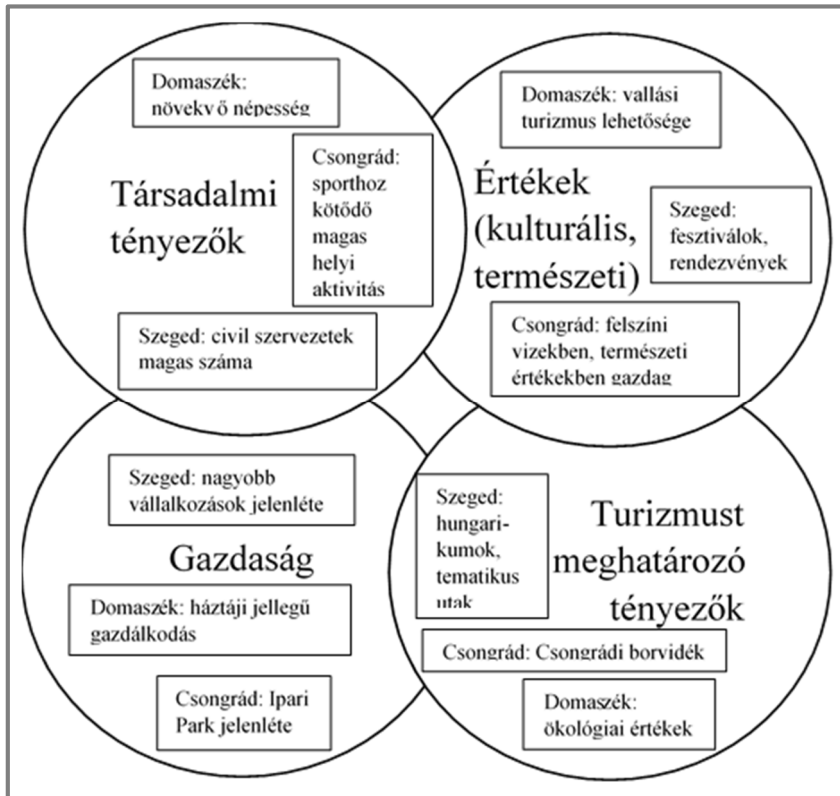
Az épített örökségen belül feljegyeztük az összes olyan épületet, melyek örökség tárgyát képezik, a kulturális intézmények esetén e csoportba tartozó intézményeket, a kulturális élet kategóriájához pedig a különböző, a helyi kulturális élet nyújtotta lehetőségeket (pl.: sportolási lehetőség [Sportcsarnok, futballpálya, Egészségközpont rekreációs termeiben], népművészeti és kulturális hagyományok [néptánc]). Domaszék esetén a legfőbb értéknek a vallási turizmus lehetőségét, Csongrád esetén a felszíni vizekben, természeti értékekben gazdag területet, Szeged esetében pedig a sokszínű fesztiválok és rendezvényeket fogalmazzuk meg.

3. A *gazdaságon* belül a vizsgálat tárgya:

- az intézményrendszer, vagyis az intézményi infrastruktúra jelenléte,
- a gazdaságot meghatározó vállalkozások,
- a gazdasági szektorok jelenléte,
- a közlekedési lehetőségek,
- a közművesítés.

Domaszéken a háztáji jellegű gazdálkodás, Csongrádon az Ipari Park jelenléte, Szegeden pedig a nagyobb vállalkozások jelenléte a legkiemelkedőbb értéktényező.

4. A *turizmust meghatározó tényezők* közül Domaszéken az ökológiai értékek, Csongrádon a Csongrádi borvidék, Szegeden a Hungarikumok és a tematikus utak a kiemelkedőek.



5. ábra: A három település legmeghatározóbb értékei

*Forrás:* Saját ábra és elemzés Domaszék településfejlesztési koncepciója, Csongrád ITS, Szeged ITS; Csongrád; Városom.hu; Szeged város hivatalos turisztikai honlapja alapján, 2015

## Marketingtevékenység

Az átfogó elemzéséhez szükséges megvizsgálni a települések marketingtevékenységét, ezen belül is érdemes áttekinteni a szolgáltatásmarketing 7P-jét a településekre nézve. A klasszikus, fizikai termékek estén értelmezett marketing-mix (4P) (termék, ár, hely, promóció) rendszere további 3 elemmel bővül ki a szolgáltatások esetén (emberek, tárgyi elemek, folyamat) (Horváth, 2008).

A klasszikus 4P rendszerét a következő értéktáblázat szemlélteti az egyes települések esetében:

## 4. táblázat: Egyéni értékek táblázata településenként a 4P mentén

	<b>Product</b> [termék]	<b>Price</b> [ár]	<b>Place</b> [hely]	<b>Promotion</b> [promóció]
<b>Domaszék</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tanyás térség, a háztáji zöltség- és gyümölcsstermesztés</li> <li>helyi mezőgazdasági vállalkozások</li> <li>fiatalos a lakosság, alacsony öregedési index</li> <li>számos társadalmi szervezet jelenléte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kommunális és helyi iparüzési adó van</li> <li>telek-, építmény- és helyi idegenforgalmi adó nincs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>közel a rőszkei határátkelő</li> <li>főút mellett helyezkedik el</li> <li>könnyen megközelíthető az M5 autópálya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Domaszéki Kereszt Túra kiadvány – kiadott könyvek: Doma homokján (2001), Oltárkő a katedrán (2004), „ÉTELED AZ ÉLETED – Domaszék és Pécska határon átnyúló együttműködése keretében</li> <li>plakát interneten (Domaszéki Böllérnap)</li> <li>Homokháti Újság és helyi kábeltévé: Domaszék TV (képújság)</li> <li>saját honlap</li> <li>3 külföldi testvértelepülés</li> </ul>
<b>Csongrád</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>előregedő a lakosság, csökkenő a lakosság létszáma</li> <li>magas a civil szervezetek száma</li> <li>Települési Értéktár Bizottság</li> <li>Csongrádi borvidék</li> <li>Ipari Park</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kommunális, helyi iparüzési, építmény- és idegenforgalmi adó van</li> <li>telekadó nincs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>három megye határ közelében fekszik (Csongrád, Bács-Kiskun, Jász-Nagykun-Szolnok)</li> <li>főút mellett helyezkedik el</li> <li>könnyen megközelíthető az M5 autópálya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magyar Turizmus Zrt. kiadványában (Dél-Alföld régió)</li> <li>helyi online újság és TV (Csongrád TV)</li> <li>saját honlap</li> <li>3 külföldi testvértelepülés</li> </ul>
<b>Szeged</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pozitív vándorlási egyenleg</li> <li>számos munka- és kikapcsolódási lehetőség</li> <li>vendéglátóegységek széles választéka</li> <li>Szegedi Tudományegyetem jelenléte</li> <li>szerb, román határ közelsége</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>helyi iparüzési, építmény- és idegenforgalmi adó van</li> <li>kommunális és telekadó nincs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>közel a rőszkei határátkelő</li> <li>főút mellett helyezkedik el</li> <li>könnyen megközelíthető az M5 autópálya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Magyar Turizmus Zrt. kiadványában (Dél-Alföld régió)</li> <li>közterületi plakát (Szegedi Szabadtéri Játékok) – helyi újság és TV (Szeged TV)</li> <li>saját városi honlap és turisztikai honlap</li> <li>17 külföldi testvértelepülés</li> </ul>

Forrás: Saját szerkesztés Településinformációk 1. alapján, 2015

A további 3P (People, Physical evidences, Processes) melyek a szolgáltatásokhoz kötődnek, bővebb kifejtést igényelnek, melyek a továbbiakban kerülnek részletezésre.

1. Azok az *emberek (people)* tartoznak ide, akik a szolgáltatás folyamatában részt vesznek. Település esetén a szervezetek dolgozóinak és a helyben élő közösségnek nagy szerepe van abban, hogy milyen kép alakul ki az egyes célcsoportokban a községről/városról (Szabó–Komáromi-Gergely, 2011).

A helyi közösség tekintetében fontos a különböző helyi ügyek intézésének gördülékenysége, az ügyet intéző személyek hozzáértése, a felmerülő panaszok megfelelő módon történő kezelése. Domaszéken rugalmas a polgármesteri hivatal ügyfélfogadási rendje, mivel csak csütörtökön nincs ügyfélfogadás. Emellett az önkormányzaton dolgozók elérhetők mind telefonon, mind elektronikus levelezés útján. Sportegyesület, számos civil szervezet működik helyben, illetve két falugazdász is heti három alkalommal elérhető a fogadóórájában a településen (Domaszék, 2015). Csongrádon kedd és péntek kivételével van ügyfélfogadás az önkormányzaton. A Polgármesteri Hivatal Ügyfélértékelő irodája minden nap fogadja az ügyfeleket, továbbá a település vezetői (polgármester, alpolgármester, jegyző) is elérhetők a megadott fogadóórájuk időpontjában. A településen működő Kormányablak, a Hatósági és Gyámügyi Osztály, a Földhivatali Osztály, a Foglalkoztatási Osztály és a Szentesi Járási Hivatal Élelmiszerlánc-biztonsági és Állategészségügyi Osztály is szintén rendelkezik minden napos ügyfélfogadási idővel (Csongrád, 2015). Szegeden a hatóságok és közhivatalok (pl.: Szegedi Járási Hivatal) minden nap fogadja az ügyfeleket (Szeged város honlapja, 2015).

A turisták esetén fontos a helyiek segítőkészsége, a vállalkozások esetén pedig a helyi hivataloknál szükséges adminisztratív teendők során nyújtott segítség és gördülékenység.

2. A szolgáltatások esetén a fizikai megjelenést *a tárgyi elemek (Physical evidences)* teszik megfoghatóvá. A településkép (tisztá, rendezett parták, rendezett épületek, stb.) nagyban meghatározza az első benyomást a településről. Ugyanígy egy weboldal letisztultsága, áttekinthető szerkezete, a könnyű elérhetősége, többnyelvűsége, interaktivitása (van-e lehetőség feltenni a kérdéseket, elérhetőség), aktualitása, könnyű kezelhetősége, segítségnyújtása (keresés és segítség funkciók adottak a honlapon) is meghatározható lehet (Kozma, 2002).

### 5. táblázat: A települések weblapjainak interneten történő megjelenése

Tulajdonság	domaszek.hu	csongrad.hu	szegeged.hu	szegegedvaros.hu
Elérhetőség	könnyű	könnyű	könnyű	könnyű
Többnyelvűség	nincs	nincs	nincs	nincs
Interaktivitás	igen (elérhetőség)	igen (telefonszámok)	nincs	van (telefonkönyv)
Aktualitás	igen	igen	igen	igen
Kezelhetőség, elrendezés	jól kezelhető	jól kezelhető	bonyolult	bonyolult
Segítségnyújtás	van	van	van	van

Forrás: Saját elemzés Településinformációk 2. alapján, 2015

3. A településeken megrendezett ünnepek, rendezvények mind a *folyamat (Processes)* elemei. A folyamat vizsgálatokor a vendégekkel, érdeklődőkkel, befektetőkkel való bánásmód szabályozását kell megemlíteni. Ehhez szükséges a település arculati elképzeléseinek érvényre juttatása, pozitív imázs, illetve pozitív kép kialakítása a potenciális célcsoportban (Kozma, 2002).

Domaszék esetén érvényesül az árnyék(*shadow*)-hatás. Ez az esetben földrajzi árnyék-hatás érvényesül, mivel Szeged befolyása nagymértékű. Ezáltal kisebb az esély a turisták Domaszékre vonzásának. A helyi lakosok esetében is megjelenik az árnyék-hatás, mivel Domaszék lakosságának egy része Szegeden talál munkahelyet, ezáltal napi szinten ingáznak. Ugyanakkor beszélhetünk pozitív hatásáról is, mivel a beköltözések jelentős része Szegedről irányul Domaszékre (Kozma, 2002; Molnár, 2012).

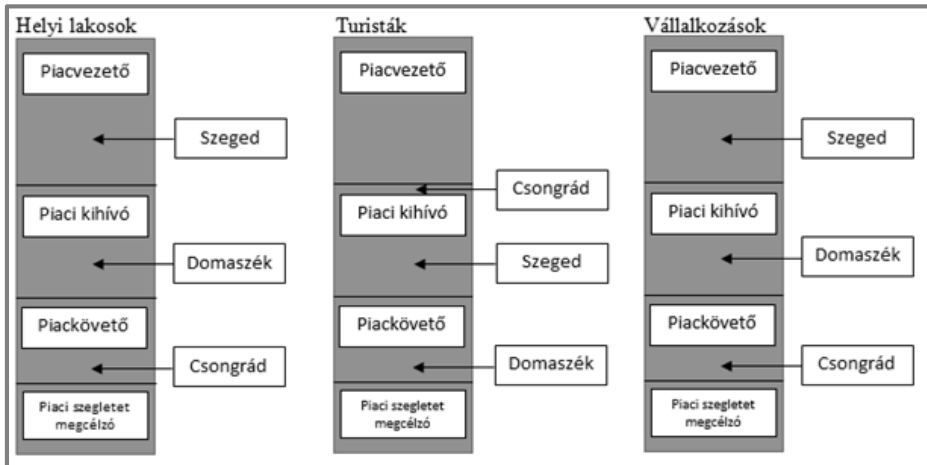
A települési imázst vizsgálva beszélhetünk pozitív, negatív, vegyes és ellentmondásos imázssal rendelkező településről (Kozma, 2002). Imázs felmérésére mélyebb kutatások lehetnek a segítségünkre (pl.: kérdőíves felmérés, projektív technikák fókuszcsoporthoz tartozó interjúk során). A települések igyekeznek pozitív imázst kialakítani, melyet egy központi témához csoportosítanak. Például Szeged a gyógyvíz és termálvízre alapozva kívánja megalapozni fürdővárosi imázsát. Ehhez segítséget nyújt az egyetem is (orvos-gyógyászati háttér szolgáltatásával) (RVI, 2014). Csongrád jövőképe: „Csongrád a vizek és a helyi tradíciók harmonikusan fejlődő városa – a régió jelentős történelmi örökséggel rendelkező,



polgárai számára vonzó és minőségi életkörülményeket biztosító karakteres kistérségi központja.” (Csongrád Város Integrált Településfejlesztési Stratégiája, 2015, 7. o.). Ezek alapján Csongrád a történelmi múlttra és a vizekre (Tisza, Körös, holtágak) alapozva kívánja kialakítani a pozitív imázst. Domaszék a szakrális emlékeire, a mezőgazdasági termékeire helyezi a hangsúlyt.

## **A települések által követett stratégiák, javaslatok**

Ahogy a vállalati életben a cégek, úgy a települések esetén a falvak, városok is különböző típusú stratégiákat alkalmazhatnak. A vállalatok esetében Kotler & Keller klasszikus négyes stratégiája igen közismert, mely a cégeket a célpiacon betöltött szerepük alapján csoportosít. Ezt a stratégiai csoportosítást alkalmazhatjuk településmarketing esetében is (Piskóti, 2012). Ez alapján megkülönböztethetjük a piacvezetőket, a piaci kihívókat, a piackövetőket és a piaci szegletekre szakosodott településeket. A piacvezetők rendelkeznek a legnagyobb piaci részesedéssel, a piackihívók agresszíven próbálják meg növelni piaci részesedésüket, a piackövetők piacrészesedésüket kívánják fenntartani, akik még fejlődők, míg a piaci szegletre koncentrálók egy kis piaci szegmentum igényeit igyekeznek kielégíteni (Kotler–Keller, 2006). Mivel a településmarketing igen összetett, és célcsoportjait tekintve különböző stratégiák alkalmazhatók, így a településmarketing három fő célcsoportjára (helyi lakosok, turisták, vállalkozások) is külön-külön alkalmazható a klasszikus négyes stratégia.



6. ábra: A településmarketing három fő célcsoportja esetén alkalmazott stratégiák

Forrás: Saját elemzés Kotler & Keller, 2006 alapján

A magyarországi településekhez viszonyítva a helyi lakosok tekintében Domaszék piaci kihívó, ahol folyamatosan nő a helyi lakosok száma, Csongrád piackövető, ahol a csökkenő tendenciák ellenére igyekeznek megtartani a lakosság számát, Szeged pedig a piacvezetők közé tartozik (itt a legnagyobb mértékű a népességnövekedés a három település közül, továbbá pozitív a vándorlási egyenleg). A turistákat tekintve a magyarországi viszonyokhoz képest az átlagos tartózkodási idő és a kikapcsolódási lehetőségek alapján került meghatározásra a települések által követett stratégia. A magyarországi átlagos tartózkodási idő 3,6 éjszaka volt 2011-ben, mely értéket egyik vizsgált település sem érte el. Csongrádon 2,8, Domaszéken 1,7, Szegeden 2 éjszaka volt az átlagos tartózkodási idő (KSH, 2015; Turizmus Magyarországon 2011, 2015). Domaszék piackövető, mivel igen alacsony az átlagos tartózkodási idő és alacsony a vendégek száma. Csongrád a piaci kihívók csoportjába sorolható, mivel az országos átlagon alul marad a vendégek átlagos tartózkodási ideje, bár az érték magasabb Szegedénél. Ennek háttérében az állhat, hogy számos aktív kikapcsolódási lehetőséget nyújt a város a vendégek részére, mely hosszabb időre marasztalja őket. Szeged szintén piaci kihívó helyzetben van, mivel a vendégéjszakák száma nem közelíti meg az országos átlagot.

A vállalkozások tekintetében a működő vállalkozások száma alapján kerülnek a települések által követett stratégiák meghatározásra. E tekintetben Domaszék a piaci kihívó csoportba tartozik, mivel összességében

versenytársaihoz képest viszonylag jobb helyzetben van, csupán egy-két versenytársa előzi meg. Domaszék és versenytársainak vizsgálata során a dél-alföldi régióban vettem figyelembe azon településeket, melyek 4000 és 6000 fő közötti lakosságszámmal rendelkeznek (a KSH 2011. október 1-i adatai alapján), emellett község jogállásúak. Eszerint hét település került kiválasztásra Domaszék mellett, Bács-Kiskun, Békés és Csongrád megyéből. Ezek alapján megállapítható, hogy Domaszéket Algyő és Szatymaz előzi csak meg a működő vállalkozások számában. Ebből Algyő magasabb népességszámmal is rendelkezik, mint Domaszék.

**6. táblázat: Működő vállalkozások száma a 4000 és 6000 fő közötti lakosságszámmal rendelkező községekben a dél-alföldi régióban**

Terület	Megye	Lakónépesség (fő)	Működő vállalkozások száma (db)
Helvécia	Bács-Kiskun	4 381	236
Lakitelek	Bács-Kiskun	4 482	261
Doboz	Békés	4 247	144
Nagyszénás	Békés	5 142	186
Algyő	Csongrád	5 092	318
Domaszék	Csongrád	4 768	277
Szatymaz	Csongrád	4 605	294
Szegvár	Csongrád	4 634	172

*Forrás:* Saját szerkesztés KSH (2015) alapján

Csongrád piackövető jellegű stratégiát alkalmaz a működő vállalkozások tekintetében. Csongrád esetén azon dél-alföldi régióban elhelyezkedő települések kerültek vizsgálatba, melyek városi ranggal rendelkeznek, emellett a lakosságszámuk 10 000 és 20 000 fő közé esik. (Azon városok kapnak kisvárosi rangot, melyek 20 000 fő alatti lakosságszámmal rendelkeznek (Térport, 2015). Ezek alapján kilenc településsel került összehasonlításra Csongrád a működő vállalkozások számát vizsgálva. Lakosságszám tekintetében Kalocsa és Szarvas tekinthető Csongrád legközelebbi versenytársának, mely a működő vállalkozások számában is megmutatkozik, mivel leghagyják Csongrádot. Emellett figyelemre méltó még Kiskőrös, ahol a működő vállalkozások száma szintén meghaladja a Csongrádon működő vállalkozásokét.

**7. táblázat: Működő vállalkozások száma a 10 000 és 20 000 fő közötti lakosságsszámmal rendelkező kisvárosokban a dél-alföldi régióban**

Terület	Megye	Lakónépesség (fő)	Működő vállalkozások száma (db)
Kalocsa	Bács-Kiskun	17 318	1153
Lajosmizse	Bács-Kiskun	11 656	707
Tiszakécske	Bács-Kiskun	11 519	659
Kiskőrös	Bács-Kiskun	14 676	1121
Kiskunmajsa	Bács-Kiskun	11 849	677
Mezőberény	Békés	10 817	464
Sarkad	Békés	10 571	350
Gyomaendrőd	Békés	14 331	716
Szarvas	Békés	17 063	1111
Csongrád	Csongrád	17 605	1075

*Forrás: Saját szerkesztés KSH (2015) alapján*

Szeged pedig piacvezető e tekintetben, hiszen számos kisebb, nagyobb vállalkozás megtalálható a településen, versenyben áll a többi nagyobb magyar várossal e tekintetben, Budapest és Debrecen előzi csak meg egyedül, a működő vállalkozások számát tekintve.

**8. táblázat: Működő vállalkozások száma a nagyobb magyarországi városokban**

Terület	Működő vállalkozások száma (db)
Budapest	190 718
Székesfehérvár	8 917
Győr	12 222
Pécs	13 562
Debrecen	17 888
Nyíregyháza	11 184
Kecskemét	9 618
Szeged	14 496

*Forrás: Saját szerkesztés KSH (2015) alapján*

A turizmus elemzéséhez stratégia-mátrixot célszerű szerkeszteni (7. ábra). A következőkben a turizmusfejlesztés során javasolt stratégiákat vázoljuk fel.

Szeged esetén a diverzifikálás a javasolt, mivel összetett a termék- és szolgáltatás-palettája. Mivel a látogatók száma igen magas, ezért a különböző célcsoportok igényeit differenciáltan kell kielégítenie. Emellett szükséges az új fogyasztók vonzására is koncentrálni. Egészségturizmus tekintetében felhasználhatná külföldi testvérvárosi kapcsolatait a desztináció népszerűsítésében, hiszen Magyarország termálvízkészlete igen népszerű a külföldiek körében is. Turisztikai honlapjának népszerűsítése, szélesebb rétegekhez történő eljuttatása is fontos lenne, amelyet célszerű volna nem pusztán a közösségi oldalakon hirdetni, hanem a város honlapján is elérhetővé tenni a linket. Csongrádnak turisztikai szempontból a piacfejlesztés stratégiáját célszerű követni, mivel a meglévő, főként természeti értékekre építve komplex csomagok kialakítása eredményes lehetne több célcsoport számára is (pl.: családok, természetjárók, vízi sportok kedvelők, kutatók). Domaszék, kis település révén, a meglévő piacot érdemes erősíteni (a településen korábbi látogatóit visszacsábítani) és egyben új piacot teremteni. Ezáltal a piacnyerés és a piacfejlesztés között helyezkedik el stratégiaileg a turizmust tekintve. Esetében is érdemes lehet egy komplex programot biztosítani, ezáltal is növelve a településen töltött vendégéjszakák számát. A komplex program épülhet a keresztek bejárására, illetve az erre kialakított túraútvonalra, vagyis a vallási turizmusra. Nemcsak a vallási turizmust, de a természetet kedvelők is célcsoportok lehetnek. A turizmus élénkítésének számos előnye van (pl.: multiplikátor hatású – egyben munkahelyeket teremthet, a közös gondolkodás előrébb viheti a települést), melyeket érdemes kihasználni.

	Meglévő termék	Új termék	
Domaszék			
	Piacnyerés (több információs iroda)	Termékfejlesztés (régie emlékek új köntösben)	Szeged
Csongrád	Piacfejlesztés (több látogató vonzása)	Diverzifikálás (új látogatók megnyerése)	
	Meglévő piac	Új piac	

7. ábra: Termék- és piacfejlesztési stratégiák alkalmazása Domaszék, Csongrád, Szeged turizmusfejlesztése esetében

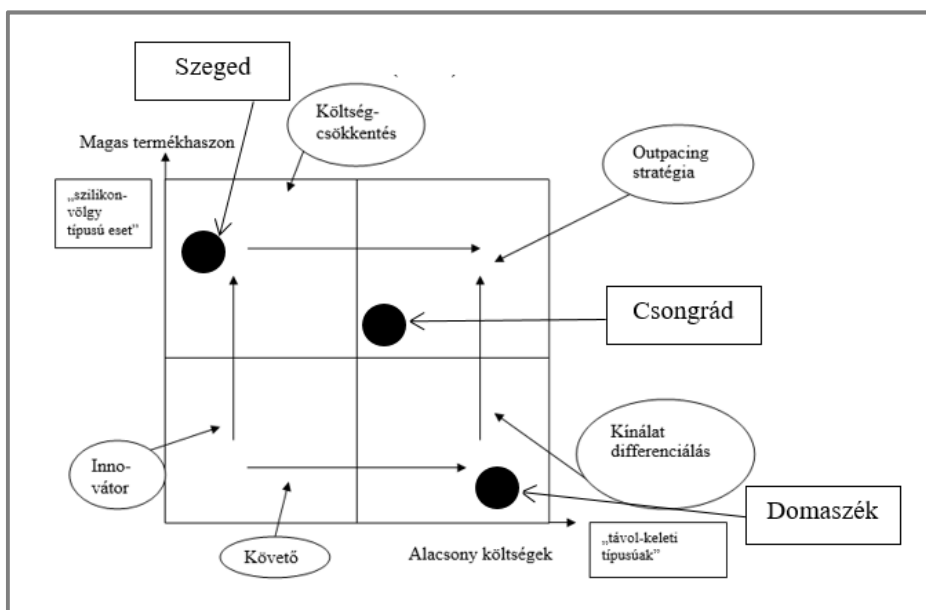
Forrás: Saját elemzés és szerkesztés Piskóti (2012) alapján

Egy harmadik stratégiai megközelítés az *outpacing-stratégia*, mely egy versenyorientált stratégia-típus, ahol a költségek és a termékhaszon függvényében ábrázolhatók a versenyben lévő vállalatok, jelen esetben a települések. Két típusát különíthetjük el (Piskóti, 2012):

- *Szilícium-völgy* típusú stratégia: első lépésben az innovációorientált, technológiafejlesztésekre épül, majd a költségcsökkentés kerül előtérbe
- *távol-keleti* típusú stratégia: először az erőforrás-ellátottság, a munkaintenzív költségelőnyök elérése, majd a kínálat fejlesztése és differenciálása a cél.

A turisták esetében vizsgáljuk ezt a stratégia-típust az idegenforgalmi adó és a látványosságok függvényében. A költségeket az idegenforgalmi adó, a termékhasznot a látványosságok révén az igénybe vehető lehetőségek rejtik. Ezek függvényében ábrázolhatjuk a három települést a stratégia ábrájában (8. ábra).

Az idegenforgalmi adó Domaszéken 0 Ft, Csongrádon 200 Ft, Szegeden a legmagasabb a három település közül, 450 Ft (Adó Online, 2015). A látványosságokat tekintve mind az épített örökség, mind a természeti értékek figyelembe vehetők. Domaszék esetében ez kimerül a szakrális értékekben (templomok, haranglábak), az alföldi tanyavilághoz tartozó régi iskolaépületek, és az ökológiai értékekben (Molnár, 2012). Csongrád esetén a csongrádi halászházak, a megújított városközpont, az Ellés-parti monostor, a Tisza és holtágainak, a szikes puszták és kunhalmok (természetvédelmi terület), a Csongrádi borvidék jelenléte, a Körös-toroki strand megléte, a Tiszavirágzás rendezvénye a meghatározó értékek. Fontos kiemelni, hogy a város számos aktív kikapcsolódási lehetőséget tud nyújtani az odalátogató vendégek számára (ITS, 2015; Csongrád, 2015). Szeged tekintetében számos látnivaló, aktív kikapcsolódási lehetőség (sport, kultúra, szórakozás), és a vendéglátóegységek széles választéka elégítheti ki a pihenni vágyók igényeit (pl.: Vadaspark, ligetek, Fűvészkert, dóm, paloták épülete, múzeumok, színház, sportkomplexumok, fesztiválok); (RVI, 2014; Városom.hu, 2015; Szeged turisztikai honlapja, 2015).

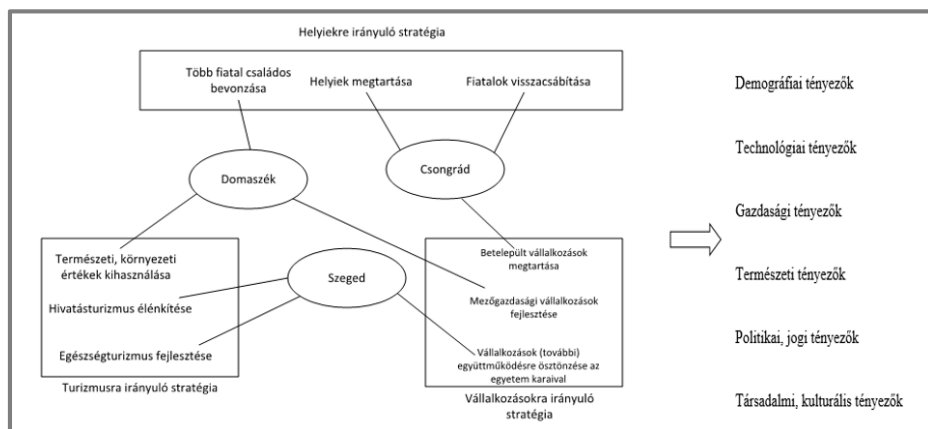


8. ábra: Outpacing-stratégiai megközelítés

Forrás: Saját elemzés és szerkesztés Piskóti (2012) alapján

## Összefoglalás

Mindhárom település rendelkezik turisztikai piaci potenciállal, amely függ a település nagyságától, és a rendelkezésre álló pénzügyi eszközöktől. Domaszéknek érdemes lenne a mezőgazdaságra és az aktív turizmusra koncentrálni, vonzani a turistákat (pl.: vallási turizmus, túraútvonal kialakítása), míg Csongrádnak a fiatalok elköltözését megakadályozó, őket visszacsalogató és a településen működő vállalatok megtartására törekvő programot kellene kialakítania. Alapvető feladat lenne a város számára, hogy már kiskorban kiépítsék a gyerekekben a lokálpatriotizmust, amely erősítésével „megnyerhető” lennének a fiatalok hosszú távon a város számára. Szeged esetében a többrétű specializálódás javasolt, koncentrálni egy-egy célcsoport igényeire (pl. az egészségturizmus, hivatásturizmus fejlesztésére). Mindezen javaslatok megvalósítása esetén szükséges figyelembe venni azokat a makrokörnyezeti elemeket, melyek hatással vannak a településre, illetve befolyásolhatják az adott célt.



9. ábra: **Javasolt stratégiák a vizsgált települések esetén az egyes célcsoportok esetén**

*Forrás: Saját elemzés*

## Felhasznált irodalom

- Business Travel Guide Hungary 2015/2016. Professional Publishing Kiadó, Budapest.
- Chikán A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.
- Horváth Á. (2008): *Marketing*. Szent István Egyetem, Gödöllő.
- ITS DA Konzorcium (2015): *Csongrád Város Integrált Településfejlesztési Stratégiája*.
- Kotler, P. – Keller, K. L. (2006): *Marketingmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 459–462.
- Molnár M. (2012): *Domaszék településfejlesztési koncepciója*.
- Piskóti I. (2012): *Régió- és településmarketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- RVI Magyarország Kft. (2014): *Szeged Megyei Jogú Város Településfejlesztési Koncepciójának és Integrált Városfejlesztési Stratégiájának megalapozó vizsgálata*.
- Szabó Z. – Komáromi-Gergely A. (2011): *Turisztikai és vendéglátó marketing – Esettanulmány Budavári Borfesztivál*. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő.

### *Internetes források:*

- Csongrád. Általános információk. Letöltve: 2015.11.27.  
<http://www.csongrad.hu/page/gazdasag/altalanos-informaciok>
- Csongrád. Rendeletek. Letöltve: 2015.11.29.  
[www.csongrad.hu/hun/onkormanyzat/rendeletek/2014/18-2014.docx+&cd=3&hl=en&ct=cInk&gl=hu&client=ubuntu](http://www.csongrad.hu/hun/onkormanyzat/rendeletek/2014/18-2014.docx+&cd=3&hl=en&ct=cInk&gl=hu&client=ubuntu)
- Csongrád. Települési értéktár. Letöltve: 2015.11.30.  
<http://www.csongrad.hu/page/varos/telepuelesi-ertektar>



- Domaszék. Adóügyek. Letöltve: 2015.11.29. 2015  
[http://www.domaszek.hu/info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55&Itemid=174](http://www.domaszek.hu/info/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=174)
- Domaszék. Kiadványok. Letöltve: 2015.11.28.  
<http://www.domaszek.hu/online/index.php/telepules/kiadv%C3%A1nyok>
- KSH Tájékoztatási adatbázis. Letöltve: 2015.11.21.  
<http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp>
- KSH. Helységnévtár Algyő. Letöltve: 2015.11.29.  
[http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p\\_lang=HU&p\\_id=34245](http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p_lang=HU&p_id=34245)
- KSH. Helységnévtár Csongrád. Letöltve: 2015.11.21.  
[http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p\\_lang=HU&p\\_id=05111](http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p_lang=HU&p_id=05111)
- KSH. Helységnévtár Doboz. Letöltve: 2015.11.29.  
[http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p\\_lang=HU&p\\_id=33190](http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p_lang=HU&p_id=33190)
- KSH. Helységnévtár Domaszék. Letöltve: 2015.11.21.  
[http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p\\_lang=HU&p\\_id=13383](http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p_lang=HU&p_id=13383)
- KSH. Helységnévtár Helvécia. Letöltve: 2015.11.29.  
[http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p\\_lang=HU&p\\_id=04093](http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p_lang=HU&p_id=04093)
- KSH. Helységnévtár Lakitelek. Letöltve: 2015.11.29.  
[http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p\\_lang=HU&p\\_id=06202](http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p_lang=HU&p_id=06202)
- KSH. Helységnévtár Nagyszénás. Letöltve: 2015.11.29.  
[http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p\\_lang=HU&p\\_id=08244](http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p_lang=HU&p_id=08244)
- KSH. Helységnévtár Szatymaz. Letöltve: 2015.11.29.  
[http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p\\_lang=HU&p\\_id=12007](http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p_lang=HU&p_id=12007)
- KSH. Helységnévtár Szeged. Letöltve: 2015.11.21.  
[http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p\\_lang=HU&p\\_id=33367](http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p_lang=HU&p_id=33367)
- KSH. Helységnévtár Szegvár. Letöltve: 2015.11.29.  
[http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p\\_lang=HU&p\\_id=32489](http://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p_lang=HU&p_id=32489)
- KSH. Területi adatok – Csongrád megye. Letöltve: 2015.11.22.  
[http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak\\_teruleti\\_06](http://www.ksh.hu/nepszamlalas/tablak_teruleti_06)
- Szeged Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala. Letöltve: 2015.11.29.2015  
<https://eservices.szeged.eu/eku/letoltes.php%3FdokumentumID%3D304860%26testuletnev%3D+&cd=4&hl=en&ct=clnk&gl=hu&client=ubuntu>
- Szeged város hivatalos turisztikai honlapja. Parkok, terek, kertek, folyók. Letöltve: 2015.11.28. [http://www.szegedtourism.hu/parkok\\_terek\\_kertek\\_folyok](http://www.szegedtourism.hu/parkok_terek_kertek_folyok)
- Szeged város honlapja. Lapok. Letöltve: 2015.11.30.  
<http://www.szegedvaros.hu/onkkozerdeku/7827.html>
- Térport. A települések osztályozási szempontjai. Letöltve: 2015.11.30.  
<http://www.terport.hu/telepulesek/telepulestipusok>
- Városom.hu. Műemlékek Szegeden. Letöltve: 2015.11.28.  
<http://szeged.varosom.hu/latnivalok/muemlekek/>

Városom.hu. Történelmi emlékeink Szegeden. Letöltve: 2015.11.28.  
<http://szeged.varosom.hu/latnivalok/tortenelmi-emlekeink/>

*Településinformációk 1.:*

Adó Online. Helyi adók 2015: hol, mennyi? Letöltve: 2015.11.28.  
<http://ado.hu/rovatok/ado/helyi-adok-2015-hol-mennyi>

ATW. Falusi Hirdető – megjelenések. Letöltve: 2015.11.30.  
<http://falusi-hirdeto.atw.hu/>

Domaszék. BEVALLÁS a magánszemély kommunális adójáról. Letöltve: 2015.11.29.  
[http://www.domaszek.hu/info/images/Nyomtatvanyok/Ado/NYOM-TATV%C3%81NY\\_kommun%C3%A1lis\\_ad%C3%B3.pdf](http://www.domaszek.hu/info/images/Nyomtatvanyok/Ado/NYOM-TATV%C3%81NY_kommun%C3%A1lis_ad%C3%B3.pdf)

Csongrád. Csongrádi Újság.hu. Letöltve: 2015.11.30.  
<http://www.csongradiujsg.hu/>

Csongrád. Rendeletek. Letöltve: 2015.11.29.  
[www.csongrad.hu/hun/onkormanyzat/rendeletek/2014/18-2014.docx+&cd=3&hl=en&ct=clnk&gl=hu&client=ubuntu](http://www.csongrad.hu/hun/onkormanyzat/rendeletek/2014/18-2014.docx+&cd=3&hl=en&ct=clnk&gl=hu&client=ubuntu)

Itthon. Kiadványok 2015. Letöltve: 2015.11.28.  
<http://itthon.hu/kiadvanyok#delafold>

Szeged Megyei Jogú Város Közgyűlése 37/2012.(XII.02.) önkormányzati rendelete a helyi iparüzési adóról. Letöltve: 2015.11.29.  
[http://rendeletek.szegedvaros.hu/admin/docs/rendeletek/37\\_2012.pdf](http://rendeletek.szegedvaros.hu/admin/docs/rendeletek/37_2012.pdf)

Szeged Megyei Jogú Város Közgyűlése 38/2012.(XII.02.) önkormányzati rendelete az építményadóról. Letöltve: 2015.11.29.  
[http://rendeletek.szegedvaros.hu/admin/docs/rendeletek/38\\_2012.pdf](http://rendeletek.szegedvaros.hu/admin/docs/rendeletek/38_2012.pdf)

Szeged Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala. Letöltve: 2015.11.29.  
<https://eservices.szeged.eu/eku/letoltes.php%3FdokumentumID%3D304860%26testuletnev%3D+&cd=4&hl=en&ct=clnk&gl=hu&client=ubuntu>

Szegedi Napilap. Letöltve: 2015.11.30. <http://www.szegedinapilap.hu/>

Szeged város hivatalos turisztikai honlapja. Testvérvárosok. Letöltve: 2015.11.30.  
<http://szegedtourism.hu/testvervarosok>

Turizmus Magyarországon 2011. Letöltve: 2015.12.17.  
<http://neta.itthon.hu/szakmai-oldalak/letoltesek/turizmus-magyarorszagon-120803>

*Településinformációk 2.:*

Kozma G. (2002): Terület- és településmarketing. Egyetemi jegyzet. Kossuth Egyetemi Kiadó, Debrecen

Domaszék. Letöltve: 2015.11.27. [www.domaszek.hu](http://www.domaszek.hu)

Csongrád. Letöltve: 2015.11.27. [www.csongrad.hu](http://www.csongrad.hu)

Szeged. Letöltve: 2015.11.27. [szeged.hu](http://szeged.hu)

Szeged város honlapja. Letöltve: 2015.11.27. [www.szegedvaros.hu](http://www.szegedvaros.hu)

# GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

## TARTALOM

Müller-Dauppert, Bernd

Production Nearshoring in Europe and their consequences to the Supply Chain

Urbánné Treutz Ágnes – Szabó Zoltán

Három település marketingtevékenységének és  
településmarketing stratégiájának vizsgálata

Hoffmann György – Schwarcz Gyöngyi – Szász Jenő  
A helyi termék szerepe a lokális identitás építésében

Zéman Zoltán

A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai

Füstös Hajnalka

A Bázeli ajánlások és a CRD módosításai

Erdős Ferenc – Koloszar László

E-learning a hazai felsőoktatásban: gazdaságossági megközelítés

Havran Zsolt

A nagy nemzetközi tornák hatása a hivatásos labdarúgók értékére

2016/2

# Gazdaság & Társadalom

## Journal of Economy & Society

**Főszerkesztő / Editor:** Prof. Dr. Székely Csaba DSc

**Főszerkesztő helyettes / Deputy Editor:** Prof. Dr. Kulcsár László CSc

**Szerkesztőbizottság / Associate Editors:**

Dr. Székely Csaba DSc • Dr. Fábián Attila PhD • Dr. Joób Márk PhD • Dr. Kulcsár László Csc • Dr. Juhász Zita PhD • Dr. Obádovics Csilla PhD • Törőné dr. Dunay Anna PhD

Tördel-szerkeszt / *Technical Editor:* Takács Eszter

**Nemzetközi tanácsadó testület / International Advisory Board:**

Prof. David L. Brown PhD (Cornell University, USA) • Dr. Csaba László DSc (Közép Európai Egyetem, Budapest) • Dr. Rechnitzer János DSc (Széchenyi István Egyetem, Győr) • Dr. Nigel Swain PhD (School of History, University of Liverpool, UK) • Dr. Caleb Southworth PhD (Department of Sociology University of Oregon, USA) • Dr. Szirmai Viktória DSc (MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest) • Dr. Irena Zavrl, Ph.D (FH Burgenland, University of Applied Sciences)

**Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts:**

Kéziratokat kizárólag e-mailen fogadunk, nem őrünk meg, s nem küldünk vissza!  
A kéziratok formai és szerkezeti követelményeit illetően **lásd a folyóirat hátsó belső borítóját.** / We accept APA style only.

A kéziratokat és a közléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk:  
/ Send manuscripts and letters by e-mail only to: **[zjuhasz@ktk.nyme.hu](mailto:zjuhasz@ktk.nyme.hu)**

A közlésre elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll. / Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.

A kéziratok értékelésére a két irányban titkos lektorálási eljárást alkalmazunk: a tanulmányt két külső bíráló olvassa át, akik számára a szerző kiléte ismeretlen. Két irányban titkos eljárásról lévén szó, a folyamat egésze során a szerzők sem ismerhetik a lektorok kilétét (és a lektorok egymást sem). / The articles are reviewed using the 'Blind or Anonymous Peer Review'. This means that the content is reviewed by external reviewers and the author's identity is unknown to the reviewer. A double-blind peer-review process is where both the reviewer and the author remain anonymous throughout the process.

**Ismertetésre szánt könyveket az alábbi címre várjuk / Send books for review to:**

Dr. Juhász Zita PhD  
Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Sopron Erzsébet u. 9.  
9400 Hungary

**Web oldal / Web page:** <http://gt.nyme.hu>

**Készült / Printed by:** Palatia Nyomda és Kiadó Kft., 9026 Győr, Viza u. 4.

**ISSN 0865 7823**

Copyright © 2015 Nyugat – magyarországi Egyetem Kiadó

# Gazdaság & Társadalom

8. ÉVFOLYAM

2016.

2. SZÁM

## TARTALOM

<b>TANULMÁNYOK/STUDIES.....</b>	<b>3</b>
<b>Production Nearshoring in Europe and their consequences to the Supply Chain</b>	
<i>Müller-Dauppert, Bernd.....</i>	<i>5</i>
<b>Három település marketingtevékenységének és településmarketing stratégiájának vizsgálata</b>	
<i>Urbánné Treutz Ágnes – Szabó Zoltán.....</i>	<i>26</i>
<b>A helyi termék szerepe a lokális identitás építésében</b>	
<i>Hoffmann György – Schwarcz Gyöngyi – Szász Jenő.....</i>	<i>49</i>
<b>A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai</b>	
<i>Zéman Zoltán.....</i>	<i>77</i>
<b>A Bázeli ajánlások és a CRD módosításai, valamint hatásuk a hazai hitelintézeti szektor tőke megfelelési mutatójára és szavatoló tőkéjére</b>	
<i>Füstös Hajnalka.....</i>	<i>92</i>
<b>E-learning a hazai felsőoktatásban: gazdaságossági megközelítés</b>	
<i>Erdős Ferenc – Koloszar László.....</i>	<i>105</i>
<b>A nagy nemzetközi tornák hatása a hivatásos labdarúgók értékére – elemzés a 2012-es labdarúgó-Európa-bajnokság alapján</b>	
<i>Havran Zsolt.....</i>	<i>122</i>
<b>ABSTRACTS IN ENGLISH.....</b>	<b>145</b>

## A helyi termék szerepe a lokális identitás építésében

*Hoffmann György<sup>4</sup> – Schwarcz Gyöngyi<sup>5</sup> – Szász Jenő<sup>6</sup>*

**ABSZTRAKT:** Jelen tanulmány célja, hogy rávilágítson a helyi gazdaságfejlesztés egyik eszköze, a helyi termék és a lokális identitás közötti lehetséges kapcsolat természetére. Feltételezésünk szerint a kézműves helyi terméként pozícionált Igazi Csíki Sör történetének vizsgálata kiváló lehetőséget nyújt ehhez, mivel létrehozását követően szinte azonnal jogi vitába keveredett a világ egyik legnagyobb sörgyártó vállalatával. Ennek nyomán komoly közösségi összefogás alakult ki a kézműves termék támogatására, illetve a tömegtermék bojkottjára. Tanulmányunkban azt vizsgáljuk, hogy a helyi termék identitásteremtő képességének milyen szerepe van vagy lehet egy helyi gazdaságfejlesztési kezdeményezés sikerében, fenntarthatóságában, illetve azt, hogy milyen eszközök segíthetik elő egy helyi élelmiszertermék identitásépítésben, imázsteremtésben játszott szerepét.

**KULCSSZAVAK:** Igazi Csíki Sör, Heineken, helyi gazdaságfejlesztés, helyi termék, helyi identitás, közösségi márka

JEL kódok: R11, R31, R32, R58

### Bevezetés

A 2014-2015-ös évek a székely közösség identitástudatát és belső kohézióját tekintve nagy jelentőséggel bírtak. A magyar, a külhoni magyar és a román sajtó az Igazi Csíki Sört gyártó csíkszétsimoni sörmanufaktúra és a Ciuc Premiumot előállító holland Heineken NV közötti pereskedéstől volt hangos.<sup>7</sup> A jogi csatát a kézműves sör elnevezése miatt robbantotta ki a transznacionális vállalat, sérelmezve a hasonlóságot a két márkanév között. Az események menete és végkifejlete alapján arra a kérdésre ke-

---

<sup>4</sup> Hoffmann György PhD hallgató, Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

<sup>5</sup> Schwarcz Gyöngyi néprajzkutató, Nemzetstratégiai Kutatóintézet

<sup>6</sup> Szász Jenő PhD jelölt, Széchényi István Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Nemzetstratégiai Kutatóintézet

<sup>7</sup> Csak néhány példa, a teljesség igénye nélkül: CSé 2015, Csíki 2015, Index 2015, Koncz 2015, Magyar Fórum é.n., Pénzcsinálók 2015, Rostás 2015, Szabadalom-védjegy 2015, Székelyföld.ma 2015.

restük a választ, hogy milyen szerepet játszik egy helyi gazdaságfejlesztési kezdeményezés, egy helyi termék életben maradásában, gazdasági sikerében a lokális identitás, hogyan befolyásolja ezt a sajtófigyelem, az ennek kapcsán kialakult közösségi összefogás, illetve milyen más tényezők, körülmények szükségesek még hozzá.

A helyi kultúrára, a lokális identitásokra épülő gazdaság manapság a modern ökonómia egyik legjobban erősödő és jellegzetes területének számít (Fábián, 2010; Fábián–Tóth, 2013). A kultúra–gazdaság vidékfejlesztésben és vidékszociológiában is alkalmazott megközelítése szerint a vidéki terek egyre inkább építenek fejlesztési célkitűzéseik megvalósításában azokra a kulturális javakra, termékekre, amelyek egy adott térségre jellemző, belső vagy saját erőforrásként azonosíthatók. Ezek lehetnek szokások, hagyományok, hiedelmek, ételek, kézműves termékek, irodalmi referenciák, természeti vagy környezeti kincsek stb. A kulturális markerek kapcsolatban állnak adott térség egyéni és csoportidentitásaival, építhetnek rájuk, illetve erősíthetik is azokat. A helyi kulturális elemekre alapozott gazdasági tevékenység a lokális gazdaságfejlesztés, a lokalitás fenntartható fejlődésének kiemelten fontos komponensévé válhatnak, mintegy „lecserélve” a termelés alapú gazdaságot fogyasztás alapúra (Ray, 1998; Marsden, 2006).

Az antropológiai szakirodalomból jól ismert példa, hogy egy bírósági kereset milyen komoly alakító erővel bírhat egy földrajzi/lokális „csoport” tagjainak egyéni és közösségi identitására, illetve mennyire fontos szerepe lehet az ezen identitások elismertetéséért vívott küzdelemben (Clifford, 1988). A csoportként való közös fellépés, az együttes küzdelem pedig a közösség egyik legfontosabb ismérve a fogalom weberi értelmezése szerint. Ezért tartottuk fontosnak tehát, hogy a két sörgyártó cég pereskedése kapcsán megvizsgáljuk a helyi termék gazdasági sikerei és a lokális identitás közötti kapcsolat természetét, elemezzük a kölcsönhatásokat és a működési mechanizmusokat.

Mivel a helyi gazdaságfejlesztés és a helyi termék fogalma is meglehetősen sokféle értelmezéssel rendelkezik – fogalmazhatnánk úgy is, hogy tudományterületenként eltérő definíciók léteznek –, ezért szükségesnek éreztük rögzíteni azt az elméleti alapot, amely alapján mi e fogalmakat értelmezzük és alkalmazzuk. Írásunkban így elsőként felvázoljuk a helyi gazdaságfejlesztésnek az általunk használt elméleti–fogalmi keretét, ezután a helyi termék fogalmát járjuk körül és megvizsgáljuk a különféle meghatározásokból adódó értelmezési lehetőségeket a jelen eset kapcsán.

Ezt követi a csíki sör(főzés) történeti előzményeinek áttekintése, majd a transznacionális nagyvállalat és a magyar manufaktúra közötti konfliktus részletes bemutatása. Végül, ezek ismeretében, az Igazi Csíki Sör helyi termék jellegét járja körül írásunk, a piaci stratégiákat az identitásképzés és a márkaépítés szempontjai felől mutatva be.

A két sörfőző cég gazdasági teljesítménnyel kapcsolatos adatai csak nagyon hiányosan álltak rendelkezésünkre. A legfontosabbnak számító értékekről az információk nem nyilvánosak, nem elérhetők, üzleti titoknak minősülnek. Ezekre figyelemmel a kvalitatív kutatás mellett döntötünk, felhasználva a statisztikai elemzés idevonatkozó ismereteit (Sándorné Kriszt–Kerékgyártóné–L. Balogh–Sugár–Szarvas, 2008). Ezt az elhatározásunkat az is befolyásolta, hogy elsősorban arra a folyamatra voltunk kíváncsiak, ahogy egy termék helyi termékké válik, illetve azt az eszközrendszert szerettük volna alaposabban megismerni, amely lehetővé teszi, hogy egy létrejött, kifejlesztett termék helyi jellegzetességként épüljön be a vásárlóközönség tudatába. Ezért is igyekeztünk előre megszerkesztett interjú-vezérfonal alapján félig strukturált interjúkat készíteni a kulcsszereplőkkel (a cégek képviselőivel, illetve helyi fejlesztési szakemberekkel). Az interjúkból nyert információk természetesen beépültek írásunkba, ám az interjúpartnerek által kért anonimitás miatt az egyes információk esetén nem tudjuk jelölni a pontos forrást.

Sajnálatos módon a peranyagba nem tudtunk betekinteni, ám mivel a sajtóban népszerű témának számított a két sörgyártó cég között zajlott bírósi csata, ezért bőséges híranyag állt rendelkezésünkre. Emellett egyéb dokumentumokat és nyilvánosan elérhető adatokat is felhasználtunk forrásként, nem megfélemezve egyik esetben sem a forráskritika elengedhetetlen fontosságáról. Tanulmányunkban így végül a szakirodalom mellett a két sörfőző cég közötti pereskedés sajtóhíreit, a nyilvánosan elérhető gazdálkodási adatokat, illetve a hét kulcsszereplővel készített interjúból származó információkat használtuk fel forrásként.

## **A helyi gazdaságfejlesztés és a helyi termék elméleti–fogalmi keretei**

A témával foglalkozó kutatók arra hívják fel a figyelmet, hogy a fogalom meglehetősen diffúz, nemcsak tudományterületenként, hanem ezen belül akár kutatónként is eltérő értelmezésekkel találkozhatunk (Kollár, 2011;



Mezei, 2006a, 2006b). A helyi gazdaságfejlesztés szerteágazó felfogásából fakad, hogy sem területi hatóköre, sem céljai nem definiálhatók egyetlen módon (Kollár, 2011), ebből következően szereplőinek lehatárolására és lehetséges csoportosítására, valamint eszközkészletének meghatározására is eltérő nézőpontok léteznek.

Átfogó, általános meghatározása szerint a helyi gazdaságfejlesztés a helyi folyamatokba való tudatos beavatkozást jelenti a területi hátrányok leküzdésének, a térség gazdasági megerősítésének céljával (Bajmóczy, 2011). A célja és a szereplői körének meghatározása felől közelít a több tudományterület számára elfogadható meghatározást kínáló, a gazdálkodástudományokban használt általános definíciója. E szerint a helyi gazdaságfejlesztés célja, hogy kiépítse egy térség gazdasági kapacitását, alacsony rizikó faktor mellett (Iványos–Sándorné Kriszt, 2015), ezzel biztosítva annak gazdasági jövőjét a népesség megfelelő életszínvonala mellett. A folyamatban a közsféra (állam, önkormányzatok), az üzleti szféra (a profitorientált magánvállalkozások) és a nem-kormányzati szféra (a non-profit, a közösségi, szociális társadalmi, polgári, vallási és szakmai szervezetek) közösen vesznek részt, együttműködnek a gazdasági növekedéshez és a munkahelyteremtéshez szükséges feltételek megteremtése érdekében (Swinburn–Goga–Murphy, 2004; Világbank, 2003).

A helyi gazdaságfejlesztést is magába foglaló általános értelemben vett helyi fejlesztési tevékenységnek alapvetően két formája létezik, ezek egyike a központi hatáskörbe tartozó ún. *központi fejlesztési politika*, amely helyi, területi szinteken valósul meg. A másik a közösségi akcióknak vagy helyi kezdeményezéseknek nevezett *helyi fejlesztési tevékenység*. A helyi kezdeményezés főként helyben fellelhető erőforrásokat használ az érintett közösség ellenőrzése alatt tartva azokat, fő célja a helyben keletkező haszon elérése. Más szóval az ilyen kezdeményezések a belső erőforrások és helyben keletkező hasznuk kiáramlásának megakadályozását szeretnék elérni. Az ebben az értelemben vett helyi fejlesztési tevékenység kialakulása nem csupán a központi források hiányához köthető, hanem ahhoz is, hogy a dinamikusán változó gazdasági–társadalmi környezetben a központi politika nem tud kellő gyorsasággal, megfelelő biztonsággal reagálni a kialakuló helyi problémákra. Az ilyen típusú problémák ugyanis gyorsan alkalmazkodó, rugalmas megoldást követelnek annak érdekében, hogy a hely versenyképes maradjon. A külső és belső erő-

források felhasználását ezek figyelembe vételével kell alkalmazni, ami nagyobb mértékű decentralizációt igényel a döntéshozatal, és a helyi kezdeményezések és akciók esetében egyaránt (Mezei, 2006b).

A külső/belső erőforrás dilemmája felől közelítő fogalmi meghatározás szerint helyi gazdaságfejlesztésen olyan, a helyi gazdasági életbe történő endogén és/vagy exogén erőforrásokat hasznosító, tudatosan átgondolt beavatkozásokat kell érteni, amelyeknek akár külső szereplő is lehet a kezdeményezője. A kívülről jött beavatkozások azonban csak abban az esetben lehetnek hatékonyak, ha figyelembe veszik és tiszteletben tartják a helyi közösségek, helyi társadalmak kulturális (eszköz)készletét és igényeit (Fábián, 2009; Fábián, 2010). Mindemelett fontos kiemelni, hogy a folyamat kulcsszereplőinek a helyiek számítanak, akik részvételükkel vagy kezdeményezői, vagy támogató elfogadói a külső fejlesztési elképzeléseknek (Mezei, 2006b). Péti és Czene (2010) után a leginkább meghatározó területfejlesztési értelmezés arra hívja fel a figyelmet, hogy fontos lehet ugyan a külső források igénybevétele is, ám ez elsősorban csak a fejlesztés beindításához szükséges, hosszú távon a helyi közösség erőforrásainak kell játszania a kulcsszerepet (Fábián, 2002; Czene–Riczy, 2010). Bizonyos felfogásban a helyi gazdaságfejlesztés elsődleges küldetése a térségi fenntarthatóság felé történő elmozdulás szolgálata, amely megnyilvánul a helyi gazdasági szereplők közötti kapcsolatok élénkítésében (ennek következtében a helyi termelés és fogyasztás egymásra találásában, a helyi piacok erősítésében), továbbá abban, hogy ezáltal a jövedelmek, a tudás, az anyag- és energiaáramok minél hosszabban helyben (térségben) maradjanak (Péti, 2011). Mind ezek alapján a helyi gazdaságfejlesztési tevékenység az általunk elfogadott megközelítés szerint stratégiai szemléletű, inkluzív, külső és belső erőforrásokra egyaránt támaszkodó, de a belső erőforrásokat előtérbe helyező, azokat fenntartható módon kezelő, a helybeliek aktív közreműködésén alapuló, összességében a térségi fenntarthatóságot szolgáló fejlesztési tevékenység.

Amennyiben a helyi gazdaságfejlesztés területi szintjét, illetve eszközrendszerét kívánjuk meghatározni, definiálni, ugyanolyan nehézségekbe ütközünk, mint a fő fogalom esetében. Valójában a fogalom tudományszakonként, megközelítési irányonként, illetve kutatóként szabadon alkalmazott meghatározásából ered ez az anomália, vagyis attól függően, hogy ki mit ért helyi gazdaságfejlesztés alatt, az alapján határozza meg annak területi szintjét és eszközrendszerét. Területi fókusza így akár szerzőnként is változhat a települési szinttől kezdve egészen a régióig

vagy akár nagyrégióig (Mezei, 2006b), bár a vidékfejlesztésben mindenképpen a nemzeti szintnél, de inkább még a régióknál is kisebb területi egységekben megvalósuló fejlesztési tevékenységet értik helyi gazdaságfejlesztés alatt (Ray, 1998). A helyi szint konkrét meghatározása, egzakt lehatárolása helyett fontos látni azonban egyfelől azt, hogy egy beavatkozás hatásai túlnyúlhatnak a fejlesztési területnek tekintett térbeli egység határain, másfelől pedig azt, hogy a területi hatókör pontos lehatárolására abban az esetben van szükség, ha a helyi gazdaságfejlesztést a központi fejlesztéspolitika részeként határozzuk meg. Amennyiben a helyi gazdaságfejlesztésre inkább a helyi fejlesztési kezdeményezés értelmében tekintünk, az alulról induló kezdeményezés és a belső erőforrások kritériumai automatikusan kijelölik a beavatkozások területi határait.

A helyi gazdaság humán, pénzügyi, illetve infrastrukturális eszközökkel egyaránt fejleszthető. A leghatékonyabbak a minél több eszközt és módszert alkalmazó eljárások, amelyek egymásra épülésükkel egy jól átgondolt és következetes programot alkotnak. A területfejlesztési szakirodalom arra is felhívja a figyelmet, hogy a helyi gazdaságfejlesztés lehetséges eszközei között hierarchikus kapcsolat nem alakítható ki (Czene-Ricz, 2010; Fábián-Tóth, 2009).

A helyi gazdaságfejlesztés aktualitásának egyik jó indikátora, hogy az általunk is elfogadott, „helyi fejlesztési tevékenység” értelmű megközelítés egyre erőteljesebben jelen van a fejlesztéspolitika beavatkozási logikáiban és eszköztárában. Népszerűségének növekedése megfigyelhető a magyarországi fejlesztési irányokban is (Péti, 2014; Salamin et al., 2014). E gondolatosság tetten érhető továbbá az EU 2014–2020-as programidőszakának központi iránymutatásaiban és fejlesztési lehetőségeiben is (Péti et al., 2012).

Ahhoz, hogy az Igazi Csíki Sör kapcsolatát a helyi gazdaságfejlesztéssel megérthessük, a helyi termék fogalmát is értelmeznünk kell. A helyi gazdaságfejlesztés sokrétű értelmezéséhez hasonlóan a helyi termék is meglehetősen tágan értelmezett fogalom. Abban azért többé-kevésbé egyetért a szakirodalom, hogy alapvető kategóriáinak az élelmiszerek és a kézműves technikával előállított használati tárgyak tekinthetők. Magyarországon főként a vidékfejlesztésben, a marketing- és agrártudományokban foglalkoznak a helyi termék kérdésével, dacára annak, hogy az

étel/élelmiszer társadalmi jelentésének, jelentőségének multidiszciplináris vizsgálata iránt egyre növekvő érdeklődés mutatkozik a nemzetközi társadalomtudományi szcénában.<sup>8</sup>

Magyarország uniós csatlakozásának idején az Európai Unió vidékfejlesztési politikájának egyik központi eleme a LEADER program volt, ami helyi kezdeményezésű, integrált vidékfejlesztési programként a helyi gazdaság és társadalom fejlesztését célozta meg, kitéüntetett szerepet szánva a helyi termékeknek. Ezért a kétezres évek végén még jogszabályi meghatározás is született a helyi termék fogalmára. A ma már érvényét veszített 123/2009 (IX. 17.) FVM rendelet szerint a helyi termék „helyben előállított, helyben honos vagy helyben megtermelt alapanyagból hagyományosan, nem nagyüzemi vagy gyáripari technológiával, eljárással, illetve az adott térségre jellemző technológiával, eljárással készült, mikro- vagy kisvállalkozás által előállított termék” (Mácsai–Kujáni–Juhász–Hamza–Györe, 2012).

Egyes megközelítések szerint a helyi termék általános esetben előállítását tekintve földrajzi helyhez kötött, speciális megközelítésben pedig a helyi termék fogalma a hagyományos termék fogalmával fonódik össze. Hagyományos termék esetében az előállítás hagyományos módon, egy tájegységhez köthetően megy végbe, történelmi múltra tekint vissza, ugyanakkor ma is létező, forgalmazott terméknek, vagy élelmiszernek minősül (Csíkné Mácsai, 2014). Másik, valamivel részletesebb meghatározás szerint az egyik alapesetben az imént említett két kategória együtt jelenik meg. E szerint, amennyiben a termék helyhez kötöttségét és tájjellegét egyszerre hangsúlyozzuk, akkor helyi terméknek tekinthetjük a helyben megtermelt, vagy összegyűjtött alapanyagokból, helyben, hagyományos eljárások alapján, többnyire kisüzemi keretek között előállított, esetleg csomagolásukban is helyi anyagokat vagy kulturális elemeket felhasználó, ily módon a helyi sajátosságokat megjelenítő termékeket. A helybeliség és a tájjelleg, illetve a hagyományok kritériumának kevésbé szigorú alkalmazásával helyi terméknek tekinthető minden olyan helyi munkaerővel előállított termék, amely 50 km-es körzeten belül lakossági igényeket elégít ki. Míg a tájjellegű, vagy hagyományos értelmezésben a termék egyediségén van a hangsúly, a kevésbé szigorú meghatározás a helyi ellátást preferálja. E két nézőpont egyesítését jelentheti, amennyiben a helyi terméktől elvárjuk, hogy 50

---

<sup>8</sup> Jó példa a növekvő érdeklődésre az MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézete által kiadott Socio.hu internetes folyóirat 2015. évi harmadik, angol nyelvű különszáma, ami teljes egészében ezt a kérdéskört járta körül.

km-es körön belül értve a helybeliséget, 50 százaléknál nagyobb arányban jelenjen meg benne a helyi hozzáadott érték, vagyis a munkaerő és a helyi alapanyag. Ezekben a meghatározásokban egyértelműen tetten érhető a globális gazdasággal/kereskedelemmel szembe helyezkedő, a fentarthatóságot előtérbe helyező attitűd (G. Fekete, 2009), illetve a fogyasztói szokások homogenizálódását, a kulináris ízlés exportálását kedvezőtlen folyamatnak tekintő világlátás (Fábián, 2013).

A Troján és szerzőtársai által összegyűjtött definíciók közös sajátossága, hogy fontosnak tartják a helyi termék meghatározásában, hogy azok helyi értékeket jelenítenek meg, így alkalmasak a helyi identitások kialakítására, fenntartására. Szintén ők jegyzik meg, hogy a helyi termékek értékesítésénél fontos kritérium, hogy kis mennyiségben és közvetlen értékesítés útján jutnak el a fogyasztókhoz (Troján–Varga–Kalmárné Hollósi, 2009).

Nemcsak a kutatók között nincs egyetértés abban, hogy mit is kell helyi termék alatt érteni, a helyi élelmiszereket és ételeket fogyasztó közönség sem egységes abban, hogy mit is értenek egy élelmiszertermék lokalitása alatt. Nistor vizsgálataiból kitűnik, hogy a fogyasztóközönség hajlamos mindent helyinek minősíteni, ami egy távoli, autentikusnak tartott helyhez köthető, úgy, hogy az autentikussághoz valójában nem kapcsolnak hozzá alapanyagokat vagy készítési, előállítási módokat kritériumként. Így van, akinek a nagyszülők kertjéből származó zöldség számít helyinek, van pedig, akinek egy székelyföldiként aposztrofált termék. (Nistor, 2015). Éppen ezért sokkal hasznosabb lehet a helyi termékeket fogyasztó közönséget attitűdjeik, értékítéleteik, illetve fogyasztói viselkedési mintáik mentén megkülönböztetni, mint társadalmi–demográfiai jellemzőik alapján, ahogy erre Tregear (2007) is rávilágít a helyi termékeknek a vidékfejlesztésben játszott szerepét a piaci folyamatokon és fogyasztói szokásokon, viselkedéseken keresztül vizsgáló írásában.

Csurgó és Megyesi (2015) hívja fel a figyelmet arra, hogy a helyi élelmiszer és étel termelése, előállítása mennyire szoros kapcsolatban áll az identitással. A helyi élelmiszertermékeknek és ételeknek fontos szerep jut egy helyi identitáskonstrukciónak a megalkotásában, miközben hozzájárulnak a lokalitás kifelé mutatott arculatának építéséhez is. Tregear szerint (2007) a helyi termékek tipologizálhatók a piaci folyamatok felől is, ha két fontos dimenziót figyelembe veszünk. Az egyik a termék térbeli identitása, vagyis hogy mennyire bír területi kötődéssel, a másik a termelők és a fogyasztók között lévő kapcsolat jellege, ami lehet távoli, áttételes

és közvetlen, közeli is. Az e szempontok mentén kialakított kategóriái a helyi termékek különböző rendszereit írják le.

- A „közvetlen termény/termék” (*direct produce*) az, aminek nincs külön helyi/területi kötődése, ám helyi termelőktől, többnyire közvetlenül, helyi fogyasztók vásárolják meg.
- A „szigorúan tájjellegű termék” (*close typicity*) szorosan kötődik egy térséghez és nagy a termelők, fogyasztók és a termék között a kulturális egyezés.
- A „távoli specialitás” (*distant speciality*) bár kötődik egy térséghez, de vagy előállítási helyéhez képest térben nagyon távol vásárolják és fogyasztják, és/vagy a helyiek bár fogyasztják, de nem vesznek részt a termék kulturális jelentéseinek kialakításában.

A különböző típusú termények/termékek előállításához kapcsolódó rendszerek eltérőek a termelői összefogás, a fogyasztói tudatosság, az alkalmazott piaci stratégiák és a vidékfejlesztési haszon/hasznosulás szempontjából is, ahogy a tömegtermékekhez való viszonyuk is más és más. Amennyiben ezt a tipológiát a helyi identitás- és imázsépítésre való képesség és alkalmasság felől nézzük, azt is mondhatjuk, hogy míg a tájjellegű termékek inkább egy adott térség azonosságtudatának felépítésében, életben tartásában vesznek vagy vehetnek inkább részt, a távoli specialitásoknak a térségről mások, a térségen kívül élők által kialakított képformálásában lehet nagyobb jelentősége.

A fenti meghatározások áttekintése során világossá vált, hogy a helyi termék meghatározása valóban szerteágazó, azonban a legtöbb esetben a helyi identitástudatot erősítő, helyi alapanyagok, hozzáadott érték felhasználásával készülő termék, amelynek hasznosulása is helyben történik, vagy legalábbis a belőle származó haszon helyben marad. További fontos kritériumként jelenik meg a helyi érték képviselése, illetve a helyi közösség szükségleteinek való megfelelés. A továbbiakban mi ezeket a kritériumokat tekintjük mérvadónak vizsgálatunkban.

A helyi termékek kapcsán fontos szerepet kaphat a *márka/védjegy*, annak is a legújabbban terjedő közösségi változata, illetve az *eredetmegjelölés* és *földrajzi jelzés* gyakorlata, ezért ezek rövid meghatározása is szükséges.<sup>9</sup>

A védjegy vagy márka alapvető eladást segítő, vagyis marketing eszköz, komoly szerepe van a piaci versenyben. Ezért – és szellemi termék

---

<sup>9</sup> Míg a márka inkább közgazdaságtani fogalom, addig a védjegy ugyanennek a jogi elnevezése, ezért a továbbiakban mi is felváltva, szinonimaként használjuk a két elnevezést.

jellege miatt is – oltalom alatt áll, vagyis másolni, eltulajdonítani nem lehet. A védjegyoltalom célja egy termék, vagy szolgáltatás megkülönböztetése más áruktól, szolgáltatásoktól. A regisztrációba vett védjegyet annak tulajdonosa kizárólagos joggal használhatja. (Helyi termék kézikönyv, 2016).

Védjegyoltalom helyi termékekre is kérhető, Magyarországon számos önkormányzat rendelkezik például helyi termékeiket védő oltalommal. Ezeket a megjelöléseket gyakran helyi védjegynek is nevezik. (Helyi termék kézikönyv, 2016). Az eredetmegjelölés és a földrajzi jelzés a védjegyoltalomnál gyengébb, alacsonyabb szintű védelem, alapvetően a mezőgazdasági termékek és az élelmiszerek védelmére alakították ki, és nem egy adott termékcsaládra vonatkoznak, hanem egy földrajzi vagy termelői közösség termékeire, így közösségi monopóliumnak tekinthetők (Gáll, 2011). Az élelmiszerek eredetmegjelölése és a földrajzi jelzések uniós oltalmának célja, hogy elősegítse a termelői közösségek számára a magasabb jövedelmet eredményező minőségi, feldolgozott agrártermékek előállítását, éppen ezért egy gyakran használt és erős eszköz a vidékfejlesztők kezében Európa szerte (Gáll, 2011; Helyi termék kézikönyv, 2016).

A hagyományos kereskedelmi márka mellett az utóbbi időben megjelent a közösségi márka fogalma is, amely ugyanúgy marketing eszköz, ám néhány dologban különbözik a kereskedelmi márkától. A közösségi márka – neve is erre utal – közösséget épít a márka használóiból, akiket bevon a menedzselésbe is. A közösségépítés úgy történik, hogy a márka többé már nem pusztán üzeneteket, hanem tartalmakat közvetít, vagyis értéket teremt. Többé már nem csak az eladás és a megtérülés számít lényegesnek, hanem az információátadás, szórakoztatás, jutalmazás, ösztönzés. Mindez a közösséggel való aktív és önazonos kommunikációval érhető el. A közösségi márka tehát élő, aktív kapcsolatot ápol célközönségével, minőséget és értéket teremt, értékközösséget hoz létre (VVIV, 2011). A helyi termékről mondottak alapján úgy véljük, hogy azok, és közülük is elsősorban az élelmiszerek, kifejezetten alkalmasak arra, hogy közösségi márkává váljanak.

## A csíki sör története

A sörkésztés, a civilizációval együtt fejlődött ki, így több ezer éves múltra tekint vissza. Európában a megjelenése és elterjedése a kolostorokhoz köthető. A szerzetesek alakították ki a ma ismert sörfőzési technikák alapjait,

és hozzájuk köthetők az első, nagyobb mennyiségben főzött sörök, amelyeket már komlóval ízesítettek. A kolostorokban összegyűlt tapasztalatokból alakultak ki a XIV. században a sörfőző céhek.

A sörfőzés a technológia fejlődésével egyidejűleg megkövetelte az előállítás törvényi szabályozását is. Bajorországban 1516-ban hozták meg a sörtisztasági törvényt, amivel rögzítették a sör kizárólagos alapanyagait: maláta, komló, élesztő és víz. Az ipari forradalom beköszöntével a céhek eltűntek, és helyüket a serfőzdek vették át, amelyek sörgyárrá alakultak (Sörszövetség, 2016).

A csíki sörkészítés története az Igazi Csíki Sör weblapján található leírás alapján 500 évvel korábbra tekint vissza. Az első, főzésre utaló feljegyzések Compagnia di Gesù jezsuita szerzetes Transilvania című 1584-ben kiadott kötetében találhatók. A csíksomlyói ferencesek sörfőzői infrastruktúrájáról pedig az 1727-ből fennmaradt írásos emlékből tájékozódhatunk. A nagyipari sörgyártás beindítása a Szudéta vidékről Csíkszeredába települt Romfeld családhoz köthető. Az első sörházukat a feljegyzések szerint a Mikó vár szomszédságában alapították, ahol már a korábbi időkben is működött sörfőzde. A jó üzleti érzékkel rendelkező család söre népszerű volt, így hamarosan sörgyárat is építettek, amelyet 1910-ben a csíkszelnei Gál Ferenc vásárolt meg és modernizált. 1919-ben a gyár a brassói Czell család birtokába került, ők működtették a II. világháború végéig, amikor is államosították az üzemet (Csíki Sör, 2016).

Az állami vezetés a kialakult tradíciókra építve 1974-ben létrehozta Csíkszeredában az új sörgyárat, amely a Ciuc márkanév alatt kezdte el terméke előállítását. A helyiek a csíkszeredai vonatkozás alapján kezdték el az itt készült sört csíki sörnek hívni. A termék elterjedésében és népszerűségében kulcsfontosságú szerepet játszott a csíki sörfőzés hagyományosan jó hírneve, valamint a csíkszeredai sörnek tulajdonított jó minőség (Magyar Fórum, 2016).

A szocialista rendszer összeomlása után a gyárat előbb 1994-ben privatizálták dolgozói részvényekkel, majd 1997-ben egy angol befektető vette meg, aki három sörgyárat is megszerzett Romániában. Néhány éven belül a sörgyár arculata megváltozott, kapacitás pedig 1 200 000 hl-re nőtt. A gépeket, felszereléseket német technológiára váltották. A főzőerjesztőt, valamint a töltősort is érintette a német technológia szerinti korszerűsítés. Az angol befektető három-négy évig birtokolta a gyárat, ekkoriban futott fel Románia szerte a Ciuc márka népszerűségében és minőségében egyaránt. Azóta prémium terméknek van jelen a piacon. Egy újabb



tulajdonosváltással 2003-ban a Heineken NV romániai leányvállalata szerezte meg a gyárat, és birtokba vette a Ciuc Premium márkát is, amelyet Csíkszeredában kezdtek el gyártani.

A Heineken Romania NV a 2015. évi gazdasági adatai alapján 1102 főt foglalkoztatott összesen az üzemeiben, amelyek együttesen több mint 271 millió euro forgalmat bonyolítottak. A nettó nyereség 2012 óta jelentősen csökkent, az akkori 41 millió euró feletti összeg 2015-re közel 25 millió euróra apadt le (Risco Business Intelligence, 2016).

A tulajdonosváltást a helyiek úgy élték meg, hogy ennek következtében a felhasznált alapanyagok minősége jelentősen leromlott, aminek következtében a termék már nem hordozta magán többé a csíki sör minőségi paramétereit (Magyar Fórum, 2016). A minőségben bekövetkezett negatív irányú változás hatására a székelység körében kialakult egyfajta „hiányérzet”, amit a hagyományos értelemben vett, a helyi ízlésvilágnak megfelelő csíki sör eltűnése okozott.

Lénárd András, a helyi társadalmi igényeket felismerve, a Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem Élelmiszer-tudományi Tanszékének kutatóival és egy helyi illetőségű sörfőző mesterrel együttműködve, tradicionális recept alapján létrehozta az Igazi Csíki Sör névre keresztelt kézműves sört és 2013 novemberében megindította az Európai Közösségi Védjegy hivatalnál az Igazi Csíki Sör mint közösségi védjegy levédetésére vonatkozó igénylését, ami a márka kizárólagos európai forgalmazására szóló biztosíték is egyben. Az üzemet Csíkszentsimonban csak azután kezdték építeni, hogy megnyugtató választ kaptak a hivataltól arra nézve, hogy a márka bejegyezhető, mivel nem fordítása egyetlen más márkának sem és nem is hasonlít semmilyen más, általuk bejegyzett elnevezéshez. A manufaktúra által készített sör ezek után 2014 novemberében jelent meg a piacon (Csíki, 2015; Pénzcsinálók, 2015).

Már a kezdeti évben, vagyis 2014 utolsó két hónapjában a manufaktúra 315 ezer euró forgalmat bonyolított, amelyet a 2015. évre sikerült közel megtízszereznie, elérve így a 3,2 millió euró feletti forgalmat. Míg 2014-ben nettó nyereséget nem könyvelhettek el, addig 2015-ben már 162 ezer euró felett volt a cég nettó nyeresége. A növekedés nem csak a pénzügyi adatokban figyelhető meg, a foglalkoztatottak számának alakulása is az eredményes működést támasztja alá. 2014-ről 2015-re a manufaktúrához köthető foglalkoztatottak száma 13 főről 49 főre emelkedett (Risco Business Intelligence, 2016). A cég robbanásszerű megjelenését a piacon

jól mutatják az Omnibus (2016) adatai, a portál ugyanis közreadja a Csíkszékben működő cégek rangsorát árbevétel, illetve foglalkoztatottak száma szerint. A sörfőző manufaktúra az első teljes gazdasági évének eredménye alapján rögtön e lista 25. helyére került árbevétele, és a 44. helyére foglalkoztatottjainak száma alapján.

## **A kézműves a tömegtermékkel szemben**

A tanulmány jelen fejezetében összefoglaljuk az Igazi Csíki Sört gyártó manufaktúra és a Premium Ciuc sört gyártó Heineken Romania NV között húzódó hatósági eljárás fő állomásait, illetve bemutatjuk a pereskedés hatásait és a rendelkezésünkre álló információk alapján megpróbáljuk értelmezni is a konfliktust.<sup>10</sup>

A két sörgyártó között az új, kézműves termék megjelenésével szinte egyidejűleg megjelentek a konfliktusok. A holland transznacionális cég a termék megjelenését követően szinte azonnal több keresetet is benyújtott a Hargita megyei törvényszékre. Elsőként a márkanév eltulajdonításának okán 2014 decemberében fordult jogorvoslatért bírósághoz a Heineken, kérve egy azonnali hatályú, ügynevezett törvényszéki elnöki rendelettel az Igazi Csíki Sör előállításának és forgalmazásának betiltását, a gyártósor és az áru elkobzását, valamint kártérítés reményében egy garanciaalap létrehozását. A Hargita megyei törvényszék első fokon elutasította a Heineken elnöki rendeletre vonatkozó keresetét. A cég fellebbezését követően a marosvásárhelyi táblabíróság tűzte napirendjére az ügyet, ám a Heineken kérte az ügy áthelyezését a részrehajlás elkerülése, és a minden kétséget kizáró méltányos per lefolytatásának lehetőségére hivatkozva, mondván, a többségi magyarlakta területen a konkurens márka túlságosan is népszerű, fennáll a részrehajlás esélye. A legfelsőbb bíróság a kérésnek eleget téve áthelyezte a pert a Suceava megyei táblabíróságra, ahol 2015 márciusában a sörgyártó manufaktúrának kedvező, jogerős ítélet született. A suceavai bíróság megállapította, hogy az Igazi Csíki Sört gyártó manufaktúra jogosan használja a termék elnevezését, mivel azt korábban levédte, illetve mivel az elnevezés nem azonos a Heineken Románia által

---

<sup>10</sup> A hatósági eljárások történéseit jobbára a Források között felsorolt sajtótermékekre, elenyésző mértékben az interjúból nyert információkra alapozva dolgoztuk fel. Az előbbi forráscsoport elemeire az első négy bekezdésben külön-külön nem hivatkozunk.

levédetett Ciuc Premium elnevezéssel. Ezzel az elnöki rendeletre vonatkozó kérelmet elutasította a bíróság és több mint 11 ezer lej perköltség megfizetésére kötelezte a Heineket.

A holland cég szellemi tulajdon megsértése, szabálytalan konkurencia és tisztességtelen kereskedelem vádjával is jogorvoslatért fordult a bírósághoz, ezekben a keresetekben azzal érvelt, hogy az Igazi Csíki Sör elnevezés túlságosan is, megtévesztően hasonlít a Heineken Románia tulajdonában lévő Ciuc Premium, illetve az általa levédetett Ciuc elnevezésekre. Az ezekkel a vádakkal megfogalmazott keresetek esetében első fokon a Csíkszeredai törvényszék hozott a Heineken számára kedvező ítéletet 2015 júniusában, ami ellen pedig az Igazi Csíki Sört gyártó Lixid Project Kft. élt fellebbezéssel. Ez az ítélet kimondta azt is, hogy jogerőre emelkedése esetén 30 napon belül a manufaktúrának vissza kell vonnia termékét a piacról, és azt meg kell semmisítenie.

Időközben a Heineken – az első, számára kedvezőtlen ítéletet követően – a spanyolországi Alicantéban működő Belső Piaci Harmonizáció Hivatalhoz (OHIM) is óvást nyújtott be és a konkurens márka megsemmisítését kérte. A manufaktúra számára kedvezőtlen romániai ítéletet követő néhány héten belül az uniós hatóság is meghozta döntését, amelyben elutasította a Heinekennek az Igazi Csíki Sör márka megsemmisítésére vonatkozó óvását. Ez a döntés a manufaktúra számára a pozitív végkifejlet iránti bizakodásra adott okot, hiszen az uniós szabványügyi hatóság döntését bírva nagy reményekkel készülhettek megtámadni másodfokon a romániai, számukra kedvezőtlen ítéletet. 2015 őszén azonban váratlan döntés született Alicantéban, ahol időközben a Heineken nemcsak a szóvédjegyet támadta meg, hanem keresetet nyújtott be a csíki sör ábrás védjegy ellen is, és ebben az ügyben javukra döntött az OHIM. A második keresetben a holland cég már nem a kézműves termék Ciuc Premium elnevezéssel fennálló hasonlóságát kifogásolta, hanem az időközben általuk bejegyeztetett magyar nevű Csíki Prémiummal fennálló megtévesztő hasonlóságot, amelyet 2014-ben Romániában nemzeti szinten jegyeztettek be. Később ugyan, mint az Igazi Csíki Sör nevet, ám a manufaktúra, nem tudván a Heineken ezen lépéséről, addig, amíg erre jogilag lehetősége lett volna, nem támadta meg ezt az elnevezést, így már csak bírósági úton szerzhet érvényt elsőbbségi jogának. Jelenleg a helyzet úgy áll, hogy két majdnem teljesen ellentétes értelmű döntés született ugyan annál az uniós hivatalnál, mindkét döntést a felek kölcsönösen megtámadták, ám a Heineken Romániában is perli az Igazi Csíki Sör márkaelnevezést, ahol első

fokon neki adtak igazat. Mindeközben Csíki Prémium elnevezésű termékkel Romániában vagy azon kívül gyakorlatilag nem lehet találkozni.

A pereskedésen kívül – Lénárd András elmondása szerint – a Heineken máshogy is igyekezett megkeseríteni a manufaktúra életét, minden lehetséges hatósági ellenőrzést végző hivatalnál feljelentették az Igazi Csíki Sört gyártó céget, aminek következtében heteken keresztül ellenőrök hada vizsgálódott a szentsimoni üzemben. A tulajdonos állítása szerint a nagy cég azt is elérte, hogy a manufaktúra működéséhez szükséges engedélyek nagy késésekkel érkezzenek csak meg a hatóságoktól (Pénzcsinálók, 2015).

Mindezeket a termelést, piacra jutást, értékesítést lassító és akadályozó törekvéseket a Heineken részéről azért is szemlélte értetlenül a csíkszentsimoni cég, mert a maguk 12 ezer literes akkori napi kapacitásával nem jelenthettek komoly veszélyt (profitkiesést) az akkor már közel két millió hektoliternél nagyobb gyártási kapacitással rendelkező Heineken Romániára nézve.<sup>11</sup> Még a 2016 nyarán megnyitott második sörfőző csarnok elindításával is, amelytől a manufaktúra termelésének megnégyesítését várják, messze elmaradnak a világóriás romániai kapacitásaitól. A nyilvánvaló méretkülönbségekre utalt az a sajtómegjelenésből elterjedt és közkeletűvé vált megjelölés, amely Dávid és Góliát harcaként aposztrofálta a kis székely manufaktúrának a világon a harmadik legnagyobb sörgyártó vállalattal vívott küzdelmét (Index, 2015; Varga, 2016). A termelési kapacitásban megmutatkozó különbségek nyilvánvalósága mellett értelmezők, résztvevők és sajtómunkások előszeretettel állították szembe az Igazi Csíki Sör kézműves jellegét a Ciuc Premium ipari sör mivoltával. Igaz ugyan, hogy a Heineken ipari módszerekkel készíti termékeit, de éppen a csíkszeredai gyárban alapvetően a cég prémium kategóriába pozícionált termékeit (is) gyártják. Az utóbbi évek törekvései pedig egyértelműen azt mutatják, hogy a Ciuc Premiumot is ide szeretnék pozícionálni, illetve ebben a pozícióban megerősíteni. Ez részben talán magyarázza a Heineken heves fellépését egy méreteiben, kapacitásaiban kicsi, kevésbé ismert, ámde a prémium kategóriában kézműves mivolta miatt előnnyel induló sört előállító üzemmel szemben.

A csíkszentsimoni manufaktúra helyzetét és társadalmi megítélését ebben a Dávid és Góliát küzdelemben az is segítette, hogy a Heineken

---

<sup>11</sup> A manufaktúra tulajdonosának elmondása szerint a csíkszentsimoni üzem egész éves kapacitása a Heineken csíkszeredai üzemének egyetlen napi kapacitásával ér fel (Index, 2015).

Románia még a pereskedés kezdetén egy súlyos kommunikációs hibát vétett. Az egyik keresetükben „úgynevezett Székelyföldön tevékenykedő termelő” jelzõt alkalmaztak a manufaktúrára, szimbolikus csatlakozásukat fejezve ki ezzel azok csoportjához Romániában, akik nem tekintik önálló etnikai, földrajzi és kulturális egységnek Székelyföldet (Csíki, 2015). A Székelyföld egységét kétségbe vonó jelzõ használatának komoly társadalmi visszhangja lett, ez a hír már a szélesebb magyar nyelvû sajtót is bejárta (Csíki, 2015; Magyar Fórum, 2015). Közösségi médiaportálokon kezdeményezések indultak a Heineken termékek bojkottálására, az erre felszólító oldalnak 2015 júliusában már több mint 10 ezer kedvelõje volt (Székelyföld.ma, 2015). Igaz ugyan, hogy a Heineken 2015 januárjában román és magyar nyelven kibocsájtott közleményében bocsánatot kért a jelzõ használata miatt, ám ez a – már eleve sokkal kisebb sajtónyilvánosságot kapott – cselekedet sem segített abban, hogy a magyar nyelvû közvélemény, függetlenül az Igazi Csíki Sör minõségének megítélésétõl, pusztán etnikai alapon a manufaktúra mellé álljon.

Önmagában a pereskedés is, de a bojkottra felszólító kampány talán még jobban hozzájárult ahhoz, hogy az Igazi Csíki Sör márka hirtelen, gyorsan nagyon széles körben ismertté válhatott. A közismertség és közkedveltség alátámasztható az Igazi Csíki Sör Facebook oldalának adatai alapján.<sup>12</sup> Míg az elsõ animációs reklámvideót – amely még a Heineken-nel való konfliktus kirobbanása elõtt született, igaz, egy ismert külföldi reklámvideó aktualizálásaként – közel 101 ezer alkalommal tekintették meg, addig a második videó – amely valójában az elsõ marketing videó folytatásának tekinthetõ, de egyértelmû utalással a székely-holland konfliktusra – nézettsége a közösségi oldalon meghaladta a 650 ezret. A Heineken termékek bojkottálására felhívó oldal kutatásunk ideje alatt, elõtünk ismeretlen okokból, törlésre került, azonban elérhetõek még az oldalhoz köthetõ bejegyzések, amelyekbõl kiderül, hogy közel 8000 felhasználó csatlakozott a mozgalomhoz. A csatlakozók nem kizárólag Szé-

---

<sup>12</sup> <https://www.facebook.com/csikisormanufaktura/>

kelyföldről kerültek ki, számos magyarországi magánszemély és közszereplő is beállt az Igazi Csíki Sör támogatói közé. Jelenleg az Igazi Csíki Sör Facebook követőinek száma 45 ezer fő fölött van.<sup>13</sup>

## **Igazi Csíki Sör – valódi helyi termék?**

A tanulmány jelen fejezetében a kutatás során készített interjúkból, valamint a rendelkezésre álló szakirodalomból, illetve a híradásokból ki nyert ismeretek alapján azt vizsgáljuk, hogy az Igazi Csíki Sör hogyan kapcsolódik a helyi gazdaságfejlesztéshez, eleget tesz-e a helyi termék kritériumainak. Arra is megpróbálunk rávilágítani, hogy a csíkszentsimoni manufaktúra és a Heineken Románia között kialakult konfliktus hogyan hatott az Igazi Csíki Sör ismertségére, illetve, hogy milyen más tényezők befolyásolták azt. Ennek kapcsán a sikeres helyi gazdaságfejlesztési kezdeményezés és a lokális identitás közötti kapcsolat természetét is vizsgáljuk.

A helyi termék meghatározásának a szakirodalom szerint is egyik legfontosabb kritériuma, hogy az földrajzi helyhez (földrajzilag meghatározható térhez) köthető legyen, ám a különböző szakterületek eltérő nézőponton vannak a lokalitás lehetséges határainak meghatározását, kijelölését illetően (Mezei, 2006b). A helyi élelmiszerekkel kapcsolatban pedig korábban éppen arra hívtuk fel a figyelmet, hogy nemcsak a kutatók, de a potenciális fogyasztók is meglehetősen eltérően értelmezik egy élelmiszertermék lokalitását (Nistor, 2015). A csíki sör elnevezés – ahogyan azt a korábbi fejezetekben tárgyaltuk – a Csíki-medencében, Csíkszereda környékén élő székelység számára a mindenkori Csíkszeredában gyártott sört jelentette. Ezt szem előtt tartva, az Igazi Csíki Sör esetében nem konkrétan Csíkszentsimonban, hanem a Csíki-medencében értelmezhető a helyi szint. A manufaktúra termékének terjeszkedése innen indult el, kezdetben a székely megyékre, majd egész Erdélyre és a Partiumra koncentrálva, míg végül Magyarországot és lassan a Kárpát-medence egészét is elérte,

---

<sup>13</sup> Ezzel szemben például a dél-afrikai SABMiller érdekeltségébe tartozó Ursus Breweries 4 üzemmel, 5 telephellyel van jelen Romániában, 9 féle terméket, köztük több prémium kategóriába pozícionált sört gyártanak, illetve forgalmaznak, ám a közösségi média-oldalát követőinek száma mindössze a 17 és félezer főt éri csak el. Forrás: <https://www.facebook.com/UrsusBreweriesRomania/>

tájjellegű termékből ezzel részben távoli specialitássá válva. Fontos azonban azt látnunk, hogy ahogy az értékesítéssel elért területek földrajzi határai egyre kijebb tolódtak, úgy rakódtak újabb jelentésrétegek a fogyasztók szemében az Igazi Csíki Sör helybeliségére. Manapság a magyar nyelvterület nagy részén, ahol ismerik a sört, már nem (csak) a Csíki-medence, hanem a székelység sörként határozzák meg a terméket. A cég egyébként mindkét földrajzi szintet használja marketingkommunikációjában. Így mi is azon az állásponton vagyunk, hogy az Igazi Csíki Sör helyi jellege szűkebben a Csíki-medencéhez, tágabb értelemben a Székelyföld egészéhez köthető.

A manufaktúra létrehozásakor annak alapítótulajdonosa tudatosan döntött Csíkszentsimon mellett az ott található híresen tiszta vizű forrás miatt, de fontosnak tartotta, hogy kistelephelyesen létesítsen üzemet, javítva ezzel a munkalehetőségeken. Elmondása szerint a székelység megmaradásának előfeltétele, hogy a jó szakemberek ne menjenek el, maradjanak helyben. Hogy a termékeik iránt mutatkozó egyre nagyobb keresletet kielégíthessék, 2015-ben kapacitásaik bővítése mellett döntöttek, a második főzőház elindításával termelésük megnégyszerezését tűzték ki célul, ami újabb munkahelyek létrehozását jelentette a székhelyközségben. A gyárban 2016-ban már megközelítőleg 100 alkalmazott dolgozott, mind székely ember.

A közösségi összefogással – a vállalkozó gyakorlati és elméleti szakembereket is bevont a termékfejlesztésbe, utóbbiak a helyi egyetemről kerültek ki – létrehozott termék egy lager, azaz alsó erjesztésű világos sör, magas alkoholtartalommal, ami így az úgynevezett ünnepi sörök közé sorolható. Gyártásában az 1516-os bajor sörtisztasági törvény követelményeit alkalmazzák, aminek értelmében a sör alapanyagait kizárólag a víz, a maláta és a komló alkotja, nem tartalmaz semmilyen, a nagyüzemi sörökben megtalálható különböző adalékanyagokat, tartósítószeret. Alapanyagaik közül a víz, ahogy ezt már említettük, a kiváló minőségű szentsimoni forrásvizet tartalmazó kútjaikból származik, a komló Székelyföld határából, Segesvár környékéről, a maláta pedig a Felvidékről érkezik.

Az Igazi Csíki Sör értékesítéséről már szóltunk, bemutatva, hogyan terjedt túl a termék nagyon gyorsan Székelyföld és Erdély határain, és érte el a magyarországi, illetve általában a magyar nyelvű vásárlóközönséget, illetve jeleztük ennek kapcsán, hogy éppen emiatt nevezhető a termék inkább egy távoli specialitásnak, mint szűken vett tájjellegű terméknek. A lokalitás határain túlterjeszkedő forgalmazás, amelynek során a termelő

és a vásárló közötti kapcsolat távolivá, személytelenné válik, illetve a forgalomnövekedés kielégítését biztosító kapacitásnövelés azok a jellegzetességek, amelyek leginkább hasonlatossá teszik az ilyen terméket a nagyüzemi méretekben előállított tömegtermékekhez (Tregeart, 2007). Itt azonban fontos megjegyezni, hogy akármeddig is jutott az Igazi Csíki Sör, jellemzően nem nagy áruházláncokban, szupermarketekben jelenik meg, hanem a helyi/kézműves termékek eladására, kínálatára specializálódott (kis) boltokban, vendéglátóegységekben. A tulajdonos legújabb terve szerint szeretne drónnal is értékesíteni, vagyis még közvetlenebb módon eljutni a fogyasztóihoz, ennek érdekében betársult egy drónokat gyártó székellyföldi vállalkozásba.

Mind ezek ismeretében az Igazi Csíki Sör bátran nevezhető helyi terméknek a fogalmi meghatározások összegzése során tett megállapításaink szerint. A termék kialakítása során tradicionális receptúrát alkalmaztak, helyben történik az előállítás is, és mind ezek a történelmi tradíciók megelenedését eredményezik. Az erőforrások bevonása szempontjából is jobbra eleget tesz a helyi termék kritériumának a termék, hiszen helyi a tudás, a víz és a munkaerő is, ám a komló és a maláta a Csíki-medence, sőt Székelyföld határain kívülről érkezik. Az arányokat nehéz meghatározni, ám döntő többségében – az általunk alkalmazott lokalitás fogalma szerint is – helyi alapanyagokból, helyi munkaerő bevonásával állítják elő a sört. A manufaktúra piacszerzési folyamataiból adódóan rövid idő alatt kilépett az 50 km-es körből, tájjellegű termékből specialitássá vált, ám a máshol, távolabb keletkezett nyereség, haszon a térségben hasznosul, ha máshogy nem, hát úgy, hogy a tulajdonos helyi kezdeményezéseket támogat, illetve a kapacitásbővüléssel újabb munkahelyeket teremt. A drónnal történő értékesítés terve pedig egyenesen elmozdulás a direkt, közvetlen értékesítés, a termelő és a fogyasztó közötti közvetlen kapcsolat kialakítása felé, ami helyi termékek esetében szintén fontos kritérium. Egy sör esetében nehéz számon kérni a kézi készítést, ám a meghatározások is valójában csak a gyáripari méreteket, a tömegtermelést zárják ki a helyi termék fogalmából. Talán nem véletlen, hogy a cég elnevezésében megjelenik a manufaktúra szó, és hogy Lénárd András gyakran hangoztatja a sör kézműves termék jellegét, mindezzel talán a gépesített előállítást kívánják feledtetni a célközönséggel.

Van azonban egy olyan kritérium, amelynek az Igazi Csíki Sör kiválóan megfelel, ez pedig a helyi identitás erősítésében játszott szerepe. Már eleve a névválasztással is utalnak arra, hogy nemcsak a székelyek, hanem



a teljes romániai magyar nyelvű közösség körében jól ismert, csíki sörfőzési hagyományok folytatói. A termék arculatának kialakítása során pedig a csomagoláson megjelenő, székelységhez köthető motívumok (a székely zászló motívumai, a félhold és a csillag), valamint a magyar nyelvű kommunikáció is hozzájárultak ahhoz, hogy identitásalapú közösséget kovácsoljanak a fogyasztói körből. A székely arculat kialakítására tudatosan törekvő marketingstratégia jegyében már az indulás évében megszerezték a Hargita Megyei Tanács vidékfejlesztési kezdeményezéseként elindított Székely Termék védjegy használatának jogosultságát, ami egy földrajzi eredetmegjelölést szolgáló oltalom. Ez a székelyföldi eredet mellett a kézműves előállítás képzetét is segít a termékhez kapcsolni.

Az Igazi Csíki Sört több szempontból is nehéz besorolni a Tregear (2007) féle kategóriák közé. Értékesítési stratégiái alapján a termék a *távoli specialitás* csoportba sorolható be, hiszen eljut távoli vidékekre is. Ez a tömegtermelésben előállított termékekhez teszi hasonlatossá, miközben azonban a termelő, a termék és a vásárló között megmarad az erős kulturális kapcsolat, a viszony nem válik távolivá, személytelenné, ami pedig a tájjellegű termékek sajátja. A fentebb mondottak is azt támasztják alá, hogy mennyire erős a terméknek a székelyföldi imázs megteremtésére való törekvése, miközben nem csak egy szélesebb, magyar nyelvű vásárlóközönség számára igyekszik a sör egy Székelyföld-képet és -képzetet teremteni, hanem a tájjellegű termékekre jellemző komoly lokális identitás-teremtő képességgel is bír. A termék identitásképző ereje a Heineken Romániával szemben folytatott pereskedés kapcsán mutatkozott meg a legjobban. Már önmagában a per, a kis manufaktúra harca a nagy sörgyártó vállalattal szemben, alkalmasnak bizonyult arra, hogy a fogyasztók szimpátiáját felébressze. Ám amikor a Heineken elkövette azt a kommunikációs hibáját, hogy megkérdőjelezte Székelyföld földrajzi, kulturális egységét, az ennek nyomán a termékei ellen indított önszerveződő bojkott mutatta meg a legjobban, hogy mekkora identitás-teremtő és közösségformáló ereje van egy eleve székelynek – és így a románnal szemben áttételesen magyarnak is – pozícionált terméknek. Az Igazi Csíki Sör tehát otthon, szűkebb hazájában, vagyis a Székelyföldön, de Erdély-szerte és a magyarok számára szerte a világon is, a lokális kötődésű székely/magyar kézműves sört jelenti a transznacionális háttérű tömegtermék(ek)kel szemben.

Az Igazi Csíki Sör életben maradása, sikere és növekedése azonban több olyan – részben már érintett – tényezőnek is köszönhető, amelyek

nem kizárólagosan, esetlegesen egyáltalán nem köthetők a pereskedés miatt kialakult (helyi) közösségi összefogáshoz. A kutatás során készített interjúkból kirajzolódik, hogy nagyon alapos marketingtevékenység húzódik meg a siker mögött. Még maga a termék meg sem jelent a piacon, amikor 2014 nyarán már belefogtak a felvezető (teasing) kampányba Székelyföld szerte. Ennek részeként egyfelől szóróanyagokat osztogattak ki, településeken ismertették, népszerűsítették a terméket, illetve szeptemberben gyárlátogatásra invitálták az újságírókat, így az erdélyi magyar sajtó már ekkor hírt adott a készülő termékről. A cég marketingstratégiájára jellemző, hogy a kevésbé hagyományos eszközöket részesítik előnyben, kedvelik a humoros hangvételt, a személyesebb megszólítást, a gerilla eszközöket. Lemásoltak egy híres videóreklámot, így önmagában már a másolás ténye is ismertté tette a filmet, amit a sörre és a székelysége aktualizáltak, majd a Heinekennel folytatott pereskedés kirobbanásával a film folytatásába az erre való utalást is beleépítették. A drón-szállítás tervbevétele is ebbe a sorba illeszkedik: bár még a szabályozás meg sem született, és egyáltalán nem biztos, hogy lehetővé teszi majd a kereskedelmi célú használatot, ám már most mindenki erről beszél a sör kapcsán, illetve ennek kapcsán mindenki a sörről beszél. Természetesen a minőségre folyamatosan odafigyelnek és ezt is próbálják kamatoztatni. 2015-ben megnyerték Budapesten a Budavári Sörfesztivált, az erről hírt adó embléma azonnal rákerült a csomagolásra. Prémium és különleges, szezonális kiadású termékeket is fejlesztenek, hogy ezzel is elnyerjék az igényesebb fogyasztók tetszését.<sup>14</sup>

A manufaktúra részéről sikerük egyik meghatározó okának tartják, hogy egyre népszerűbbé válnak napjainkban a Székely Termék védjeggyel ellátott termékek, mivel folyamatosan emelkedik a tudatos fogyasztók száma. Ők a helyi kötődésű, kézműves és prémium kategóriába tartozó termékeket keresik, a távolról is elérhető helyi specialitásokat, számukra a védjegy biztos eligazítást nyújt választásaikban. A sör elsődleges célközönségének pedig ez a tudatos vásárlói réteg számít. Ugyanakkor a Székely Termék minősítés mögöl valójában hiányzik a kidolgozott minőségi értékelő- és nyomkövetési-rendszer, ám ezzel a fogyasztók többsége nincs tisztában, számukra a helybeliség, az autentikusság, a kézmű-

---

<sup>14</sup> A bekezdésben írtakat az egyik helyi kulcsszereplővel, egy helyi gazdaságfejlesztésben jártas szakértővel készült interjú alapján foglaltuk össze, aki kutatásának jelenlegi fázisában egyelőre névtelenségét kérte.

ves előállítás, a hagyományos eljárás mód és tradíció képzetének megjelenése egy termékben már együtt jár a magasabb minőség garanciájával. Erre, illetve a védjegy identitásteremtő és arculatépítő erejére éreztek rá kiválóan az Igazi Csíki Sör előállítói, amikor marketingstratégiájuk egyik fontos elemeként megszerezték a termék számára ezt a védjegyet, ami tovább növelte termékük ismertségét. Mindezek mellett a cég kiemelt figyelmet fordít a fiatalok támogatására, illetve a különböző szponzorációs tevékenységekre, amelyek még ismertebbé teszik nevét, illetve a brandet.

Visszakanyarodva a helyi termék identitáskonstruáló erejére és mindent a marketingstratégiák szemszögéből nézve azt láthatjuk, hogy egy tudatosan székelynek, székelyföldinek pozícionált termékről van szó, amelynek hírnevéhez, ismertségéhez – és ezáltal sikerességéhez – hozzájárult a transznacionális óriáscég részéről jövő támadás, ami éppen a termék székely mivoltát sértette meg. A cégóriás támadása Székelyföld létét is tagadva kérdőjelezte meg egy helyi kezdeményezés jogosultságát egy Székelyföldhöz kötődő név használatához. Talán jogos az a megállapítás, hogy a manufaktúra rá is játszott erre a Dávid és Góliát harcként elhíresült küzdelemre a sajtónyilvánosságban, de azzal is egyet kell értenünk, hogy kevés olyan helyi terméket ismerhetünk, amely ennyire jó, átgondolt, koherens marketingstratégiával rendelkezik. Ráadásul eladásösztönző tevékenységeikben előszeretettel alkalmaztak modern, újszerű eszközöket is, ebbe a sorba illeszkedik, hogy nem egyszerűen kereskedelmi márkának képzelték el az Igazi Csíki Sört, hanem a cég marketingtevékenysége azt mutatja, hogy kezdetektől fogva közösségi márkának szánták a terméket. A névválasztás, a külső megjelenés és a reklámtartalmak (lásd pl. a gerillavideók) által sugallt üzenet, hogy ez a székelység söre, nagyon gyorsan átment a fogyasztók felé. Szintén a névválasztással megjelenő *igazi* jelző használata, de a Székely Termék védjegy is segített a sört gyorsan a kézműves, prémium kategóriába pozícionálni, amivel a nem-székely tudatos fogyasztók is megszólíthatóvá váltak, akik számára a sör székelysége további erényként jelentkezett. A per ahhoz járult hozzá, hogy a fogyasztók a sör védelmében önként kapcsolódtak bele a márka megismertetésébe, elterjesztésébe, menedzselésébe, közösséget – még ha csak virtuális is – építve a márka használóiból. Úgy tűnik, hogy az Igazi Csíki Sör létrehozói jó érzékkel tapintottak rá arra, hogy a helyi termékre vonatkozó sokféle kritérium és meghatározás közül az identitásteremtő képesség a legfontosabb, hiszen ettől válik helyivé, ezáltal akarja mindenki megsze-

rezni, fogyasztani. Az pedig, hogy az egyáltalán nem hagyományos marketingstratégiájukat is a közösségteremtést szolgáló eladásösztönző tevékenységre alapozták, vagyis közösségi márkát igyekeznek formálni a termékből, arra mutat rá, hogy felismerték a helyi termék és a közösségi márkafejlesztés közti kapcsolat fontosságát és ezáltal egy fenntartható helyi gazdaságfejlesztési kezdeményezést vittek sikerre.

## Összefoglalás

Kutatásunk során arra kerestük a választ, hogy az Igazi Csíki Sör joggal nevezhető-e helyi terméknek, illetve megvizsgáltuk a cég piaci stratégiáit az identitásképzés és a márkáépítés szempontjai felől. Mindezzel az volt a célunk, hogy rávilágítsunk a helyi termék és a lokális identitás közötti kapcsolat természetére, lehetőségeire.

A helyi gazdaságfejlesztéshez kapcsolódó szakirodalom áttekintéséből kitűnt, hogy a fogalmi meghatározás nem egységes, tudományáganként eltérő lehet, ugyanígy a helyi termék, mint a helyi gazdaságfejlesztés egyik lehetséges eszköze sem határozható meg egy definícióval. A különböző nézőpontú meghatározások közül a terület- és vidékfejlesztésben használt megközelítéseket vettük alapul. Vizsgálatunkban azt tekintettük helyi terméknek, ami képes erősíteni a lokális identitástudatot, mert reflektál a helyi igényekre, építkezik a hagyományokra, a helyi tudásra, nagyobb részt helybéli, a térségben meglévő, fellelhető alapanyagokból, helyi hozzáadott érték felhasználásával készül, és hasznosulása is helyben történik meg, vagy legalább is a belőle származó haszon helyben marad. Az összegzésekből kitűnik, hogy a helyi termékek mindig nagyon szoros kapcsolatban állnak a helyi identitásokkal. A helyi élelmiszertermékeknek pedig kifejezetten fontos szerepük lehet a térségről alkotott kép, illetve a lokális identitások formálásában, alakításában. Az is nyilvánvalóvá vált a szakirodalom alapján, hogy a helyi élelmiszertermékek térségi kötődésének milyensége és az értékesítési stratégiák jellege között is szoros összefüggés mutatható ki. Általában egy termék erős lokális kötődése együtt jár a termelő és a felhasználó/vásárló közötti közvetlen kapcsolat megőrzésével, illetve ha ez a kapcsolat távolivá és személytelené válik, azzal a termék is veszít lokális identitásépítő erejéből, illetve ennek híján inkább csak a külső fogyasztók megszólítására alkalmas egy térségi kép közvetítése által.

Az Igazi Csíki Sör megalkotásának történetét, gazdasági paramétereit és működésének kezdeti időszakát vizsgálva megállapítottuk, hogy annak ellenére is megfelel a helyi termék kritériumainak, hogy bizonyos tulajdonságai miatt nehéz a helyi élelmiszertermékek kapcsán felállított kategóriákba besorolni. Terjesztésében már piaci megjelenése után nem sokkal átlépte szoroson vett térsége, a Székelyföld határait és Kárpát-medence szerte elérhető, Székelyföldről származó specialitássá vált. Bár a kapacitásnövelés és folyamatos piacbővítés a tömegtermékek üzleti stratégiájára emlékeztet, ám a vevőkkel felépített–megtartott szoros viszony helyi termék jellegét erősíti. A manufaktúra körül kialakult, névhasználatot érintő jogi vita menetének, illetve a cég marketingtevékenységének elemzéséből azt állapítottuk meg, hogy a helyi termék sikeréhez döntő mértékben az járult hozzá, hogy a fogyasztói trendeket figyelembe vevő, a helyi termék jellegre is nagy mértékben építő, korszerű eladásösztönző tevékenységet valósítanak meg. Bár használják a vidékfejlesztésben bevett eszköznek számító eredetmegjelölést, illetve földrajzi jelzést (Székely Termék Védjegy), de inkább márkaépítésbe kezdtek. Kereskedelmi márka helyett azonban a cég a modern marketing eszközeire építve közösségi márka építésébe fogott bele, így elérte azt, hogy fogyasztóiból egy etnikailag is tudatos, a márka iránt elkötelezett közösséget építsen ki, amihez a kereskedés még további segítséget is nyújtott. Az Igazi Csíki Sör példája rámutat arra a lehetőségre, ami az erős helyi kötődésű, a lokális identitásprojektekben aktívan részt vevő termékek fenntartható fejlesztésében rejlik, amennyiben a termékeket közösségi márkaként és nem pusztán kereskedelmi márkaként alkotják meg. Ez pedig további kérdéseket vet fel a helyi termékek fejlesztése kapcsán az eredetmegjelölés és földrajzi jelzés, valamint a közösségi márka viszonyáról.

## Irodalom

- Bajmócy Z. (2011): *Bevezetés a helyi gazdaságfejlesztésbe*. JATEPress, Szeged, ISBN: 978-9-633150-39-9
- Clifford, J. (1988): Identity in Mashpee. In.: Uő. (ed.): *The Predicament of Culture: Twentieth Century Ethnography, Literature, and Art*. Harvard University Press, Cambridge, pp. 277–348.
- Czene Zs. – Ricz J. (szerk.) (2010): Helyi gazdaságfejlesztés. Ötletadó megoldások, jó gyakorlatok. *Térségfejlesztési füzetek* 2. NFM–NGM–VÁTI, Budapest.
- Csíkné Mácsai É. (2014): Közvetlen értékesítés a mezőgazdasági termékek piacán. Doktori disszertáció. Szent István Egyetem, Gödöllő.

- Csurgó, B. – Megyesi, B. (2015): Local food production and local identity: interdependency of development tools and results. *Socio.hu*, (3), pp. 167–181., DOI: <http://dx.doi.org/10.18030/socio.hu.2015en.167>
- Fábián A. (2002): A piaci liberalizáció feltételei Kelet- és Délkelet-Európában. *Gazdaság és Társadalom*, 2002(1), pp. 114–125., ISSN: 0865-7823
- Fábián A. – Tóth B. (2009): Hol is van a régió vagyona? In: Sáfrányné Gubik A. – Kocziszky Gy. (szerk.): *VII. Nemzetközi Konferencia*. 1. kötet. Konferencia helye, ideje: Miskolc–Lillafüred, Magyarország, 2009.05.19–20. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolc, ISBN: 978-9-636618-91-9, 241–250.
- Fábián A. (2009): Kultúralapú városfejlesztés, kreatív városok. *Economica (Szolnok)*, 2009(3), pp. 26–36., Szolnok.
- Fábián A. (2010): Kultúralapú városfejlesztés, kreatív városok. *Közép-európai Közlemények*, 3(1), pp. 90–99.
- Fábián, A. (2013): Constructivist Views of Cooperation along the Border. *Acta Universitatis Sapientiae Economics and Business*, (1), pp. 35–47.
- Fábián A. – Tóth B. (2013): A kultúra területi mérhetősége és a kistérségek közművelődési jellemzői. *Tér és Társadalom*, 27(1), 97–113.
- Gáll Z. (2011). Fából vaskarika? Avagy: lehet-e a székely termék világmárka? *Pro Minoritate*, (2), pp. 54–71.
- G. Fekete É. (2009): Helyi termékek előállításának és értékesítése a Zala Termálvölgyében. Kutatási zárótanulmány. Zala Termálvölgye Egyesület, Zalaszentgrót. Elérés: [http://zalatermalvolgye.hu/sites/default/files/helyi\\_termek\\_tanulmany\\_zalatermalvolgye\\_0.pdf](http://zalatermalvolgye.hu/sites/default/files/helyi_termek_tanulmany_zalatermalvolgye_0.pdf)
- Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (2016): Helyi termék kézikönyv 2016. Budapest. Elérés: <http://www.nak.hu/kiadvanyok/kiadvanyok/101-helyi-termekek-kezikonyv/file>
- Iványos J. – Sándorné Kriszt É. (2015): ECQA Governance SPICE assessor skills for evaluating integrated Risk Management Scenarios. *Journal of Software-Evolution and Process*, 27:(7), pp. 545–554.
- Kollár K. (2011): A helyi gazdaságfejlesztés szereplőinek vizsgálata. Elérés: <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2011/kreativgondolkodas/KollarKatalin.pdf>
- Mácsai É. – Kujáni K. – Juhász A. – Hamza E. – Györe D. (2012): *A közvetlen értékesítés szerepe és lehetőségei a hazai élelmiszerek piacra jutásában. Élet a modern kiskereskedelmi csatornákon kívül?* Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest.
- Marsden, T. (2006): The road towards sustainable rural development: issues of theory, policy and practice in a European context. In: Cloke, P. – Marsden, T. – Mooney, P. (Eds.): *Handbook of Rural Studies*. SAGE, London, pp. 201–212.
- Mezei C. (2006a): A települési Önkormányzatok szerepe a helyi gazdaságfejlesztésben. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs.

- Mezei C. (2006b): A helyi gazdaságfejlesztés fogalmi meghatározása. *Tér és Társadalom*, (4), pp. 85–96.
- Nistor, L. (2015): Discourses about the meaning of the local food. Investigation in Romanian urban contexts. *Socio.hu* (3), pp. 128–144., DOI: <http://dx.doi.org/10.18030/socio.hu.2015en.128>
- Péti M. (2011): *A területi tervezés és fejlesztés a fenntarthatóság jegyében. Stratégiai környezeti vizsgálatok földrajzi szemlélettel.* JATEPress, Szeged.
- Péti M. (2014): A területfejlesztés és gazdaságfejlesztés megújításának újabb lépése: Magyarország Partnerségi Megállapodása 2014–2020. *Falu Város Régió*, (20), pp. 12–23.
- Péti M. – Czene Zs. (2010): A helyi gazdaságfejlesztésről területfejlesztési szemszögből. In.: Czene Zs. – Ricz J. (szerk.): *Helyi gazdaságfejlesztés. Ötletadó megoldások, jó gyakorlatok. Térségfejlesztési füzetek 2.* NFM–NGM–VÁTI, Budapest, pp. 29–35.
- Péti M. – Czene Zs. – Csizmár O. – Gálóczi B. – Petrás F. – Szabó B. (2012): Helyi gazdaságfejlesztési perspektívák a fejlesztéspolitikában. *Falu Város Régió*, (19), pp. 87–91.
- Ray, C. (1998): Culture, Intellectual Property and Territorial Rural Development. *Sociologia Ruralis*, 38(1), pp. 3–20., ISSN: 0038-0199, DOI: <http://doi.org/10.1111/1467-9523.00060>.
- Ray, C. (2006): Neo-Endogenous Rural Development in the EU. In.: Cloke, P. – Marsden, T. – Mooney, P. (Eds.): *Handbook of Rural Studies*, SAGE, London, ISBN: 978-0-761973-32-4, DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781848608016.n19>.
- Salamin G. – Kígyóssy G. – Borbély M. – Tafferner B. – Szabó B. – Tipold F. – Péti M. (2014): Az Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Koncepció és a 2005-ös országos területfejlesztési koncepció érvényesítésének tapasztalatai. *Falu Város Régió*, (20), pp. 5–24.
- Sándorné Kriszt É. – Kerékgyártó Gy.né – L. Balogh I. – Sugár A. – Szarvas B. (2008): Statisztikai módszerek és alkalmazásuk a gazdasági és társadalmi elemzésekben. *Statisztikai Szemle*, 86:(6) p. 626.
- Swinburn, G. – Goga, S. – Murphy, F. (2004): *A helyi gazdaságfejlesztés kézikönyve.* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, London: UK DFID, Washington D. C.: The World Bank. Elérés: <http://siteresources.worldbank.org/INTLED/552648-1107469268231/20342500/led-primer-hu.pdf>
- Troján, Sz. – Varga, Zs. – Kalmárné Hollósi, E. (2009): Állati eredetű „helyi termékek” értékesítési lehetőségei, avagy termékpálya röviden. *Animal welfare, ethology and housing system*, 5(4).
- Világbank, Városfejlesztési részleg (2003): *Helyi gazdaságfejlesztés (HGf). Rövid bevezető a HGf-be.* Gütersloh: Bertelsmann Foundation, London: UK DFID, Washington, D.C.: The World Bank. Elérés: <http://siteresources.worldbank.org/INTLED/552648-1107469860149/20342532/led-quick-reference-hu.pdf>

VVIV (2011): Mi is az a social brand. *Védjegyblog – Kiváló áruk fóruma*. 2011. 10. 7.  
Elérés: [http://vedjegy.blog.hu/2011/10/07/mi\\_is\\_az\\_a\\_social\\_brand](http://vedjegy.blog.hu/2011/10/07/mi_is_az_a_social_brand) (utolsó hozzáférés: 2016. szeptember 22.)

## Források

- CSÉ (2015. július 3.): Pert nyert a Heineken, de a végsőkig harcol a Csíki Sör. *Alfahír.hu*,  
Elérés: [http://alfahir.hu/pert\\_nyert\\_a\\_heineken\\_de\\_a\\_vegsokig\\_fog\\_harcolni\\_a\\_csiki\\_sor](http://alfahir.hu/pert_nyert_a_heineken_de_a_vegsokig_fog_harcolni_a_csiki_sor)
- Csíki S. (2015. január 22.): A Csíki Sör – és a „zoganaamde Nederlands” Heineken NV. *Food&Wine.hu*.  
Elérés: <http://www.foodandwine.hu/2015/01/22/a-csiki-sor-es-a-zoganaamde-nederlands-heineken-nv/>
- Csíki Sör (é.n.): *Hagyományaink*. Elérés: <http://csikisor.com/hagyomanyaink/>
- Erdélyi Napló (2014. november 22.): Igazi csíki sör a pohárban. *Erdélyi Napló*.  
Elérés: <http://www.erdelyinaplo.ro/gazdasag/igazi-csiki-sor-a-poharban>
- Index (2015. július 10.): A Csíki Sör legyőzte a Heinekent. *Index.hu*.  
Elérés: [http://index.hu/gazdasag/2015/07/10/a\\_csiki\\_sor\\_legyozte\\_a\\_heinekent/](http://index.hu/gazdasag/2015/07/10/a_csiki_sor_legyozte_a_heinekent/)
- Koncz T. (2015. július 4.): Bezúzatnák a Csíki Söröket. *Origo.hu*.  
Elérés: <http://www.origo.hu/tafelspicc/20150704-csiki-sor-heineken-per-birosag-itelet-csikszereda.html>
- Magyar Fórum (2016. október 2.): Erdélyi sörper – A Heineken azonosult a Székelyföldet el nem ismerő politikusokkal. *Magyar Fórum*.  
Elérés: <http://magyarforum.hu/cikk/837/Erdelyi-sorper/>
- Omnibus (2016. szeptember 25.): Csíkszék legnagyobb árbevételű cégeinek toplistája. *Omnibus.ro*.  
Elérés: <http://www.omnibus.ro/index.php/hu/szekelyfoldi-top-cegek/csikszek/>
- Pénzcsinálók (2015. június 1.): Lénárd: a Heineken magáénak kiáltotta ki a Csíki Sört. *Pénzcsinálók.hu*.  
Elérés: <http://penzcsinalok.transindex.ro/lokalis/20141210-lenard-a-heineken-magaenak-kialtotta-ki-a-csiki-sort>
- Risco Business Intelligence (2016. szeptember 25.): Heineken Romania SA – CUI 13240781. *Risco.ro*.  
Elérés: <http://www.risco.ro/hu/verifica-firma/heineken-romania-cui-13240781>
- Risco Business Intelligence, (2016. október 2.): Lixid Project SRL – CUI 32319920. *Risco.ro*. Elérés: <http://www.risco.ro/hu/verifica-firma/lixid-project-cui-32319920>
- Rostás Sz. (2015. március 3.): Elbukta a csíki sörpert a Heineken. *Székelyhon.ro*.  
Elérés: <http://www.szekelyhon.ro/aktualis/csikszek/elbukta-a-csiki-sorper-a-heineken>
- Sörszövetség (2016. szeptember 25.): A sörről.  
Elérés: <http://www.sorszovetseg.hu/a-sorrol/>



Szabadalom-védjegy (2015. október 2.): Az Igazi Csíki Sör körüli védjegy vita. *Szabadalom-védjegy.hu*.

Elérés: <http://szabadalom-vedjegy.hu/az-igazi-csiki-sor-koruli-vedjegy-vita/#close>

Székelyföld.ma (2015. július 4.): Bojkott a Heineken termékek ellen az Igazi Csíki Sör hurcoltatása miatt.

Elérés: <http://www.szekelyfold.ma/hirek/bojkott-a-heineken-termekek-ellen-az-igazi-csiki-sor-hurcoltatasa-miatt>

Varga Sz. (2016. március 23): Fordulat a csíki sör perében – Góliát visszajött a meccsbe Dáviddal szemben. *Hvg.hu*.

Elérés: [http://hvg.hu/enesacegem/20160323\\_csiki\\_sr\\_Heineken\\_pereskedes\\_vedjegy\\_dron\\_kiszallitas](http://hvg.hu/enesacegem/20160323_csiki_sr_Heineken_pereskedes_vedjegy_dron_kiszallitas)

# GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

## TARTALOM

Müller-Dauppert, Bernd

Production Nearshoring in Europe and their consequences to the Supply Chain

Urbánné Treutz Ágnes – Szabó Zoltán

Három település marketingtevékenységének és  
településmarketing stratégiájának vizsgálata

Hoffmann György – Schwarcz Gyöngyi – Szász Jenő

A helyi termék szerepe a lokális identitás építésében

Zéman Zoltán

A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai

Füstös Hajnalka

A Bázeli ajánlások és a CRD módosításai

Erdős Ferenc – Koloszar László

E-learning a hazai felsőoktatásban: gazdaságossági megközelítés

Havran Zsolt

A nagy nemzetközi tornák hatása a hivatásos labdarúgók értékére

2016/2

# Gazdaság & Társadalom

## Journal of Economy & Society

**Főszerkesztő / Editor:** Prof. Dr. Székely Csaba DSc

**Főszerkesztő helyettes / Deputy Editor:** Prof. Dr. Kulcsár László CSC

**Szerkesztőbizottság / Associate Editors:**

Dr. Székely Csaba DSc • Dr. Fábián Attila PhD • Dr. Joób Márk PhD • Dr. Kulcsár László Csc • Dr. Juhász Zita PhD • Dr. Obádovics Csilla PhD • Törőné dr. Dunay Anna PhD

Tördel-szerkeszt / *Technical Editor:* Takács Eszter

**Nemzetközi tanácsadó testület / International Advisory Board:**

Prof. David L. Brown PhD (Cornell University, USA) • Dr. Csaba László DSc (Közép Európai Egyetem, Budapest) • Dr. Rechnitzer János DSc (Széchenyi István Egyetem, Győr) • Dr. Nigel Swain PhD (School of History, University of Liverpool, UK) • Dr. Caleb Southworth PhD (Department of Sociology University of Oregon, USA) • Dr. Szirmai Viktória DSc (MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest) • Dr. Irena Zavrl, Ph.D (FH Burgenland, University of Applied Sciences)

**Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts:**

Kéziratokat kizárólag e-mailen fogadunk, nem őrünk meg, s nem küldünk vissza!

A kéziratok formai és szerkezeti követelményeit illetően **lásd a folyóirat hátsó belső borítóját.** / We accept APA style only.

A kéziratokat és a közléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk:

/ Send manuscripts and letters by e-mail only to: **[zjuhasz@ktk.nyme.hu](mailto:zjuhasz@ktk.nyme.hu)**

A közlésre elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll. / Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.

A kéziratok értékelésére a két irányban titkos lektorálási eljárást alkalmazunk: a tanulmányt két külső bíráló olvassa át, akik számára a szerző kiléte ismeretlen. Két irányban titkos eljárásról lévén szó, a folyamat egésze során a szerzők sem ismerhetik a lektorok kilétét (és a lektorok egymást sem). / The articles are reviewed using the 'Blind or Anonymous Peer Review'. This means that the content is reviewed by external reviewers and the author's identity is unknown to the reviewer. A double-blind peer-review process is where both the reviewer and the author remain anonymous throughout the process.

**Ismertetésre szánt könyveket az alábbi címre várjuk / Send books for review to:**

Dr. Juhász Zita PhD

Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar

Sopron Erzsébet u. 9.

9400 Hungary

**Web oldal / Web page:** <http://gt.nyme.hu>

**Készült / Printed by:** Palatia Nyomda és Kiadó Kft., 9026 Győr, Viza u. 4.

**ISSN 0865 7823**

Copyright © 2015 Nyugat – magyarországi Egyetem Kiadó

# Gazdaság & Társadalom

8. ÉVFOLYAM

2016.

2. SZÁM

## TARTALOM

<b>TANULMÁNYOK/STUDIES.....</b>	<b>3</b>
<b>Production Nearshoring in Europe and their consequences to the Supply Chain</b>	
<i>Müller-Dauppert, Bernd.....</i>	<i>5</i>
<b>Három település marketingtevékenységének és településmarketing stratégiájának vizsgálata</b>	
<i>Urbánné Treutz Ágnes – Szabó Zoltán.....</i>	<i>26</i>
<b>A helyi termék szerepe a lokális identitás építésében</b>	
<i>Hoffmann György – Schwarcz Gyöngyi – Szász Jenő.....</i>	<i>49</i>
<b>A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai</b>	
<i>Zéman Zoltán.....</i>	<i>77</i>
<b>A Bázeli ajánlások és a CRD módosításai, valamint hatásuk a hazai hitelintézeti szektor tőke megfelelési mutatójára és szavatoló tőkéjére</b>	
<i>Füstös Hajnalka.....</i>	<i>92</i>
<b>E-learning a hazai felsőoktatásban: gazdaságossági megközelítés</b>	
<i>Erdős Ferenc – Koloszar László.....</i>	<i>105</i>
<b>A nagy nemzetközi tornák hatása a hivatásos labdarúgók értékére – elemzés a 2012-es labdarúgó-Európa-bajnokság alapján</b>	
<i>Havran Zsolt.....</i>	<i>122</i>
<b>ABSTRACTS IN ENGLISH.....</b>	<b>145</b>

## A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai

*Zéman Zoltán*<sup>15</sup>

**ABSZTRAKT:** A kontrolling módszertan kialakulásában és fejlődésében látható módon a vezetői számvitel fejlődése és gyakorlata meghatározó. Az egyik fejlődéstani nézőpont a kontrolling koncepció orientálódásának átfogó és koordinációs jellegére vonatkozatható. Ez így megkülönbözteti az eredménycélra, a pénzügyi célokra, az értéknövelés céljára, valamint az összes vállalati célra való orientációt. Ebben a megközelítésben az értékorientáció különböző szintjei egyre szélesebb területet ölelnek fel a vállalati célrendszeren belül is, és nagymértékben kapcsolódnak a kontrolling munka irányultságához. Az általánosan értelmezhető kontrolling koncepció kialakításra való törekvés – ami magyarországi kontrolling szakirodalom képviselőit is jellemzi – a gyakorlati működés megértésének, definiálásának minél pontosabb megalkotásából következik.

**KULCSSZAVAK:** pénzügyi számvitel, vezetői számvitel, kontrolling, költségelszámolás, pénzügyi kontroll, módszertan

JEL kódok: M10, M40

### Bevezetés

A XXI. század globalizált világgazdaságában a vállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnek azoknak a vezetési rendszereknek a használatára, amelyek elsősorban pénzügyi döntéstámogató információkat tartalmaznak, segítve a menedzsment munkáját. A szervezet jövőképeinek kialakításában, céljainak és feladatainak meghatározásában a vezetés meghatározóan támaszkodik a pénzügyi és finanszírozási nézőpontok összhangjára a működési folyamatok fenntarthatósága miatt. Ebben a gazdasági összetettségben egyre nagyobb mértékben jelentkeznek a globális és a transznacionális kérdéskörök is. A jelen és a jövő lényeges kihívása tehát, a vállalati és gazdasági fenntarthatóság tárgykörében, hogy miként érhető el a dinamikus vállalatirányítás, versenyképes vállalatvezetés. A történeti kutatások bizonyítják az információs igények kialakulását, amelyek elsősorban ugyan a

---

<sup>15</sup> Dr. habil Zéman Zoltán PhD intézetigazgató, egyetemi tanár, Szent István Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézete, Gödöllő (zeman.zoltan@gtk.szie.hu)

pénzügyi számvitel területéről indultak támogatva a vállalati menedzsment döntéseit – kölcsönösen tekintettel a mikro- és a makrogazdasági elméleteket összefüggésében –, melynek jelentősége abban áll, hogy a gyakorlat sokszínűségét teszi kezelhetőbbé az elmélet számára, tehát az azt követően kialakult vezetői számviteli támogatással, a kontrolling módszertan szerepe a vezetés és szervezés tudományban, egyre meghatározóbbá vált. A gazdasági képzési területeken átláthatóbbá vált az a kérdés, hogy mit jelent a vállalati rendszerek kialakítása során – a kontrolling szempontjából is – a működést meghatározó funkciók, alapvető fontosságú eszközrendszerek, üzemgazdasági eljárások sokasága és azok vállalati adaptálása. Következésképpen ez maga után vonta azt is, hogy a kontrolling módszertani eljárási tevékenység is változott, a döntéstámogatási funkció hatékonyabb ellátása az információigény kielégítése érdekében, tehát a kontrolling eljárásoknak és koncepcióknak is szükségszerűen változni kell, azaz innovatívan kell kielégítenie a vállalati vezetői igényeket.

## **A kontrolling elmélet és módszertan kialakulásának alapjai**

A kontrolling elemeinek fejlődéséről és kialakulásáról elmondható, hogy már az ókorban készültek olyan feljegyzések, amelyek a vagyon, illetve annak változása kimutatására irányultak (például a fáraók kincsei), azonban a könyvvitel fejlődésének időutazását a középkortól (XIV-XV. sz.) kezdhetnénk, amikor kialakult a kereskedelmi könyvvitel, a kereskedelmi és bankügyletek kategorizált feljegyzése céljából. A könyvvitel a kettős elszámolás elvén alapult, a feljegyzések két számlán történtek az egyik számlán a terhelés, a másik számlán elismerés, jóváírás formájában. Az utókor Luca Pacioli (1445–1514) velencei szerzetes 1494-ben megjelent könyvét – *Summa de Arithmetica, Proportioni et Proportionalitia* – tekinti az első kettős könyvvezetést egységesen összefoglaló műnek. Emiatt Lucas Paciolit sokszor a könyvelés atyjaként emlegetik. Ezek a múltbeli alkalmazások és gazdálkodáslekövetési-információk igénye alakították ki azt a közgazdasági makrokörnyezetet, amely kikényszerítette a gazdálkodási információk szükségességét, és tulajdonképpen megalapozta a pénzügyi számvitel kialakulásának lehetőségét. Az azt követő történeti kutatások azt bizonyítják, hogy már ekkor kezdett kibontakozni egy új kincstárnoki feladatkör, egy újfajta igényvel, amely alapjául szolgált – a későbbi

makro- és mikrogazdasági fejlődés során – a kontrolleri feladatkörök kialakulásának is. Ezek az elválás útját igazoló történeti tények arra vonatkozóan, hogy a kincstári vagyon gazdálkodásával más döntési kritériumok is jelentkeztek, azaz az azzal foglalkozók igénye más irányt is megkövetelt, bemutatva a kincstári vagyon felhasználásának egyéb szempontjait, leegyszerűsítve a felhasználás és gyarapodás döntéseinek információs gyökereit. A történeti kutatások bizonyítják a számviteli információs igények kialakulását, amely elsősorban ugyan a pénzügyi számvitel területéről indult, kölcsönösen támogatva a makrogazdasági közgazdasági elméleteket. Tulajdonképpen a XIX. század előtt a klasszikus pénzügyi számviteli rendszer elegendő információt szolgáltatott, mivel a termelés minden egyes tranzakcióját más egységgel bonyolították le, valamint kevés volt a hosszú távú befektetés cégen belül. Ugyancsak meghatározó volt fejlődésanilag a nagy kereskedelmi vállalatok belső működési eredményességét értékelő rendszer kialakítása. Mindez meghatározta a költség-gazdálkodási rendszerek eredetét és fejlődési alapjait is. A gazdaságtörténet XX. századi fejlődési síkján – illetve annak elején – megjelenő vállalatok olyan termékek széles választékát állították elő, amelyekben meghatározóan voltak jelen a fémipari alapanyagok (pl. autógyártás).

A tudományos vezetési mozgalom – legismertebb tagja Frederick Taylor – célja a munka egyszerűsítése, a dolgozók hatékonyságának növelése. A XX. század első évtizedeiben már kifinomult rendszereket használtak a tényköltség és a normaköltség eltéréseinek rögzítésére és elemzésére. Azonban ebben az időben még az információgyűjtés és -feldolgozás költsége nagyon magas volt, az általános költségek még mindig kevésbé voltak fontosak, mint a közvetlen anyag- és bérköltségek. Úgy tűnt, nem érdemes hatalmas energiát és erőforrásokat fordítani a közvetett- és támogatórészlegek költségeinek termeléshez rendelésére. Ennek a problémának a megoldásával, a kapacitás költségeinek kezelésével foglalkozott H. L. Gantt, aki először az alkalmazandó felosztási alapok számával, később pedig a költségek tényleges termelési mennyiséghez való rendelésének kérdését vizsgálta. A vezetői számviteli rendszerek további megújítására került sor a több tevékenységet folytató vállalatok növekedésének támogatása érdekében. Az 1930-as és 1960-as évek között a vezetői számviteli innováció lassulása és megtorpanása volt tapasztalható. A korszakra jellemző volt, hogy megnövekedett az igény a nyilvánosságra hozott, objektív, auditált pénzügyi kimutatások iránt. Az információ költségének magas volta miatt a legtöbb vállalat arra a következtetésre jutott, hogy a

két, párhuzamos könyvelési rendszer (egy a külső érintettek és egy a belső vezetői döntések számára) fenntartása túl költséges, összemérve annak előnyeivel. Megfigyelhető volt, hogy az 1960-as években induló számviteli standardok ismertté válása a pénzügyi számvitelben. Az 1970-es évek alapvető jellemzője az információk költség–haszon-egyensúlyának szükségyszerűsége, amely a vezetői számvitel fejlődését egy információs gazdaságtan irányába tolta el. A vezetői számvitel további alkalmazhatóságának kérdésköreit az 1980-as években vetette fel Kaplan és Johnson. Ők fogalmazták meg az elveszett lényeg filozófiáját a költséggazdálkodásban, melynek további gazdálkodásszervezésben betöltött szerepét és felemelkedését hangsúlyozták, ugyanakkor vitatták, hogy a kontrollingot megalapozó vezetői számvitel a folyamatok belső hatékonyságának számbavételével fejlődött volna ki. Véleményük szerint a pénzügyi és vezetői számvitel elválásának oka az iparvállalatok vezető információs igényének eltérő mértéke – amely egyértelműen a termék–költség–számítást helyezte előtérbe – a szolgáltatási területekkel foglalkozó vállalatok más vezetői információs igényével szemben. Megjegyzendő, hogy ez a szemlélet az érdekorientációval párhuzamosan alakult a vezetői információs igényt figyelembe véve, amit a későbbiekben képviselő-elméletnek neveztek. Az 1980-as években a vezetői számvitel számos jelentős kihívással szembesült, a figyelem újra a gyártási folyamatokra, a minőség iránti igényre, a terméktervezésre, valamint a számítógéppel ellenőrzött termelési folyamatok bevezetésére irányult. Az új környezeti feltételek mellett számos vállalat szembesült azzal, hogy hagyományos költség–számítási mércéik akadályozzák az innovatív termelési eljárások és technológiák bevezetését, így nyilvánvalóvá vált, hogy a kialakult gyakorlatra a fent említett gyakorlati teóriák minimális hatással voltak, ennek igazolásaként tudható be az, hogy a gyakorlat a hagyományos, nem kifinomult módszerekkel dolgozott. A vezetői számvitel legújabb irányzatai szerint az új eljárások célja a versenyelőnyök keresésén túl a rendkívül gyorsan változó technológia és az olyan új vezetői eljárások támogatása, mint például a TQM. A teljesség igénye nélkül ezek a területek a következők: a termékmix rövid távú optimalizálása kapcsán költségtervek összeállítása és az erőforrás- adatok szerepének hangsúlyosa; a költségrendszer szerkezete; tevékenység alapú információk hasznosítása a teljesítmény javításában; jobb minőségű információk a vezetői döntéseknél; a belső üzleti folyamatokra vonatkozó nem pénzügyi és pénzügyi kritériumok; a teljesítményértékelés mutatói stb. Természetesen a fent leírtak a legrégebbiről magyarázható gazdasági



háttér kialakulásának alapjait mutatják, a kortörténeti gazdasági fejlődések egyre jobban – cégek fejlődésének kialakulása, a közgazdasági makroterületek fejlődése, a piacok kialakulása stb. – hozzájárultak a kontrolling-szemlélet, -filozófia, -módszertan, illetve a kontrolling-rendszerek kialakulásához.

## **A kontrolling irányzatok megjelenésének magyarországi főbb elemei**

A kontrolling magyarországi megjelenése óta számos hazai oktató és kutató elvégzett kutatásából született a kontrolling vállalati megjelenését, szerepét, funkcióját tárgyaló tanulmány. A tanulmányban több meghatározó hazai szerző kontrollingszemléletmód-felfogását értelmezem és veszem sorra, elsősorban a pénzügyi orientációt, azaz a kontrolling módszertan fejlődésének pénzügyi menedzsment támogatását vizsgálva. Céлом, hogy a hazai kontrolling koncepciók vizsgálata alapján rámutassak a pénzügyi irányultságuk fejlődéstörténeti változására. A nemzetközi és hazai szakirodalomban elsőként Horváth Péter nevét kell megemlíteni, aki – Dobák Miklós és Radó István közreműködésével – nagy szerepet játszott a magyarországi kontrolling-szemlélet tudományos elfogadtatásában, a kontrolling-módszertan magyarországi kialakulásában és gyakorlati fejlődésében 1990-ben megjelent „Controlling: a sikeres vezetés eszköze” című könyvével. Kontrolling-meghatározásukban felhívják a figyelmet arra, hogy a kontrolling egy vezetési alrendszer, ami koordinációs szerepet végez a tervezés, ellenőrzés, információellátás folyamatait összekapcsolva, kielégítve az információs igényeket a vállalati célok megvalósítása, elérése érdekében stratégiai és operatív szinten egyaránt. A koordinációs tevékenységet rendszerkialakító és rendszerösszehangoló formában értelmezik. Az alapvető kontrolling eszközzrendszerében, így a vezetésorientált számviteli, a tervezési, beszámolási rendszerek kialakítása, illetve ezek, valamint a kontrolling rendszer rendszerszintű összehangolásában jelenik meg, amelynek legfőbb alapját a felelősségi elven kialakított költség- és teljesítményszámítási rendszer jelenti. A költség- és eredménykontroll mellett számos szakirodalom a pénzügyi irányítás bizonyos elemeit (pl. finanszírozás-, likviditástervezés) is a kontrolling tevékenységhez kapcsolja, ezzel a kontrolling feladatait a termelés hatékonyságán túl a pénzügyi célok megvalósításának szolgálatába is állítják. A pénzügyi

folyamatok kontrollját számos tényező indokolja: a gazdasági válság okozta pénzügyi hatások, a vállalat biztonsága, kockázat megosztó üzletmenete, a tulajdonosi érték növelésének biztosítása stb. Megjegyzendő, hogy konkrétan a célok között nem emelik ki, de a vezetésorientált számvitel alkotóelemeként tárgyalják a jövedelmezőségi számításokat, a beruházási–gazdaságossági kalkulációkat, tőkelekötési tervek kidolgozását. A nyereségmenedzsment megjelenését és kontrolling fejlődésével szinergiában többen nevesítették, illetve párhuzamot állítottak fel, kiemelve a vagyton, a pénzügyi helyzet és a nyereség kapcsolatának jelentőségét. Ez a megközelítés azért fontos, mert itt tulajdonképpen felhívja a figyelmet a rendszerszemléletre – számviteli külső-, belső információk rendszere – mint a kontrollingot meghatározó jellemzőre, illetve feladatként a vállalat egésze szempontjából fontos tevékenységek együttes, rendszer-szemléletű operatív szemmel tartására és értékelésére. A kontrolling alapjait az üzemgazdasági tervezés és irányítás, valamint a vállalat vezetésének optimális információ ellátása adja. Következésképpen a hangsúlyt az irányításra helyezi, ezen belül a tervezés, terv–tény eltéréselemzés és beavatkozás feladatát látja el, ugyanakkor leszögezik, hogy nem vállalja fel a direkt beavatkozást. Fontos megemlíteni, hogy ebben a fejlesztési koncepcióban jól látható módon megjelenik a belső számvitel és számos tervezési–elemzési eljárás és a kontrolling információs rendszer részlegesen tárgyalja a költség-számítás alapjait, módszereit. Az operatív kontrolling részterületeiként azonosítják a költség- és teljesítmény-kontrollingot. A pénzügyi irányultságban nem funkcionális kontrollingterületenként kezelik a pénzügyi kontrollingot, hanem az operatív kontrolling egyik fontos alkotóelemeként. A Körmendi–Tóth (1996) szerzőpáros „Controlling a hazai vállalkozások gyakorlatában” című könyvében a vezetés eszközeként határozzák meg a kontrollingot, aminek feladata a szervezet alkalmazkodóképességének javítása. Meghatározzák a cél- és jövő-, a szűkkeresztmetszet-orientáltság, valamint költség- és döntés-centrikusságot. Megközelítésükben ugyancsak megtalálható az operatív és stratégiai horizont, továbbá konkrét célokat is megfogalmaznak ezekhez az időtávokhoz rendelt, kitérnek a jövedelmezőségre (pl. ROI), valamint részletesebben tárgyalják a pénzügyi tervezést is. Utóbbin belül kiemelik a cashflow-elemzést, likviditási vizsgálatokat (likviditási mutatók, működő tőke megállapítása), a likviditás megvalósításának alapelveit, azonban leszögezik, hogy a pénzügyi tervezés alapvetően mérlegtervezést és -elemzést foglal magába.

## **A tudományos és gyakorlati módszertani koncepciók főbb történeti súlypontjai**

A kontrolling-rendszerek, -koncepció tudományos meghatározása, elhelyezése nagy részletességgel jelenik meg menedzsment-kontroll háttérrel Robert N. Anthony (1980) „a menedzsment kontroll” koncepciójának értelmezésében, az így kialakított kontrolling koncepció pedig következetesen kerül értelmezésre. Az így kialakított kontrolling-koncepció pedig következetesen kerül értelmezésre. Röviden a kontrolling lényegét úgy határozza meg, hogy az egy, a vezetéshez szorosan kapcsolódó fogalom, amiben kiemelt szerepet kap a tervezés és a kontroll, illetve a döntéshozók számára szükséges információk biztosítása. A kontrolling szerepének értelmezésére kézenfekvő megoldást kínál a rendszerelméleti és a vezetéselméleti megközelítés. Több amerikai irányú megközelítéssel foglalkozó kutató, nézőpontjában, Anthony megközelítését igazolja, és ennek alapján építi fel cikksorozatát, logikusan rendezve a kontrolling, menedzsment-kontroll és a vezetői számviteli kapcsolatrendszerét. Megállapítja azt is, hogy a szakirodalmak megközelítése mindezek figyelembe vételével a rendszerszemléletű megközelítést alkalmazza. Azonban a kontrolling hazai szakirodalmakban elterjedt magyarázatának értelmezéséhez fontos kiemelni, hogy a rendszerelmélet vagy inkább a kibernetika több fontos elemre bontható, melyek mind szerepet játszanak a kontrolling értelmezésében. Ezen irányú kutatások leginkább a kontrolling szabályozáselméleti vetületével foglalkoztak. Alapvető funkcióként az eredményorientált döntéshozás biztosítását emelik ki, tehát az eredményorientált irányítást. Ugyanakkor a rendszerszemléletű vagy inkább kibernetikai megközelítése a kontrollingnak nem képes értelmezni a kontrolling azon tevékenységét, ami az input és output adatok közötti kapcsolatrendszer feltérképezésére irányul, mivel a transzformációs folyamatot „fekete doboznak” tekintik. Mindezeket figyelembe véve, a kibernetikai megközelítés a német rendszerű kontrolling felfogáshoz esik közelebb, amikor a kontrolling-rendszert a vezetés információrendszereként határozzák meg, aminek a feladata az igényelt információ összegyűjtése és továbbítása a megfelelő vezető felé – vagyis egyfajta információszolgáltató, információmenedzser szerep –, míg az Anthony-féle megközelítés a vezetéselméleti alapokra épülve a vezetés funkciójának, részének tekinti a kontrolltevékenységet – ahogy az az angolszász kontrolling megközelítésben megvalósul –, tehát

az információ útjának végállomása egyben az információ gyűjtésének módját és eszközeit is meghatározza.

A kontrolling koncepcióját tekintve több kutató egy következetesen felépített, átfogó álláspontot képvisel a pénzügyi menedzsment döntési funkcióját támogatva. Felfogásukban a kontrolling a vezetés egyik olyan alrendszere, melynek kiemelkedő szerepe van a vezetés stratégiai és operatív irányításában. Hangsúlyozzák a pénzügyi stratégia megvalósításának támogatását a kontrolling koordinációs szerepvállalásával. Kiemelve a pénzügyi teljesítményelvárásokat, kritikus pénzügyi feltételek előrejelzését, az érdekegyeztetést (feladatok, feltételek rögzítése az érdekeltségi elemek megadásával), ellenőrzését, eltérések feltárását, értékelését, határozza meg, tehát a kontrolling feladata a vállalat egésze szempontjából fontos tevékenység együttes, rendszerszemléletű operatív szemmel tartása és időszakonkénti értékelése.

A kontrolling-módszertan történeti fejlődését folytatva és értelmezve annak hatásait, egy másik megjelenő módszertani koncepció szerint a kontrolling egy olyan irányítási rendszer, ami vállalatok tevékenységét, folyamatok megtervezését és nyomon követését valósítja meg, fókuszba helyezve a vállalati eredményességhez való hozzájárulásukat. Véry és szerzőtársai (2004) „Ágazati és funkcionális kontrolling” című könyvükben már nemcsak a kontrolling-rendszer alapvető elemeivel foglalkoznak, de kiemelik, hogy a funkcionális területek vezetői is végeznek kontrolling-tevékenységet, így értelmezésükben a funkcionális kontrolling egy-egy szakterületet helyez előtérbe, és az ehhez kapcsolódó értékteremtő folyamatok irányításának a támogatását adja. Mindemellett kiemelik, hogy bizonyos rendszerelemek, minden funkcionális kontrolling-területhez kapcsolódhatnak, így az információs-rendszerek kialakítása meghatározó lesz az egész üzletmenetre vonatkozóan. A Boda és Szilágyi (2005) szerzőpáros „Kontrolling rendszerek” című könyvében a többi témával foglalkozó szakember véleményére építve, a kontrolling olyan szervezeti információs alrendszer, ami az irányítás hatékonyságának növelését látja el, tehát eszköze együttesnek tekintik. A menedzsment területtel foglalkozók kontrolling-koncepciója szerint a kontrolling a vállalatvezetés támogatására szolgáló cselekvési alternatívák tervezésén, ellenőrzésén és fejlesztésén keresztül valósul meg. Lényeges, hogy a kontrolling-folyamat alrendszerei, a célmeghatározás, tervezés, ellenőrzés, elemzés és beszámolás megvalósítással és irányítással összekapcsolt szabályozási kör teljes rend-

szerét képezzék és az egyes alrendszerek között állandó visszacsatolás legyen. Az international group of controlling (ICG) fogalmát fogadta el több kutató (Kaplan, 2001), vagyis a kontrollingot a menedzsment és a kontroller együttműködésének tekinti. Felöleli a célmeghatározás (alaptevékenységre és a gazdálkodási folyamatokra) a tervezés és a kontroll teljes folyamatát. Tevékenységei között a döntéshozatalt, az értelmezést, az előírást és a szabályozást említi. Tulajdonképpen utalást találunk arra, hogy a vezetőknek kell végezniük a kontrolling-tevékenységet, gyakorlatilag a „menedzsment-kontroll” – amerikai kontrolling – felfogás fedezhető fel. A kontrolling németországi – Horváth Péter – felfogásában szintén megjelenik a cél- és jövőorientáció, a szűk keresztmetszetek problémája, valamint a költségtudatosság. Eszközrendszerében a vezetői számvitel, a tervezés és ellenőrzés, a kontrolling-szervezet és az informatikai háttér adja a rendszerszintű alapot a szervezeti működésben. A vezetői döntéshozatal érdekében kialakított vezetői számviteli rendszer akkor hatékony, ha használja mindazon információkat és eszközöket, amelyeket a vállalaton belül módszertanilag hasznosítani tud az elemzésekhez. Körmendi és Tóth (2006) tovább bővítette az értékorientált vezetést, az eszközrendszer stratégiai kontrollingba való integrálását. Az operatív kontrolling esetében a likviditás és a vállalati pénzforgalom vizsgálatához szükséges elvek, eszközök megjelenése tapasztalható. A Horváth és Partner Controlling (2008) „Controlling – út egy hatékony controlling rendszerhez” kiadását is ki kell emelni, mert itt szintén szembeűnő a kontrolling-koncepció leírásának előbb említett fejlődése. Nevezetesen az eredeti Horváth-féle megközelítés alapjaira építkezve megnő a stratégiai kontrolling szerepén belül az értékorientált vállalatirányítás, és tárgyalja az ezt támogató eszközök alkalmazását is. A Magyarországon megjelenő pénzügyi kontrolling értelmezésben a kontrolling-koncepcióhoz integránsan kapcsolódó – a pénzügyi funkció tervezési és ellenőrzési feladatait ellátó – „kontrolling-ágazatként” beszél a pénzügyi kontrollingról. Tehát nála a pénzügyi funkció támogatása specializált kontrolling-tevékenységként jelenik meg, ami gazdasági–pénzügyi folyamatok tervezési, monitoring, fejlesztési, döntéshozatali bázisa, amit be kell illeszteni a vállalati kontrolling egészébe, hogy a vezetés számára az operatív gazdálkodáshoz szükséges adatokat biztosítsa. Felfogásában a legszélesebb körben jelenik meg a pénzügyi funkció kontrolling-támogatása. Tehát a kontrolling alkalmazásának a fejlődésében ismét hatnak a gyakorlati, gazdálkodási szükségsszerűségek és

igények, így a pénzügyi kontrolling magában foglalta és foglalja az alapvető kontrolling-funkciók alkalmazását a vállalati pénzügyi szakterület vonatkozásában, ami a vállalatok gazdálkodásában egyre inkább meghatározó ebben az időszakban – pénzügyi cash-flow alapú döntések sokasága. Következésképpen ebben a fejlődési fázisban, a kontrolling-módszertan orientációjában nagyobb hangsúlyt kapnak a pénzügyi tevékenységek, a folyamatok tervezésére alkalmas pénzügyi normatívák, pénzügyi követelmények megfogalmazása, a tényfolyamat-mutatók mérése, a terv és tény, a tényszámok összevetése, eltéréselemzése, a pénzügyi feszültségek, problémák, helytelen irányzatok, tevékenységek, gazdálkodási politikák kimutatása, majd végül korrekciós javaslatok, eljárások, módosítási javaslatok kidolgozása.

A folyamatosan fejlődő rendszerelméletű megközelítésében a vállalatok meghatározatlan, illetve határozatlan rendszereknek tekinthetők, tehát elemeinek növelésével, azok kapcsolatainak változásával bonyolultságuk nő, ezért a meghatározásuk nehézsége is növekszik, minden lehetséges rendszerállapotot nem lehet leírni. Mindemellett a rendszer tulajdonságai a lehetséges állapotok és azok kapcsolataival jellemezhetők. A vállalatok az önszabályzó rendszerek közé tartoznak, mivel az irányítási rendszer elemét képezi a rendszernek, ami a működése során kétirányú kapcsolatban áll a környezetével – tervezett<sup>16</sup> és nem tervezett – be- és kimenő jeleket dolgoz fel. Mivel a vállalatoknál az irányítás több szinten (felső-, közép-, alsószint) valósul meg, hierarchikus rendszereknek tekinthetők. Tehát a rendszerelmélet alapján kimutathatók a rendszer dinamizmusából adódó mennyiségi és minőségi változások és a kölcsönös összefüggések a rendszerelemek és az alrendszerek között. A rendszer működéséből, valamint a környezethez fűződő viszonyából logikusan következnek a problémák. A probléma lényegében az a tényező, ami a vállalati rendszer céljaira nézve a döntést kiváltja. A döntéshozatal így egyrészt biztosítja az egyensúlyt rövid és hosszú távon, másrészt a vállalati célok elérését, azaz a döntéshozatal folyamatának általánosítható lépéseit tartalmazza. Ez a rendszerelméleti kitekintés azért is fontos, mert ha ebből a szempontból vizsgáljuk a kontrolling-tevékenységet, annak középpontjában a döntéstámogatás áll és így, maga a probléma, aminek megoldása a döntés meghozását indukálja. Ebből a megközelítésből pedig kiemelten fontos szerepet játszik a különböző menedzsment-felfogások értelmezése,

---

<sup>16</sup> Tervezett az a jel, aminek a fogadására a rendszer fel van készülve.

mivel mást jelölnek meg célnak és mást – vagy legalábbis más szemszög-ből – tekintenek problémának. A problémákra adott válasz kockázatokat hordoz, ami összhangban áll a megoldásra összegyűjtött információk jellemzőivel. A működési információk (pl. könyvelési információk, vevői megrendelések stb.) a napi működés során igényelt információkat jelenti, a fejlődési információk (pl. piaci információk, vevők, szállítók, versenytáras stb.) a környezeti változáshoz való alkalmazkodásra való felkészülést szolgálják. A befolyásolási információk lényegében az alkalmazottak befolyásolását támogatják a célkitűzések irányába. A számviteli információk a belső működést, annak eredményességét képezik le, mennyiségi, tényszerű jelleget hordoznak magukban. Mivel rendszerelméletben a kontrolling-tevékenység a probléma meghatározását, megoldását és az így nyert információk döntéshozókhoz való továbbítását jelenti, feladatát nagyban a döntéshozói igények határozzák meg, ami a kontrolling-tevékenység funkcionális területeinek (pl. HR-kontrolling) kialakulására is választ ad. Ilyen megközelítésben a kontrolling funkciók meghatározása más értelmezést is kap, így a rendszerkialakító, rendszerüzemeltető szerepkört lehet meghatározni, ennek megfelelően rendszerkialakító szerepkörbe sorolják az irányítandó szervezeti egységek meghatározásának támogatását, az irányított egységek sikertényezőinek meghatározásának támogatását (tervezési rendszer), valamint a sikertényezők számon kérhetőségének biztosítását (beszámolási rendszer). A rendszerüzemeltető funkciók körébe az irányított szervezeti egységek és azok képviselőivel folytatott dialógus és elemzés, valamint a vezetői intézkedések kezdeményezése tartozik. Rendszer meghatározó tényezőként kell említeni a kontrolling munka során a vállalat tevékenységi körét, a tevékenység ellátásához alkalmazott technológiát, a vállalati méretet, a szervezeti felépítést és a szervezeti kultúrát. A hazai kutatók két alapvető szakirodalmi irányt határoznak meg. Az egyik megközelítés szerint a kontrolling fő feladata a vezetéshez szükséges információk biztosítása, míg a másik megközelítés a nyereségorientált vállalatirányítás támogatását határozza meg. A kontrolling célok esetében a szakirodalomban fellelhető szerzők álláspontjai eltérőek. Talán a legcélravezetőbb az alapján elkülöníteni őket, hogy milyen mértékben képesek a vállalati célrendszerhez igazodni, illetve a vállalati célokat milyen mértékben tekintik egyben a kontrolling céljának is. A másik szempont, ami alapján a kontrolling-célokat el lehet különíteni, az a célok elsődlegessége, illetve származtatott jellege. Ez alapján tehát érdemes a célokat megfelelően strukturálni.

## Összefoglalás

A kontrolling-módszertant meghatározó meghatározó és kiemelkedő minőségű vezetői számviteli rendszerek önmagukban nem biztosíthatják a versenyelőnyt, különösen, ha a vállalat nem rendelkezik jó termékkel, gazdaságos termelési folyamatokkal, vagy hatékony értékesítési és marketingtevékenységgel – mindezt a gazdaságtörténeti teóriák és kutatások igazoltan bemutatják. A történeti fejlődésben látható, hogy a pénzügyi számvitel mint objektív információs rendszer meghatározó tényezője a közgazdasági elméleteknek és fejlődésnek, természetesen azokon belül elsősorban az alkalmazott közgazdasági területnek. A gazdasági folyamatokat leíró és nyomon követő múltjából adódóan először a pénzügyi számvitel kérdéskörei jelennek meg, majd azt követően a vezetői gazdaságosság igényszerűségéből, a vezetői számvitel. A XIX-XXI. századig terjedő gazdaságtörténeti időszak alapján összegezhető, hogy szükség volt az új – a vállalati működésben – termelési, marketing- és szervezettervezési újításokat támogató vezetői számviteli rendszerek és eljárások párhuzamos fejlesztésére, ami tulajdonképpen koncepcionálisan a termelés-menedzsment, üzemgazdasági oldalt képviseli elsősorban.

A másik kialakult szemlélet a kontrolling működési területének meghatározása irányult. Az ebben felsorolt elemek is egyre szélesebb spektrumban ölelik fel a kontrolling funkcionalitását, meghatározva az információ orientált, eredményorientált, az információk, valamint a tervezés és ellenőrzés, illetve a vezetési rendszer koordinációját.

A harmadik fejlődési kör a kontrolling-koncepciók pénzügyi irányultságát érintette. A kontrolling-koncepciók vizsgálata alapján ugyanis észre kell venni, hogy a kontrolling az anyagi és pénzügyi folyamatok kapcsolódási pontjában helyezkedik el összekapcsolva a KPI-mutatószámokkal. Ez lényegében a költség üzemgazdasági, termelékenység, jövedelmezőségi kapcsolatok összefüggéseinek, folyamatainak tisztázását, feltérképezését jelenti. A leírtak alapján mindez szükségessé teszi, hogy a kontrolling foglalkozzon a pénzügyi területhez kapcsolódó kérdésekkel. A kontrolling-koncepciók pénzügyi vezetést támogató fejlődése – amely kronológiailag 1996-tól indul és a 2000-es évek elején egyre jobban felgyorsult (lásd: mértéktelen globalizáció) – nagyvonalú eszközrendszerének tartalma pénzügyi kontrolling-funkcionális kontrolling területének meghatározásában nyújt egyre több támogatást.



Összességében a kontrolling-koncepciók tanulmányozása alapján megállapítható, hogy a magyarországi szakirodalomban meghatározott kontrolling-koncepciók a pénzügyi vezetést döntéstámogatásához alapvetően tartalmaznak terv-, tervezési–elemzési elemeket, eljárásokat, illetve egyes szerzők nagymértékben az alapvető contolling koncepció részeként határozzák meg ezeket az eszközöket. Ennek részben az lehet a magyarázata, hogy a pénzügyi területhez kapcsolódó kérdések (mint pl. a likviditás, bonitás, pénzügyi döntések stb.) nagy jelentőséggel bírnak a vállalatok életében. Másrészt a teljesítmény, költség és eredménytervezés során a kontrolling megteremti azokat az alapvető feltételeket, melyek a pénzügyi döntések vizsgálatához szükséges további tervek (pl. mérlegterv, beruházási terv, finanszírozási terv stb.) elkészítéséhez nélkülözhetetlenek. A pénzügyi vezetés feladatai átfogják a vállalat teljes pénz- és tőkeáramlásainak sikeres jövőbeli megformálását, az eszköz származásától a felhasználásán keresztül a tervezett visszanyerésig és az újrahasznosításig. A pénzügyi vezetés céljainak, feladatainak ismeretében, valamint a kontrolling általánosnak tekinthető elemei alapján meghatározható egy elsődleges pénzügyi kontrolling definíció, mely szerint a pénzügyi kontrolling a pénzügyi vezetés döntéselőkészítő információellátását szolgálja a rövid és hosszú távú pénzügyi tervek elkészítésével, megvalósulásuk ellenőrzésével ezek koordinációján keresztül. Következésképpen, ha módszertanának alapvető elemeiből indulunk ki, akkor az egyik legmeghatározóbb funkciója a vezetés döntéstámogatása, ami az információs rendszer kapcsolódásból adódóan, bizonyos interaktív jelleget is felvehet, ezáltal a gazdasági folyamatok és döntések kapcsolatrendszere nagymértékben hatékony és versenyképes lesz.

## Irodalom

- Adam F. – Christakis G. – Katie H. – Aurélie M. (2011): *30 másodperc gazdaságtan: A legfontosabb közgazdasági elméletek röviden*. Partvonal Könyvkiadó, Budapest, p. 46., 75.
- Bárány M. – Laáb Á. (2014): A vezetői számvitel hozzájárulása az erőforrásgazdálkodáshoz. *Számviteli Tanácsadó*, 6(04), pp. 36–40.
- Boda Gy. – Szlávik P. (2005): *Kontrolling rendszerek*. KJK Kerszöv, Budapest, ISBN: 978-9-632248-42-4
- Bodnár V. (1997): Menedzsment controll, contolling, vezetői számvitel: Nemzetközi elmélet és gyakorlat – hazai tapasztalatok – A contolling vezetési megközelítése. *Vezetéstudomány*, 1996/5, pp. 3–12.

- Böcskei E. (2013): Stratégiai vezetői számvitel mint a kis-és középvállalkozói szektor lehetőségek útja. *Controller Info*, 2013/11., Copy & Consulting Kft., pp. 9–14. ISSN: 2063-9309
- Csikós I. – Juhász T. – Kertész T. (1993): *Operatív controlling I. – Költség- és teljesítmény controlling*. Novorg, Budapest, pp. 218–222.
- Francsovcics A. (2005): A controlling fejlődésének sajátosságai. Doktori értekezés, BCE, 110 p.
- Gantt, H. L. (1910): *Work, Wages, and Profit. Engineering Magazine*, LCCN Second Edition, New York, USA.
- Gál J. (1997): A pénzügyi és számviteli információkra épülő üzleti döntéshozatal szervezési és módszertani kérdései. Kandidátusi értekezés. 117 p.
- Hanyecz L. (2006): *A controlling rendszere – Az eredményorientált irányítás*. Saldo Kiadó, Budapest, 291 p.
- Hágen, I. Zs. – Kondorosi, F.-né (2010): Reaching competitiveness at enterprises by means of business. *Agrártudományi Közlemények – Acta Agraria Debreceniensis*, p. 6.
- Horváth P. – Dobák M. (1990): *Controlling: a sikeres vezetés eszköze*. KJK Kiadó, Budapest, 227 p.
- Horváth P. – Partner Controlling (2008): *Controlling – út egy hatékony controlling-rendszerhez*. Complex Kiadó, Budapest, 288 p.
- Komáromi K. (2013): A Pénzügymenedzsment rendszerében alkalmazott controlling tevékenység és kapcsolatrendszerük értékelése. PhD Disszertáció. 145 p.
- Körömdi L. – Tóth A. (1996): *Controlling a hazai vállalkozások gyakorlatában*. Tudex Kiadó Kft., 188 p.
- Laáb Á. (2011): Vezetői számvitel I.: Stratégia menedzselését támogató vezetői számvitel. In: Bárány M. – Karai É. (szerk.): *Számvitel. Számvitel MSC képzés oktatási segédlet*. BME GTK, Budapest, 84 p.
- Ladó L. (1991): *Számvitel, adózás és vállalkozás*. Láng Kiadó, Budapest, 181 p.
- Marx M. (1993): *Finanzmanagement und Finanzcontrolling im Mittelstand*, Bd.2: Schriftenreihe Controlling, Ludwigsburg et al.
- Lentner Cs. (2014): A vállalkozás folytatása számviteli alapelvéről – költségvetési szektor centrikusan. *Gazdaság és Jog*, 22(3), pp. 3–8.
- Prätsch J. – Schikorra U. – Ludwig E. (2007): *Finanzmanagement*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 315 p.
- Robin C. – Robert S. K. (2001): *Költség & Hatás: Integrált költségszámítási rendszerek: az eredményes vállalati működés alapjai*. Panem Kft., Budapest.
- Sinkovics A. (2002): *Pénzügyi controlling*. KJK Kerszöv, Budapest, 166 p.
- Soós R. (2003): A számviteli információs rendszer korszerűsítésének kérdései a folyami áruszállítás vezetői információs rendszerében. Doktori értekezés. BCE, Budapest, 127 p.

- Székely Cs. – Andriská Pál (2009): A vállalkozások tartalékai a menedzsment területén. *Gazdaság és Társadalom*, 2009(1), pp. 62–79., ISSN: 0865-7823, DOI: <http://dx.doi.org/10.21637/GT.2009.1.05>.
- Székely Cs. (2007): A mezőgazdasági vállalati gazdaságtan fél évszázados fejlődése. Konferencia paper. Tradíció és innováció Konferencia, Gödöllő, 241 oldal.
- Szintay I. (1988): *Rendszerelmélet, rendszerszervezés I.* Tankönyvkiadó, Budapest, 186 p.
- Szóka, K. – Tóthné Szabó, E. – Vágyi, F. (2015): Controlling possibilities for the SMEs. In: Szendrő, K. – Szente, V. – Barna, R. (Eds.): Proceedings of the 5th International Conference of Economic Sciences and 5th Climate Change. Economic Development, Environment and People Conference of the Alliance of Central-Eastern European Universities. Kaposvár, pp. 21–26.
- Véry Z. et. al (2004): *Ágazati és funkcionális controlling.* Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt., Budapest, 244 p.
- Zéman Z. (1998): A controlling szerepe a magyar vállalkozások működésében, valamint a várható fejlesztési lehetőségek. Doktori értekezés, Gödöllő, 218 p.

# GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

## TARTALOM

Müller-Dauppert, Bernd

Production Nearshoring in Europe and their consequences to the Supply Chain

Urbánné Treutz Ágnes – Szabó Zoltán

Három település marketingtevékenységének és  
településmarketing stratégiájának vizsgálata

Hoffmann György – Schwarcz Gyöngyi – Szász Jenő  
A helyi termék szerepe a lokális identitás építésében

Zéman Zoltán

A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai

Füstös Hajnalka

A Bázeli ajánlások és a CRD módosításai

Erdős Ferenc – Koloszar László

E-learning a hazai felsőoktatásban: gazdaságossági megközelítés

Havran Zsolt

A nagy nemzetközi tornák hatása a hivatásos labdarúgók értékére

2016/2

# Gazdaság & Társadalom

## Journal of Economy & Society

**Főszerkesztő / Editor:** Prof. Dr. Székely Csaba DSc

**Főszerkesztő helyettes / Deputy Editor:** Prof. Dr. Kulcsár László CSC

**Szerkesztőbizottság / Associate Editors:**

Dr. Székely Csaba DSc • Dr. Fábián Attila PhD • Dr. Joób Márk PhD • Dr. Kulcsár László Csc • Dr. Juhász Zita PhD • Dr. Obádovics Csilla PhD • Törőné dr. Dunay Anna PhD

Tördel-szerkeszt / *Technical Editor:* Takács Eszter

**Nemzetközi tanácsadó testület / International Advisory Board:**

Prof. David L. Brown PhD (Cornell University, USA) • Dr. Csaba László DSc (Közép Európai Egyetem, Budapest) • Dr. Rechnitzer János DSc (Széchenyi István Egyetem, Győr) • Dr. Nigel Swain PhD (School of History, University of Liverpool, UK) • Dr. Caleb Southworth PhD (Department of Sociology University of Oregon, USA) • Dr. Szirmai Viktória DSc (MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest) • Dr. Irena Zavrl, Ph.D (FH Burgenland, University of Applied Sciences)

**Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts:**

Kéziratokat kizárólag e-mailen fogadunk, nem őrünk meg, s nem küldünk vissza!

A kéziratok formai és szerkezeti követelményeit illetően **lásd a folyóirat hátsó belső borítóját.** / We accept APA style only.

A kéziratokat és a közléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk:

/ Send manuscripts and letters by e-mail only to: **[zjuhasz@ktk.nyme.hu](mailto:zjuhasz@ktk.nyme.hu)**

A közlésre elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll. / Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.

A kéziratok értékelésére a két irányban titkos lektorálási eljárást alkalmazunk: a tanulmányt két külső bíráló olvassa át, akik számára a szerző kiléte ismeretlen. Két irányban titkos eljárásról lévén szó, a folyamat egésze során a szerzők sem ismerhetik a lektorok kilétét (és a lektorok egymást sem). / The articles are reviewed using the 'Blind or Anonymous Peer Review'. This means that the content is reviewed by external reviewers and the author's identity is unknown to the reviewer. A double-blind peer-review process is where both the reviewer and the author remain anonymous throughout the process.

**Ismertetésre szánt könyveket az alábbi címre várjuk / Send books for review to:**

Dr. Juhász Zita PhD

Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar

Sopron Erzsébet u. 9.

9400 Hungary

**Web oldal / Web page:** <http://gt.nyme.hu>

**Készült / Printed by:** Palatia Nyomda és Kiadó Kft., 9026 Győr, Viza u. 4.

**ISSN 0865 7823**

Copyright © 2015 Nyugat – magyarországi Egyetem Kiadó

# Gazdaság & Társadalom

8. ÉVFOLYAM

2016.

2. SZÁM

## TARTALOM

<b>TANULMÁNYOK/STUDIES.....</b>	<b>3</b>
<b>Production Nearshoring in Europe and their consequences to the Supply Chain</b>	
<i>Müller-Dauppert, Bernd.....</i>	<i>5</i>
<b>Három település marketingtevékenységének és településmarketing stratégiájának vizsgálata</b>	
<i>Urbánné Treutz Ágnes – Szabó Zoltán.....</i>	<i>26</i>
<b>A helyi termék szerepe a lokális identitás építésében</b>	
<i>Hoffmann György – Schwarcz Gyöngyi – Szász Jenő.....</i>	<i>49</i>
<b>A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai</b>	
<i>Zéman Zoltán.....</i>	<i>77</i>
<b>A Bázeli ajánlások és a CRD módosításai, valamint hatásuk a hazai hitelintézeti szektor tőke megfelelési mutatójára és szavatoló tőkéjére</b>	
<i>Füstös Hajnalka.....</i>	<i>92</i>
<b>E-learning a hazai felsőoktatásban: gazdaságossági megközelítés</b>	
<i>Erdős Ferenc – Koloszar László.....</i>	<i>105</i>
<b>A nagy nemzetközi tornák hatása a hivatásos labdarúgók értékére – elemzés a 2012-es labdarúgó-Európa-bajnokság alapján</b>	
<i>Havran Zsolt.....</i>	<i>122</i>
<b>ABSTRACTS IN ENGLISH.....</b>	<b>145</b>

## **A Bázeli ajánlások és a CRD módosításai, valamint hatásuk a hazai hitelintézeti szektor tőkemegfelelési mutatójára és szavatoló tőkéjére**

*Füstös Hajnalka*<sup>17</sup>

**ABSZTRAKT:** A banki tevékenységek globalizálódása során egyre inkább felmerül az igény a hitelintézetek egységes szabályozása és felügyelete iránt, az eltérő nemzeti szabályozások közelítése, valamint közös irányelvek, jogszabályok alkalmazásával. Az egyes államok hazai szabályozásának és gyakorlatának különbözősége megnehezíti a hitelintézetek és pénzügyi vállalkozások tevékenységéről a megfelelő kép kialakítását, az eredmények mérését, a prudens működés biztosítását és a hatékony felügyeletet. Az egységes nemzetközi bankszabályozás első eklatáns megnyilvánulása az 1988-ban kiadott Bazel I. szabályozócsomag. Az első egységes csomag elfogadását követően hamar világossá vált, hogy módosítások, illetve további szabályozások szükségesek, és később a 2008-ban kirobbant gazdasági világválság is jelentős változtatásokat, illetve szigorításokat indukált, amelyek eredményeként újabb szabályozócsomagok kerültek kidolgozásra és bevezetésre. Jelen tanulmány célja áttekinteni azokat a Bázeli szabályozócsomagokat, amelyeket a bankok tőkekövetelményeivel, a felügyeleti ellenőrzéssel, a jelentésszolgáltatással és egyéb, a hitelintézetekkel és pénzügyi vállalkozásokkal kapcsolatos követelményekkel összefüggésben alkottak meg. Megvizsgáljuk továbbá, hogy a tőkekövetelményekre vonatkozó direktívák (CRD-k) hogyan változtak a kezdetek óta.

**KULCSSZAVAK:** bázeli szabályozócsomag, CRD direktíva, tőkeszabályozás, anticiklikus tőketartalék, felügyeleti ellenőrzés

JEL kódok: F55, F63, G01

### **Bevezetés**

A nemzetközi, globalizálódó banki tevékenységek átláthatósága és kockázatának mérése céljából fontos az eltérő nemzeti szabályozások egységesítése. Ennek felismerése visszanyúlik az e célból létrejött Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság létrehozásának gondolatáig. A piaci környezet és a

---

<sup>17</sup> Füstös Hajnalka PhD hallgató, Nyugat-magyarországi Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola (e-mail: fustos.hajnalka@gmail.com)

pénzügyi és gazdasági folyamatok folyamatos és intenzív változása a szabályozókat a jogszabályok felülvizsgálatára és módosítására kényszeríti.

Jelen tanulmányban a Bázeli ajánlások mellett kitekintést nyújtunk a kapcsolódó, a hitelintézetek tőkeszerkezetére vonatkozó direktívákra (CRD) is. A Magyar Nemzeti Bank adatbázisát felhasználva az adat sorokból készített grafikonok segítségével megvizsgáljuk, hogy a hazai hitelintézetek hogyan teljesítették eddig a különösen a 2008-ban kirobbant pénzügyi és gazdasági világválság hatására szigorodó tőkekövetelményeket a szavatoló tőke és a tőkemegfelelési mutató vonatkozásában. A kapott eredményekkel alátámasztjuk azon állításunkat, mely szerint a hazai hitelintézeti szektor tőkeszerkezete a szabályozás szigorításának hatására erősödik.

## **Bázel I., az első szabályozócsomag**

A Bázeli Bankfelügyeleti Bizottságot (Basel Committee on Banking Supervision, BCBS) 1975-ben azzal a céllal hozták létre, hogy versenysemleges szabályozási környezetet alakítson ki olyan standardok és ajánlások kidolgozásával, amelyeket az alkalmazó országok beépítenek a saját jogrendszerükbe. A Bázeli Bankfelügyeleti Bizottságban kezdetben a G10 országok jegybankelnökei vettek részt.<sup>18</sup> Az első Bázeli Egyezményt (International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, Bázel I.) 1988-ban adták ki, amelynek célja a bankrendszer hosszú távú fizetőképességének, stabilitásának és prudenciális működésének biztosítása volt. A szabályozócsomag a bankokra egységesen 8%-os tőkemegfelelési-rátát-követelményt írt elő a hitelkockázat vonatkozásában, továbbá azt is előírta, hogy a tőkének legalább a felét alapvető tőkeelemeknek (jegyzett tőke, tőketartalék, eredménytartalék, általános tartalék és mérleg szerinti eredmény) kell képezniük. A piaci kockázat és a működési kockázat szabályozása ekkor még nem került terítékre. Az első egyezményhez közel száz ország csatlakozott. Az 1988-as csomag ajánlásait azonban többször felül kellett vizsgálni, mert a szabályozócsomag meglehetősen merev szabályozást alkalmazott és nem volt tekintettel sem az azt elfogadó országok, sem az azokban működő bankok egyedi jellegzetességei-

---

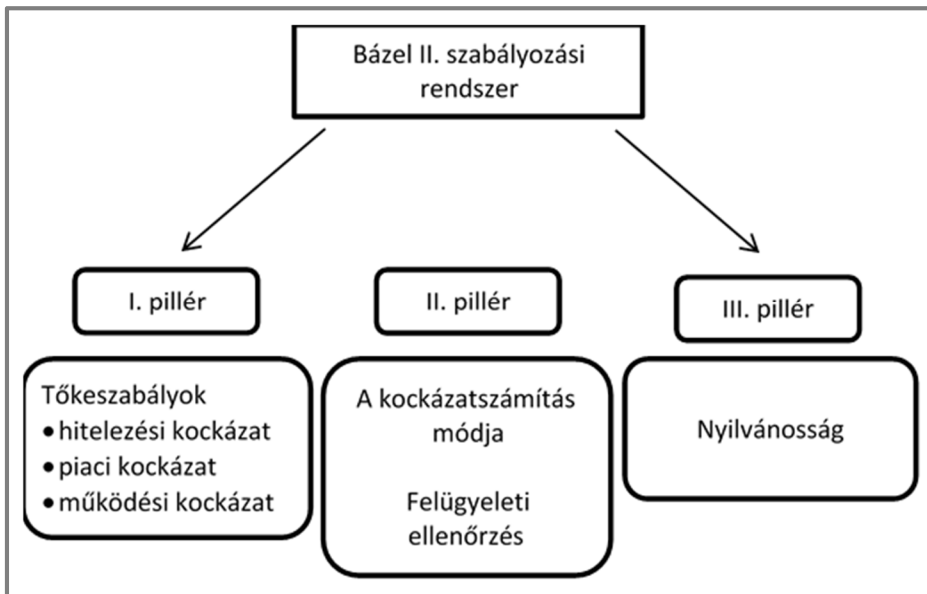
<sup>18</sup> A G10 a következő országokat foglalta magában: USA, Egyesült Királyság, NSZK, Olaszország, Franciaország, Belgium, Hollandia, Svédország, Kanada és Japán



re. Ez a módosított csomag szigorúbb előírásokat foglalt magában a korábbiakhoz képest, ugyanakkor lehetővé tette az egyes intézmények számára a tevékenységükhöz legjobban illeszkedő kockázatkezelési módszerek alkalmazását. A hitelintézetek belső minősítésen alapuló szabályozórendszerük használatával maguk határozhatták meg hitelkockázati tőkekövetelményüket.

## Bázel II.

2004-ben publikálták a Bázel II. szabályozócsomagot, amely egy rugalmasabb, három pilléren nyugvó szabályozási rendszer (1. ábra). A szabályozócsomag kidolgozása során a pénzügyi rendszer megszilárdítása, valamint a „holnap válságaira” történő felkészülés volt a cél (Tajti, 2011).



1. ábra: **Bázel II. szabályozási rendszer**

Forrás: saját szerkesztés

Az első pillért az új tőkeszabályok alkotják. Ebben a körben a legfontosabb változást az jelentette, hogy a szabályozandó kockázati faktorok közé beemelésre került a működési kockázat és a piaci kockázat. A hitelezési kockázat mellett már ezekkel a tényezőkkel is számolniuk kell a bankoknak, segítve azok transzparens működését.

A működési kockázat a belső folyamatok, a rendszerek hibájából, nem megfelelő működéséből, vagy valamely külső esemény hatására adódhat, amely veszteséget okozhat. A Bazel II. alapján ennek kezelése 3 módon történhet, az alapmutatóra épülő (BIA) rendszerben, a sztenderd módszer alapján (SA és ASA), illetve a legfejlettebb, az AMA (Advanced Measurement Approach) módszer szerint. Az első módszer alapján az átlagos jövedelem 10-20%-a a tőkekövetelmény. A második, sztenderd módszer alapján a portfoliót 8 üzletágra bontják és üzletáganként határozzák meg a tőkekövetelményt, amely 12-18% között mozog. (Az üzletágak a következők: vállalati pénzügyek, kereskedelmi és értékesítési tevékenység, fizetési és elszámolási tevékenység, pénzügyi szolgáltatás közvetítése, kereskedelmi banki tevékenység, lakossági banki tevékenység, lakossági közvetítőtevékenység és vagyionkezelés.) Az AMA módszer kulcselemei a belső adatok, a külső adatok, a szcenárióelemzések és a környezetet jellemző tényezők.

A piaci kockázatot a pénzügyi eszközökből eredő veszteség jelenti, amely a piaci változásból ered. Ide sorolhatóak a kamat-, deviza-, értékpapír-árfolyam és az áruk árfolyamának változásaiból eredő kockázatok. A piaci kockázatnak a mérési elve a „mark to market”, napi értékelésű rendszer, a VAR (value at risk) modell alapján.

A Bazel II. második pillére a felügyeleti ellenőrzés. A felügyeleti ellenőrzés keretén belül nem csak azt szükséges ellenőrizni, hogy a bank az előírásoknak megfelelően működik-e, rendelkezik-e a megfelelő tőkeallokációval, hanem fontos felügyeleti feladat az is, hogy szükség esetén a leggyorsabban és leghatékonyabban fel tudjon lépni a felügyeleti szerv a hibák javítása, valamint a hiányosságok kiküszöbölése érdekében (Mérő-Piroska, 2013). Az első pillérben említett kockázatokon kívül felmerülő egyéb kockázatokat a második pillér szabályozza.

A második pillér alapján minden intézménynek rendelkeznie kell egy belső eljárási renddel, amely értékeli a kockázati profiljához illeszkedő tőkemegfelelést. A bankoknak alkalmazniuk kell a tőkemegfelelés belső értékelési eljárását (Internal Capital Adequacy Assessment Process, ICCAP), amelynek keretén belül megvalósul a folyamatos vezetői ellenőrzés, monitoring, riporting és a belső ellenőrzési mechanizmusok. Az ICAAP kidolgozása és alkalmazása az intézmény felelőssége, a módszernek jól kidolgozottnak és dokumentáltnak kell lennie. Az ICAAP mellett a másik eljárás a SREP (Supervisory Review and Evaluation Pro-

cess), a felügyeleti felülvizsgálati és értékelési eljárás, amely során megállapítják a bank kockázati profilját. A felügyelet megvizsgálja, hogy a szavatoló tőke mértéke elégséges-e az adott pénzüzet esetében. A szabályozásban fontos szerep jut a bank és a felügyelet között történő együttműködésnek, amelyet a szakirodalomban az „ICAAP–SREP párbeszédnek” neveznek, azaz ezeknek a módszereknek összehangoltan kell működniük.

A Bázel II. harmadik pillére a nyilvánosság biztosítását, a meglévő aszimmetria hatékony kiegyensúlyozását célozza meg. A bankoknak nyilvánosságra kell hozniuk a tőkeszerkezetüket, a tőkével való ellátottságukat, valamint a kockázatkezeléssel kapcsolatos adataikat, mutatóikat. A nyilvánosságra hozott adatok alapján a befektetők, az ügyfelek képet kapnak a bankok helyzetéről és a kialakított kép alapján hozzák meg döntéseiket és alakítják ki bizalmukat az adott intézmény iránt. A felügyeleti szervnek feladatai közé tartozik annak biztosítása, hogy ezek a nyilvánosságra hozott adatok a valóságnak megfeleljenek és a törvényi, rendeleti előírásoknak megfelelő formában és időben kerüljenek publikálásra. Amennyiben ezek bármelyikében késedelem vagy eltérés mutatkozik, úgy a felügyelet beavatkozik. A közzétett információk között különbséget teszünk a „core” (alap) és a „supplementary” (kiegészítő) közzétételek között. Az alap közzétételek minden intézményre egyformán kötelezőek, a kiegészítő információkat pedig a kockázati kitettség függvényében kell közzétenni.

### **Bázel III.**

A 2008-ban kitört gazdasági válság hatására a Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság döntést hozott a Bázel III. szabályozó csomag megalkotásáról, melyet 2010 novemberében elfogadtak. A gazdasági válság kitörése kapcsán feltárt piaci kudarcok kiküszöbölése érdekében egyrészt makroprudenciális szinten váltak szükségessé a reformok, másrészt mikroprudenciális szinten kellett az egyes bankok gazdasági sokkokkal szembeni ellenállóképességét kialakítani, illetve megerősíteni. A Bázel III. során szigorodtak a tőkekövetelmények. A prociklikus szabályozás mellett megjelent az anticiklikus tőketartalék képzésének gondolata és megvalósításának követelménye. Az anticiklikus, azaz ciklusokon átívelő tartalékképzés során a bankok a kedvező működésük során olyan többlettartalékokat képeznek, amely felhasználható egy esetleges recesszió, illetve válság esetén. Így

tehát a bankok többlettartalékot (puffert) képeznek gazdasági konjunktúra esetén, amelyet egy esetleges recesszió idején felhasználhatnak a veszteségek fedezetére.

A direktívában foglalt követelmények fokozatosan kerülnek bevezetésre, a hitelintézeteknek megfelelő időtartam áll rendelkezésükre, hogy felkészüljenek a szigorúbb előírások teljesítésére. A direktíva 2013-ban lépett hatályba, de bizonyos rendelkezéseinek 2019-re kell megfelelni. A joganyag nemzeti hatáskörbe történő helyezését az Európai Parlament és a Tanács 575/2013/EU rendelete szabályozza.

## **Implementáció**

A Bázeli Bizottság javaslatait direktívák formájában vezették be az Európai Unióban (EU) olyan módosításokkal, amelyeket az Unió sajátosságainak figyelembevételével alakítottak ki.

Az első javaslat, amelyet 1988-ban adott ki a Bizottság, 1989-ben lépett hatályba az EU-ban. Magyarországon a pénzügyintézetekről szóló 1991. évi LXIX. törvényben jelent meg először a Bazel I. által előírt 8%-os tőke megfelelési mutató. A piaci kockázat beépítése a BCBS módosított ajánlásának kiadását megelőzve 1993-ban megtörtént az EU-ban, az első Capital Adequacy Directive (CAD) bevezetésével. A CAD2 1998 óta biztosítja az uniós pénzügyintézetek számára a Value at Risk modellek használatát a piaci kockázat mérésére. A CAD3 bevezetése 2007-ben történt a Bazel II-ben foglaltak implementálása céljából. A CAD3 direktíva az Európai Parlament és az Európai Tanács által létrehozott direktíva, amely törvényi erővel bír és minden tagállamra kötelező érvényű. Magyarországon 2008. január 1-én léptek hatályba A hitelintézetekről és pénzügyi vállalkozásokról szóló 1996. évi CXII. törvény (Hpt.) és A tőkepiacról szóló 2001. évi CXX. törvény (Tpt.) ez irányú módosításai, de a követelmények változásával kapcsolatban módosult a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletéről szóló 1999. évi CXXIV. törvény is, valamint számos kormányrendelet is hatályba lépett (196/2007., 200/2007., 234/2007., 244/2000., 381/2007.).

A hitelintézetek és befektetési vállalkozások tőkekövetelmény szabályozását tartalmazó kapcsolódó direktívák a CRD (Capital Requirement Directive) és a 2006/48/EC, valamint a 2006/49/EC. A CRD lényegi

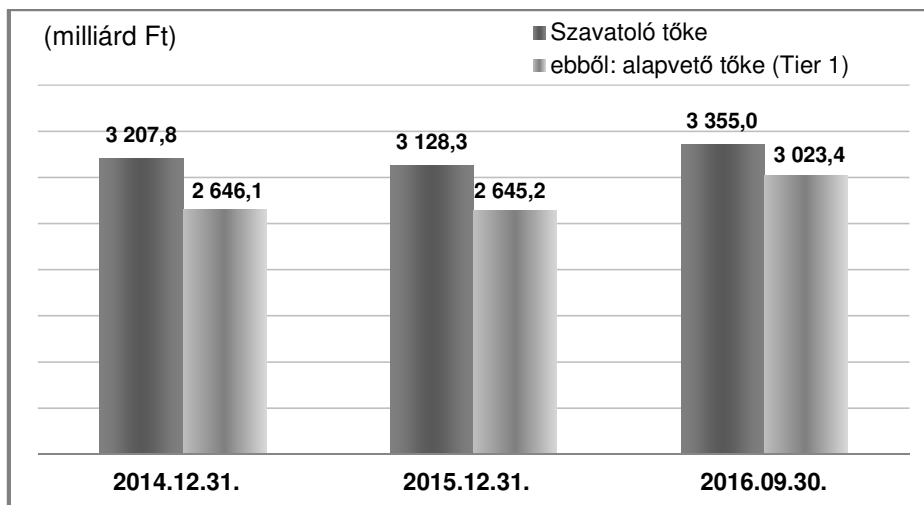
eleme a tőkeszabályozás, a kockázatok felmérése, valamint a hitelintézetek kockázaterzékenységének előmozdítása. A kockázatalapú felügyeleti rendszer biztosítása céljából a hitelintézetekkel szemben azonos követelményeket állít a direktíva.

A direktíva bevezetését követően szerzett tapasztalatok és a 2008-ban kitört gazdasági világválság rávilágítottak arra, hogy további egyeztetések, módosítások, átdolgozások szükségesek a pénzügyi stabilitás, a prudenciális működés és az átláthatóság biztosítása céljából. Az Európai Bizottság felkérése alapján 2009-ben a Jacques de Larosière vezette szakértő csapat kidolgozta a de Larosière – jelentést, amely a pénzügyi szabályozásra, új felügyeleti struktúrára és a hatóságok együttműködésére nyújtott javaslatokat. A jelentésnek és a széleskörű konzultációknak köszönhetően a CRD-t az alábbiaknak megfelelően dolgozták ki, illetve egészítették ki.

A CRD II többek között a hitelintézetek felügyeletével kapcsolatos kérdéseket hivatott tisztázni. A tagállamok felügyeleti szervei között szoros együttműködésre van szükség, ennek keretén belül rögzítésre kerültek a nemzetközi felügyelés operatív keretei, az úgynevezett felügyeleti kollégiumok feladatai és működésük szabályzatai. Az Európai Unió tagállamainak felügyeleti ezeken a kollégiumokon keresztül kommunikálnak és egyeztetnek és dolgoznak ki együttműködési javaslatokat. Pontosításra kerültek a felügyelt intézményekkel kapcsolatban támasztott riportolási követelmények is. A különböző formában, tartalommal és rendszerességgel végzett jelentésszolgálat megnehezíti az egységes, hatékony felügyeleti rendszer működtetését. Ebben a direktívában meghatározásra és értelmezésre került a jelentős fióktelep fogalma. Amennyiben egy adott országban jelentős fióktelep működik, úgy annak az országnak a felügyeleti szerve jogosult minden olyan információt megkapni, amely hatással lehet a fióktelep működésére. Változást jelent annak meghatározása is, hogy válsághelyzetként kerül definiálásra az, amikor a jelentős fiókteleppel rendelkező fogadó ország pénzügyi piacán zavar mutatkozik.

A pénzügyi válság kirobbanásának egyik előzményeként került beazonosításra, hogy a bankok szavatoló tőkéjében egyre nagyobb mértékben jelentek meg ún. hibrid tőkeelemek. A szavatoló tőke újraszabályozása, a minőségi és mennyiségi szempontokból történő szigorítása szükségessé vált. A szabályozás szigorítása vonatkozik a szavatoló tőke ösz-

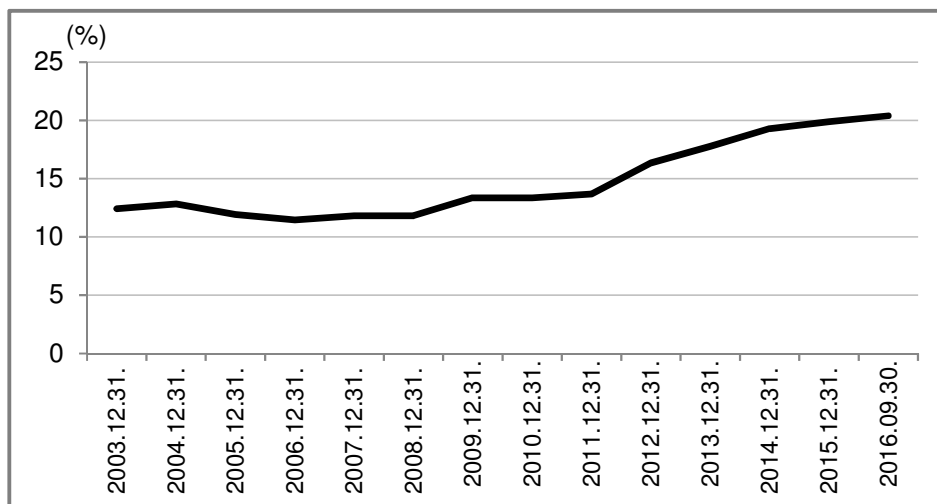
szetételére, a számítási módszertanára és annak egységesítésére. A szavatoló tőke elemeit a veszteségviselő képességük alapján alapvető tőkeelemekre (Tier 1) és járulékos tőkeelemekre (Tier 2) bontjuk. Az alapvető tőkeelemeken belül további lényeges megkülönböztetés történik az elsődleges tőkeelemek és a hibrid tőkeelemek között. Az alapvető tőkeelemeken belül az elsődleges tőkeelemek (részvénytőke, ázsíó, adózott eredmény) a meghatározók, amelyeket megkülönböztetjük a hibrid tőkeelemektől. Az Európai Unióban belül a szavatoló tőke alapvető tőkeelemeként elfogadhatóak azok a hibrid elemek, amelyek lejárat nélküli vagy legalább 30 éves lejáratú instrumentumok, továbbá ténylegesen rendelkezésre állnak és képesek a veszteségek fedezésére folyamatos működés és felszámolás esetén is. A szavatoló tőke összetevőire vonatkozó szigorú szabályozásnak a célja az, hogy minél jobb minőségű és mértékű tőkeelemek alkossák a szavatoló tőkét, hogy egy esetleges válság esetén ezeknek a megbízható tőkeelemeknek a felhasználásával a hitelintézetek képesek legyenek a megfelelő válaszlépésekre. A bankok fokozatosan teljesíthetik a szavatoló tőkével kapcsolatos szigorításokat, a nem megfelelő hibrid elemek kivonását, a jogszabály alapján ezt több év alatt, 2019-ig kell elérniük. A hazai bankszektort értékelve a 2014. üzleti évtől a 2016. év harmadik negyedévéig feldolgozott adatok alapján a szavatoló tőke mértékének növekedését és ezen belül az alapvető tőkeelemek részarányának növekedését figyelhetjük meg. A fenti időszakban az alapvető tőkeelemeknek a szavatoló tőkén belüli aránya meghaladta a 80%-ot, a 2016. év harmadik negyedéves adatai alapján a 90%-os arányt. Mindezen adatok a hazai bankszektor tőkelemeinek javulását, a jogszabályi előírások fokozatos teljesítését mutatják (2. ábra).



**2. ábra: A hazai hitelintézetek szavatoló tőkájének alakulása, 2014–2016**

*Forrás: saját szerkesztés MNB adatok alapján*

A tőkeelemek minőségi javulásán kívül a jogszabály előírja a banki tőkeszint növelését is. A hazai hitelintézetek tőke megfelelési mutatóit megvizsgálva 2003-tól a 2016. év harmadik negyedévéig jelentős növekedés tapasztalható, amely szintén a jogszabály által előírt tőkeerősödést mutatja (3. ábra).



**3. ábra: A hazai hitelintézetek tőke megfelelési mutatói, 2003–2016**

*Forrás: saját szerkesztés MNB adatok alapján*

A nagykockázat-vállalás szabályozása is változásokon ment keresztül a CRD II égisze alatt. A korlátok alól felmentett kitétségek köre lényegesen változott, számos mentesítési lehetőség törlésre került, például a bankközi kitétségek felmentése. A nagykockázat-vállalási korlát a továbbiakban már nem a szavatoló tőke 25%-a, hanem az új fogalomként megjelent „figyelembe vehető tőke” 10%-a. A „figyelembe vehető” tőke alkalmazására átmeneti idő áll rendelkezésre, amely 2014-ben kezdődött és 3 évet ölel át.<sup>19</sup> Az új szabályozói tőke az alapvető tőke és a járulékos tőke összege. A nagykockázat-vállalásra vonatkozó adatszolgáltatás az egész Európai Unióban egységes tartalommal, évente kétszer történik.

Szigorodtak az értékpapírosításhoz kapcsolódó kockázatkezelési szabályok is. A direktíva jelentős mértékben szigorítja az értékpapírosítással kapcsolatos követelményeket a kockázatot átadó, a szponzor és az értékpapírosítási pozíciókba befektető hitelintézetek vonatkozásában is. Szigorodtak a kapcsolódó kockázatkezelési és nyilvánosságra hozatali követelmények is.

Az irányelv a likviditási kockázat kezelésének erősítését is célozza, a korábbi előírásokat kiegészítve, valamint esetenként szigorúbb követelményeket írva elő. A likviditási kockázat mérésére és kezelésére különböző időhorizontokban (akár napon belül is) képesnek kell lenniük a bankoknak, külön stratégiát és szabályozást szükséges kialakítani az egyes üzletágakra és devizákra. A likviditási kockázat mérése során a reputációs kockázattal is számolni kell.

A CRD II 2011. január 1-én lépett hatályba.

A CRD III a kereskedési könyvbe sorolt tételek és az összetett értékpapírosítási pozíciók tőkekövetelményeinek szabályozását pontosította, valamint a javadalmazási politikára vonatkozó elvárásokat fogalmazott meg.

A hitelintézeteknek a kereskedési könyvekben szereplő tételei után az esetlegesen felmerülő kockázatok fedezésére előírt tőkekövetelmények szigorítása a 2008-as gazdasági válság hatására szükségessé vált. Az addigi gyakorlatok elemzése világossá tette, hogy a meglévő modellek alulbecsülik a krízis helyzetben felmerülő veszteségek mértékét, ezért a piaci krízishelyzetek esetén felmerülő veszteségekre külön kell becslést készíteni.

---

<sup>19</sup> A bizottság jelentése az európai parlamentnek és a tanácsnak a figyelembe vehető tőke fogalom meghatározása megfelelőségének az 575/2013/EU rendelet 517. cikke szerinti felülvizsgálatáról – Brüsszel, 2016.01.26.



Az irányelv a hitelintézetek és befektetési vállalkozások azon alkalmazottainak a javadalmazására is kitér, akiknek a tevékenysége hatással van az adott pénzügyi intézet által vállalt kockázatokra. A javadalmazási politikának segítenie kell a prudens kockázatkezelést.

A Bázel III-ban szereplő reformokat az Európai Bizottság a CRD IV keretein belül érvényesíti. A CRD IV célja a nem hazai devizában denominált, lakóingatlan fedezete mellett nyújtott kitétségekre vonatkozó pótlólagos tőkekövetelmény előírása és teljesítése. További célkitűzése a direktívának a hitelintézetek által nem a székhely szerinti országban létesített fióktelepek közzétételi kötelezettségeinek egyszerűsítése, amely alapján az Európai Unión belül több mint 200 fióktelepnek csökkenhetnek az adminisztrációs költségei. Fontos cél továbbá a felügyeleti hatóságok és az Európai Bankhatóság együttműködésének erősítése.

A hazai implementációval kapcsolatos további kötelezettségeket tartalmazza a Magyar Nemzeti Bank elnökének rendelete, amely meghatározza az elsődleges alapvető tőke megfelelési mutató (4%) és az alapvető tőke megfelelési mutató (5,5%) vonatkozásában meghatározott értéket.<sup>20</sup>

## Összegzés

Az elmúlt évtizedekben és különösen a 2008-as gazdasági világválság kitörése óta a hitelintézetek és befektetési vállalkozások szabályozása nemzetközi és ezen belül uniós, illetve hazai szinten is jelentős változásokon ment át és ezek a meghatározó változások napjainkban is folyamatban vannak. Az ajánlások és jogszabályi módosítások minden esetben a tőkekövetelményekkel és egyéb kötelezettségekkel kapcsolatos szigorításokat hoztak magukkal. A Bázeli ajánlások a korábbi diszkrpanciákat és bizonytalanságokat hivatottak kiküszöbölni, amely a tőkekövetelmény szabályozását tartalmazó direktívákkal (CRD) megvalósulni látszik. A kockázatok kezelésével, a felügyeleti rendszer harmonizációjával és megerősítésével, valamint a transzparencia megújult és szigorított követelményeivel a gazdasági válság hatásaira a válaszlépések megtehetőek, a hitelintézetek és befektetési vállalkozások, valamint a piac egyéb szereplői egy

---

<sup>20</sup> A Magyar Nemzeti Bank elnökének 10/2014. (IV.3.) MNB rendelete a tőkekövetelményről, a valós értéken értékelt nem realizált nyereségről és veszteségről, az ezekhez kapcsolódó levonásokról és a tőkeinstrumentokhoz kapcsolódó szerzett jogokról

esetleges újabb, hasonló válságra, illetve annak megelőzésére nagyobb eséllyel lesznek képesek felkészülni.

A tőkekövetelmények jogszabályok által történő szigorításának hatására a hazai hitelintézetek tőkeállományában a biztonságos, egy esetleges likviditási kényszer esetén felhasználható tőkeelemek részarányának növekedése tapasztalható a másodlagos, illetve hibrid tőkeelemek részarányával szemben. A tanulmányban vizsgált adatok alapján a különösen a 2008-ban kezdődő pénzügyi és gazdasági világválság hatására szigorodó követelményeknek eleget téve a tőkemegfelelési mutató évről évre történő folyamatos emelkedését és a szavatoló tőke mértékének növekedését látjuk. Az elkövetkező években további tőkeszerkezeti erősödés várható a jogszabályi előírásoknak és a korábbi tendenciáknak megfelelően, amely a hitelintézetek prudens működését és a korábbinál kisebb mértékű sérülékenységét hivatott biztosítani.

## Irodalomjegyzék

2013. évi CCXXXVII. törvény a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról (Hpt.) 575/2013/EU rendelet
- A bizottság jelentése az európai parlamentnek és a tanácsnak a figyelembe vehető tőke fogalom meghatározása megfelelőségének az 575/2013/EU rendelet 517. cikke szerinti felülvizsgálatáról. Letöltve: 2016. november 12.  
<https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/HU/1-2016-21-HU-F1-1.PDF>
- A Magyar Nemzeti Bank elnökének 10/2014. (IV.3.) MNB rendelete a tőkekövetelményről, a valós értéken értékelt nem realizált nyereségről és veszteségről, az ezekhez kapcsolódó levonásokról és a tőkeinstrumokhoz kapcsolódó szerzett jogokról.
- BCBS (2006): International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. Letöltve: 2016. szeptember 25. <http://www.bis.org/publ/bcbs128.pdf>
- BCBS (2011): Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. Letöltve: 2016. szeptember 25.  
<http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>
- Biedermann Zs. (2012): A bankszabályozás visszatérő problémái a Bázel III. intézkedéscsomag tükrében. Világgazdasági Intézet. Letöltve: 2016. szeptember 12.  
[http://vilaggazdasagi.blog.hu/2012/06/01/a\\_bankszabalyozas\\_visszatero\\_problemai\\_a\\_bazel\\_iii\\_intezkedescsomag\\_tukreben](http://vilaggazdasagi.blog.hu/2012/06/01/a_bankszabalyozas_visszatero_problemai_a_bazel_iii_intezkedescsomag_tukreben)
- De Larosière report, Brüsszel, 2009. Letöltve: 2016. november 2.  
[http://ec.europa.eu/internal\\_market/finances/docs/de\\_larosiere\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/finances/docs/de_larosiere_report_en.pdf)
- Füstös H. (2015): A gazdasági világválság hatására szigorodó bankszabályozás, bankfelügyelet és tőkekövetelmény az Európai Unió bankrendszerében. *Tanulmányok a gazdaság, a társadalom és a filozófia területéről*. Budapest, PREMA Consulting

- Mérő K. (2011): A bankszabályozás kihívásai és változásai a pénzügyi–gazdasági válság hatására. Letöltve: 2016. szeptember 12.  
<http://econ.core.hu/file/download/vesz2011/bankszabalyozas.pdf>
- Mérő K. – Piroska D. (2013): A makroprudenciális bankszabályozás és -felügyelés ke-retrendszerének kialakulása. *Hitelintézeti Szemle*, 2013/04.
- Tajti Zs. (2011): A bázeli ajánlások és a tőke megfelelési direktíva (CRD) formálódása. *Hitelintézeti Szemle*, 2011/5.

# GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

## TARTALOM

Müller-Dauppert, Bernd

Production Nearshoring in Europe and their consequences to the Supply Chain

Urbánné Treutz Ágnes – Szabó Zoltán

Három település marketingtevékenységének és  
településmarketing stratégiájának vizsgálata

Hoffmann György – Schwarcz Gyöngyi – Szász Jenő  
A helyi termék szerepe a lokális identitás építésében

Zéman Zoltán

A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai

Füstös Hajnalka

A Bázeli ajánlások és a CRD módosításai

Erdős Ferenc – Koloszar László

E-learning a hazai felsőoktatásban: gazdaságossági megközelítés

Havran Zsolt

A nagy nemzetközi tornák hatása a hivatásos labdarúgók értékére

2016/2

# Gazdaság & Társadalom

## Journal of Economy & Society

**Főszerkesztő / Editor:** Prof. Dr. Székely Csaba DSc

**Főszerkesztő helyettes / Deputy Editor:** Prof. Dr. Kulcsár László CSc

**Szerkesztőbizottság / Associate Editors:**

Dr. Székely Csaba DSc • Dr. Fábián Attila PhD • Dr. Joób Márk PhD • Dr. Kulcsár László Csc • Dr. Juhász Zita PhD • Dr. Obádovics Csilla PhD • Törőné dr. Dunay Anna PhD

Tördel-szerkeszt / *Technical Editor:* Takács Eszter

**Nemzetközi tanácsadó testület / International Advisory Board:**

Prof. David L. Brown PhD (Cornell University, USA) • Dr. Csaba László DSc (Közép Európai Egyetem, Budapest) • Dr. Rechnitzer János DSc (Széchenyi István Egyetem, Győr) • Dr. Nigel Swain PhD (School of History, University of Liverpool, UK) • Dr. Caleb Southworth PhD (Department of Sociology University of Oregon, USA) • Dr. Szirmai Viktória DSc (MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest) • Dr. Irena Zavrl, Ph.D (FH Burgenland, University of Applied Sciences)

**Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts:**

Kéziratokat kizárólag e-mailen fogadunk, nem őrünk meg, s nem küldünk vissza!

A kéziratok formai és szerkezeti követelményeit illetően **lásd a folyóirat hátsó belső borítóját.** / We accept APA style only.

A kéziratokat és a közléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk:

/ Send manuscripts and letters by e-mail only to: **[zjuhasz@ktk.nyme.hu](mailto:zjuhasz@ktk.nyme.hu)**

A közlésre elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll. / Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.

A kéziratok értékelésére a két irányban titkos lektorálási eljárást alkalmazunk: a tanulmányt két külső bíráló olvassa át, akik számára a szerző kiléte ismeretlen. Két irányban titkos eljárásról lévén szó, a folyamat egésze során a szerzők sem ismerhetik a lektorok kilétét (és a lektorok egymást sem). / The articles are reviewed using the 'Blind or Anonymous Peer Review'. This means that the content is reviewed by external reviewers and the author's identity is unknown to the reviewer. A double-blind peer-review process is where both the reviewer and the author remain anonymous throughout the process.

**Ismertetésre szánt könyveket az alábbi címre várjuk / Send books for review to:**

Dr. Juhász Zita PhD

Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar

Sopron Erzsébet u. 9.

9400 Hungary

**Web oldal / Web page:** <http://gt.nyme.hu>

**Készült / Printed by:** Palatia Nyomda és Kiadó Kft., 9026 Győr, Viza u. 4.

**ISSN 0865 7823**

Copyright © 2015 Nyugat – magyarországi Egyetem Kiadó

# Gazdaság & Társadalom

8. ÉVFOLYAM

2016.

2. SZÁM

## TARTALOM

<b>TANULMÁNYOK/STUDIES.....</b>	<b>3</b>
<b>Production Nearshoring in Europe and their consequences to the Supply Chain</b>	
<i>Müller-Dauppert, Bernd.....</i>	<i>5</i>
<b>Három település marketingtevékenységének és településmarketing stratégiájának vizsgálata</b>	
<i>Urbánné Treutz Ágnes – Szabó Zoltán.....</i>	<i>26</i>
<b>A helyi termék szerepe a lokális identitás építésében</b>	
<i>Hoffmann György – Schwarcz Gyöngyi – Szász Jenő.....</i>	<i>49</i>
<b>A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai</b>	
<i>Zéman Zoltán.....</i>	<i>77</i>
<b>A Bázeli ajánlások és a CRD módosításai, valamint hatásuk a hazai hitelintézeti szektor tőke megfelelési mutatójára és szavatoló tőkéjére</b>	
<i>Füstös Hajnalka.....</i>	<i>92</i>
<b>E-learning a hazai felsőoktatásban: gazdaságossági megközelítés</b>	
<i>Erdős Ferenc – Koloszar László.....</i>	<i>105</i>
<b>A nagy nemzetközi tornák hatása a hivatásos labdarúgók értékére – elemzés a 2012-es labdarúgó-Európa-bajnokság alapján</b>	
<i>Havran Zsolt.....</i>	<i>122</i>
<b>ABSTRACTS IN ENGLISH.....</b>	<b>145</b>

## **E-learning a hazai felsőoktatásban: gazdaságossági megközelítés**

*Erdős Ferenc*<sup>21</sup> – *Koloszár László*<sup>22</sup>

**ABSZTRAKT:** Az informatika mára átszövi az élet minden területét, az oktatás, ezen belül a felsőoktatás is részese ennek. A technológia nem pusztán háttér ad, hanem a hagyományos folyamatokat is átalakítja. A felsőoktatást korábban jellemző, nagyelőadásokon és a kapcsolódó, limitált interakciót biztosító szemináriumok rendszerén keresztül zajló hierarchikus tudáselosztást egy állandó interakciót biztosító, uniformizálás helyett akár kisebb csoportonként vagy hallgatónként is testre szabható elektronikus platform egészíti ki. A virtuális tanuló-környezetet létrehozó eszközök az oktatási tananyagok megújítása (pl. multimédia, önellenőrző előrehaladás) mellett az oktatásmódszertan megújításának (pl. konstruktivista pedagógia, élményalapú tanulás, gamification) lehetőségét is magukban hordozzák. Mindez azt is jelenti, hogy az e-learning felsőoktatási bevezetése komplex gazdasági kérdés. Nem csak szoftverbe, hanem a humán erőforrásba, valamint a kapcsolódó szervezettefejlesztésbe is be kell fektetni a valós sikerhez. A tanulmány e döntéshez próbál elméleti összegzéssel muníciót adni. Áttekintjük azon gazdaságossági elemzési módszereket, amelyek alkalmasak lehetnek e-learning típusú beruházások értékeléséhez, kiemelve a sajátosságokat, nehézségeket. Erre alapozva megkezdhető lehet egy olyan adatgyűjtés, amely a valós módszertani megújulással egybekötött e-learning projekt gazdaságossági háttérét feltárhatja.

**KULCSSZAVAK:** e-learning, beruházás-gazdaságosság, felsőoktatás, oktatásmódszertan

JEL kódok: A29, G31, I23

### **Bevezetés, célkitűzés, módszertan**

A felsőoktatással kapcsolatos kormányzati koncepció (Kormány, 2016) a hazai felsőoktatás módszertani gyakorlatának jellegzetes problémájaként

---

<sup>21</sup> Dr. Erdős Ferenc PhD egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Gépészmérnöki, Informatikai és Villamosmérnöki Kar

<sup>22</sup> Dr. Koloszár László PhD egyetemi docens, Nyugat-magyarországi Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

azonosítja a kontaktóra-központúságot, mely során az arányaiban magasabb oktatói óraszám csak alacsonyabb önálló hallgatói munkavégzést indukál.

Ez a módszertani szűkösség problémát jelent, mivel

- a hallgató megreked a Bloom-taxonómia (Krathwohl, 2002; Huitt, 2011) „ismeri/emlékezik” és „érti/értelmezi” tudásszintjein, miközben számos készség esetén az „alkalmazza/felhasználja” tudásszint biztosít a munkaerőpiac által is elismert tudást, melyet „learning by doing” alapon lehet elsajátítani;
- az utolsó pillanatra összpontosított tanulással megszerzett érdemjegyek mögött lévő tudás nem kapcsolódik más ismeretanyagokhoz, illetve gyorsan devalválódik, így elmarad, vagy nem kap kellő hangsúlyt a Bloom-taxonómia „elemzés”, „értékelés”, valamint „alkotás” szintjének fejlesztése, mely a tudás hosszú távú internalizálását, más tudásblokkokkal történő cselekvő összekötését szolgálja;
- a hallgatói tanulás időben igen hektikus energiabefektetés mellett zajlik.

A feladat- és projektközpontú tanulás során történő gyakorlati készségsajátítás nagyobb tanulási élményt kínál, miközben közelebb áll a munkaerőpiac által elvárt szemlélethez is. Ez azonban megköveteli a „tan-tárgy-” és „kurzusközpontú” oktatásszervezés felülvizsgálatát is.

Az oktatásmódszertan és az oktatástechnika területén robbanásszerű fejlődés ment végbe a világon az utóbbi két évtizedben, és különösen az elmúlt néhány évben. A tanulás folyamatában egyre kevésbé számít a térhez kötöttség. Ez nem pusztán a digitális vagy online elérhető tartalmak bővülését jelenti, egyre elterjedtebbek az online képzési formák, kurzusok (MOOC), amelyek tudásblokkok vagy speciális ismeretek és készségek elsajátítását teszik lehetővé. Szintén a képzés és a kutatás helyhez kötöttségét váltják fel a virtuális kollaborációs platformok, ahol a virtuális tér és a valós infrastruktúra megosztásával online gyakorlat és kutatás végezhető.

Ahhoz, hogy a felsőoktatás hiteles és vezető szerepet tölthessen be az új típusú társadalmi tudásmegosztásban, integrált fejlesztésekre van szükség. Ezt a kormányzat is felismerte, az „EFOP-3.4.3-16 Felsőoktatási intézményi fejlesztések a felsőfokú oktatás minőségének és hozzáférhetőségének együttes javítása érdekében” pályázati program keretében az oktatási innováción belül mind a képzési szerkezet, mind pedig a módszer és tartalom modernizálása, továbbá a készség- és gyakorlatorientáltság



biztosítása és a gazdasági igények beépítése, valamint a digitális készségek fejlesztése is megjelenik, segítve a komplex törekvéseket.

Az e-learning (pontosabban blended learning) megoldások segítségével a hierarchikus offline tudáselosztást egy állandó interakciót biztosító, uniformizálás helyett akár kisebb csoportonként vagy hallgatónként is testre szabható elektronikus platform egészíti ki. A virtuális tanulókörnyezetet létrehozó eszközök az oktatási tananyagok megújítása mellett az oktatásmódszertan megújításának lehetőségét is magukban hordozzák. A pedagógiai és technológiai megújulás igénye tehát nem választható el egymástól. Mindez azt is jelenti, hogy az e-learning megoldások felsőoktatási bevezetése komplex gazdasági kérdés. Nem csak szoftverbe, hanem a humán erőforrásba, valamint a kapcsolódó szervezetfejlesztésbe is be kell fektetni a valós sikerhez.

A tanulmány e döntéshez próbál elméleti összegzéssel kiinduló műnciót adni. Áttekintjük azon gazdaságossági elemzési módszereket, amelyek alkalmasak lehetnek e-learning típusú beruházások értékeléséhez, kiemelve a sajátosságokat, nehézségeket. Erre alapozva megkezdhető lehet egy olyan adatgyűjtés, amely a valós módszertani megújulással egybekötött elearning-projekt gazdaságossági hátterét feltárhatja.

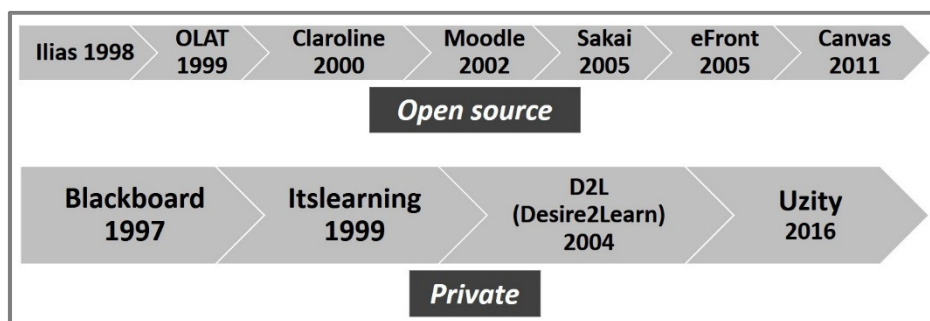
## **Fogalmak, történet**

Első lépésben pontosítanunk kell, mit is értünk e-learning típusú beruházás alatt. Több, időben és térben eltérve keletkezett, mára átfedő fogalommal találkozhatunk. A „Virtual Learning Environment” (virtuális tanulókörnyezet, VLE) elsősorban Európában és Ázsiában, a „Learning Content Management System” (tartalom/tananyagmenedzsment rendszer, LCMS) főként Észak-Amerikában használatos. A korábbiakban megkülönböztették a „Learning Management System” (képzésmentedzsment rendszer, LMS) fogalmát is, azonban mára ezek a határok zömében elmosódtak, egységes rendszer biztosítja a keretrendszert, a tartalom felhasználóbarát kezelését és fejlesztését, továbbá a személyes tanulási környezet („Personal Learning Environment”, PLE) kialakítását is. Az egykor meglévő fínom eltérések, különbségek helyett ma már szinonimaként kezelhető például a „Managed Learning Environment” (irányított tanulókörnyezet, MLE), a „Managed Virtual Learning Environment” (irányított virtuális

tanulókörnyezet, MVLE), az „Electronic Educational Technology” (elektronikus oktatási technológia, EET) és a „Learning Platform” (tanulási platform, LP) fogalma is. A virtuális tanulókörnyezet fejlődéséről tömör összefoglalást ad Tóth és Bessenyei (2008).

A tanulmányban használt e-learning fogalmon az oktatás és a tanulás folyamatának infokommunikációs eszközökkel segített, módszertanilag és felépítésében megújított formáját értjük, mely ugyanakkor nem különbözi, hanem átalakítja a hagyományos osztálytermi munkát. Tehát nem a földrajzi és időbeli korlátok feloldására fókuszálunk, a távoktatáson túl a nappali és levelező típusú képzésben is alkalmazható blended learning (vegyes/kombinált tanulás) formát is az e-learning részének értjük, sőt, a bevezetőben írt célkitűzés főként a blended learning típusú eszköz-, tartalom- és módszertani fejlesztés szükségességét emelte ki. A tanulmány címében használt e-learning kifejezést annak beágyazottsága miatt éreztük kifejezőbbnek.

A felsőoktatás nemzetközi gyakorlatában elterjedt L(C)MS-rendszereket megjelenési évük szerint az 1. ábrán mutatjuk be. Az oktatási keretrendszer fejlesztésében lévő lehetőségeket több állam egyetemi, illetve kormányzati projektje próbálja kiaknázni, ezt tükrözi a széleskörű nemzeti háttér, például az Ilias német, az OLAT svájci, a Claroline belga, a Moodle ausztrál, a Sakai amerikai, az eFront görög, az ItsLearning norvég, a D2L kanadai, az Uzity indiai gyökerekkel rendelkezik.



1. ábra: L(C)MS-rendszerek

Forrás: saját szerkesztés

Egyre elterjedtebbek az online képzési formák, amelyek különböző tudásblokkok vagy speciális ismeretek és készségek elsajátítását teszik lehetővé. A MOOC (Massive Open Online Courses) kurzusok tudásblokk-

kokhoz biztosítanak nyílt és tömeges hozzáférést rövid videók és interaktív fórumok keretében (lásd még: Veress, 2016). A technológiai háttér jól használható e-learning jellegű képzésekhez, a nyílt és tömeges hívószavak azonban csak részben működnek – a tudásanyag birtokosa a nyílt közzététellel elveszíti a primátusát, ez pedig a fenti elvek ellen hat.

A hasonló jellegű, korszerű tananyagoknak ugyanakkor piaca is van. Ha a felsőoktatási intézmények nem állnak a folyamat élére, akkor az üzleti szféra szereplői teszik meg – akár a felsőoktatási intézmények oktatóit bevonva – e lépéseket. Ez a folyamat már el is kezdődött. A webuni.hu oldalon a zongoratanfolyamoktól a programozáson át a számvitelig találhatóak kurzusok, az easylearn.hu nyitott felületén bárki saját kurzust készíthet, melynek későbbi bevételéből 70%-ot kap kézhez.

## **E-learning a hazai felsőoktatásban**

A tanulmány szemléletében az elearning-beruházás a technológiai megújulás mellett az oktatásmódszertan- és az ehhez kapcsolódó humán erőforrás- és szervezetfejlesztést is magában foglalja.

Az egyik legelterjedtebb oktatási keretrendszer a nyílt forráskóddal rendelkező Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment). A Moodle hozzávetőlegesen 73 ezer regisztrált portálon fut, több mint 200 országban, több mint 11 millió kurzussal, nagyjából 95 millió felhasználóval, 98 millió felhasználóval és 524 millió tesztkérdéssel (Moodle, 2017c).

A nyílt forráskódú rendszerek széles körű elterjedése mögött számos filozófiai és racionális érv húzódik meg, viszont vélhetően a csak az üzemeltetésre fókuszáló, kiadás-központú (globális helyett) parciális jellegű gazdasági értékelés is megjelenik, mely csak a pénzkiadásként megjelenő költségekre fókuszál, az e formában meg nem jelenő költségekkel (pl. munkatársak erőfeszítései, melyeket egyébként más irányú tevékenységekre is fordíthatnának) nem számol. Ilyen megközelítésben az ingyenesen hozzáférhető rendszerek komoly költségelőnnel rendelkeznek, használatuk viszont a hiányzó support és egyéb befektetések miatt szűkebb körben lesz csak intenzív.

A Moodle már fejlesztésének kezdetétől dedikáltan a konstruktivista pedagógia filozófiájára épül (Moodle, 2017a). Kötött rendszer helyett egy moduláris felépítésű, kommunikáció alapú, a különböző oktatási célok

mentén rugalmasan, kreatívan felhasználható rendszer megalkotása volt a cél (Dougiamas–Taylor, 2003). A mögöttes pedagógiai filozófia persze az eszközrendszer használatában mutatkozhat meg, mondhatjuk, hogy önmagukban az L(C)MS rendszerek „pedagógia-semlegesek”.

### **Pedagógiai háttér**

Az új oktatás-technológiai lehetőségek csak didaktikai, módszertani megújulással együtt eredményezhetnek számottevő előrelépést (Ollé, 2012). A pedagógiai változtatásokkal érhető el, hogy az elearning-rendszerek a hagyományos tananyagok, pl. jegyzetek, könyvek, órai segédletek online hozzáférését biztosító „tananyagraktár” funkcióból, kommunikatív alapokra épülő, egyéni és csoportmunkát támogató, alkotóközösséget kialakító, új oktatói szerepeket előhívó elearning-felületté váljanak.

Számos pedagógiai módszer előkerülhet e folyamat során. A *konstruktivista pedagógia* már említésre került. Nézete szerint a tanulás belső konstrukciós folyamat, így kialakításában a hallgatónak is kulcsszerepe van, a már meglévő ismeretekre építhető aktív tevékenységek adhatják a tanulási folyamat sikerét (Richardson, 2003). A *tükrözött osztályterem* tanulásszervezési megoldásának lényege, hogy a hallgatók még a tanóra előtt, az osztálytermen kívül sajátítják el a tananyag elméletét, nézik meg a kiegészítő anyagokat, videókat, kisebb feladatokat, az oktató tanórán pedig a megértésre, valamint komplex problémák megoldására helyezheti a hangsúlyt (lásd Bloom-féle taxonómia magasabb szintjei) (Tóth, 2014). A web 2.0 megjelenése után nagy lendületet kapott a *konnektivizmus, hálózati tanulás* kutatása (Bessenyei, 2007; Bessenyei–Tóth, 2008). A *virtuális osztályterem* kialakítása időtől és tértől független felületek létrehozásával segíti a tanítást (Frank-Voutsas, 2012). Ez kialakítható már ismert, népszerű portálok (pl. facebook) segítségével is (Kárpáti–Szálás–Kuttner, 2012), így nem szükséges új rendszer megismerése, továbbá a rendszerhez kötődő, meglévő pozitív attitűd a tanulási folyamat sikerét is megalapozhatja. A technológiai fejlesztések lehetővé tették a *személyes információszerzési* felületek (PIM) kialakítását is. Jól alkalmazható az elmúlt években felfutó *gamification* (Sandusky, 2015), mely a játékkedvre építve teszi élvezetté a máskor nyűgös tanulást. Az online környezet számos eszközt biztosít ennek kialakítására és menedzselésére. A *learning by teaching* és *learning by doing* tanulás a Bloom-taxonómia „magasabb szintjeinek fejlesztését célozza meg, mellyel segíthető a *kritikai gondolkodás* és a *vállalkozószellem* fejlesztése is. Elearning-keretek között szélesebb

támogatást kaphat a *projektmunka* (Hülber, 2012), a munkaerőpiaci elvárások között is előkelő helyen szereplő *csoporthoz tartozó munka*, továbbá a számítógépes háttér jól támogatja a *szimulációs feladatok*, valamint *esettanulmányok* lebonyolítását, megoldását és mentorálását (Felder–Woods–Stice–Rugarcia, 2000).

Figyelembe kell venni az oktatók korosztály megváltozott sajátosságait is. A „digitális bennszülött” hallgatók már multimédia-forrásból tájékozódnak, szívesen dolgoznak kép-, hang- és videó-jellegű információkkal. Kedvelik a multitaskingot (több feladat párhuzamos megoldását), a hálózati kapcsolatok létesítését, a kölcsönhatásokat, szívesen ugrálnak véletlenszerűen, hiperlinkek segítségével az információmorzsák között, továbbá igénylik az azonnali megerősítést, jutalmat, valamint a tartalmak szórakoztató közreadását. Ez a többnyire „digitális bevándorló” oktatók számára jelentős kulturális különbséget is jelent (Bessenyei, 2007).

### **Moodle-eszközök**

Az előzőekben írt módszertani megújítás során a Moodle-eszközök használatának egy tipikus fejlődési útja lehet a következő (Moodle, 2017b):

1. Első lépésben a hagyományos *Tananyagok* online hozzáférését biztosítja az oktató, tulajdonképpen „tananyagraktárként” funkcionál az oldal.
2. Majd elhelyez egy *Fórumot*, illetve *Chatet*, melynek a saját szempontjából még passzív szerepet szán, de hallgatói kommunikációt indukálhat.
3. *Külső tevékenységek*, például kapcsolódó videók, játékok stb. kerülnek beépítésre.
4. Felkerülnek *Tesztek*, illetve *Feladatok*, melyek önellenőrzési lehetőséget biztosítanak, illetve az előrehaladás oktatói ellenőrzésére is szolgálhatnak.
5. Megjelenik az interaktivitás, a *Wiki*, *Fogalomtár* és *Adatbázis* eszközök hallgatói tudásteremtésre, közös feladatok strukturált megvalósítására szolgálhatnak.
6. Elkezdődik a *Fórum* vezetése, kérdések feltétele, a segítő, facilitátor szerepkör erősödése.
7. *Kérdőívek*, *Válaszlehetőségek* növelik az interaktivitást, a hallgatók visszajelezhetnek a tananyag, feladatok fejlesztése kapcsán.
8. Az oktató rendszerbe ágyazott, előre definiált *Felmérésekkel* (pl. tanulás online környezetben) és *Visszajelzésekkel* elemzi a csoport összetételét és az alkalmazott módszereket az eredmények alapján finomítja.

9. A *Műhelymunka* alkalmazásával lehetőséget biztosít a hallgatók számára egymás munkájának (peer-review jellegű) értékelésre is.

### ***A Moodle a magyar felsőoktatásban***

Az e-learning kifejezésre és az egyetem nevére történő google kereséssel 15 hazai egyetemen Moodle-rendszer jött elő (BCE, BGE, DE, DUE, KE, ME, NYE, NYME, ÓE, PE, PPKE, PTE, SOTE, SZE, SZIE), hozzátevé, hogy több esetben is előfordulhat, hogy egy-egy kar, vagy egy-egy intézet használja csak az adott installációt. A PAE és a ZSKE esetén az Ilias rendszert adta vissza a keresés, utóbbinál úgy tűnt, hogy a rendszerben nincs tartalom. A SZTE saját fejlesztésű rendszert használ, a SZE a távoktatásához a CoEdu rendszert alkalmazza.

Az biztosan kijelenthető, hogy a Moodle a legnépszerűbb rendszer, mely alsó szintű kezdeményezésként, akár egy-egy tanszék példányaként is gyakran megjelenik.

## **Az e-learning rendszerek gazdaságossági kérdései**

Minden üzleti célú beruházás kezdetén felmerül annak gazdaságossági kérdése. Egy vállalatnál rendszerint sokféle beruházással és befektetéssel találkozhatunk, amelyeket alapvetően megtérülésük alapján szokás rangsorolni. Ebben az értelemben az informatikai beruházások a más üzletfejlesztési, kapacitásbővítési beruházásokkal és potenciális befektetésekkel is konkurálnak (Bögel–Forgács, 2003). Az IT-beruházási lehetőségek azonban önmagukban is konkurálnak egymással egy adott fejlesztési elképzelés különböző megvalósítási módjainak evaluációja kapcsán.

Ezzel szemben a hazai felsőoktatás speciális finanszírozási jellegéből adódóan az egyes fejlesztések – így az informatikai fejlesztések is – számos esetben valamilyen pályázati forrás igénybevételéhez kötődnek, melőzve a beruházáshoz kapcsolódó előzetes beruházás-gazdaságossági számításokat. Megfigyelhető, hogy a hazai felsőoktatásban működő, egyedi fejlesztéssel kialakított elearning-rendszerek egy jelentős része is valamilyen pályázati forrás igénybevételével került kialakításra. Ettől függetlenül a hosszú távú működtetés és fenntartás szempontjából is fontosak a gazdaságossági kérdések.

Általánosságban, az informatikai investíciók esetében, az egyes beruházási változatoknál a következő kérdésköröket célszerű feltétlenül vizsgálni (Erdős, 2009):

- Mennyi az IT beruházás teljes költsége (beruházás, üzemeltetési, egyéb kapcsolódó járulékos költség stb.)?
- Hogyan változnak a bevételek a beruházás következtében?
- Milyen kockázatai vannak az IT-invesztíciónak és hogyan lehet ezeket kezelni?

Az ilyen kérdéseket érintő válaszadási módszereket jobbra csak az ezredforduló után megjelent nemzetközi szakirodalomban (pl. Gartner Group, 1997; Wild–Herges, 2000; Satzger–Huther, 2000; Kelter, 2001; Brugger, 2005; Götze, 2006; Kesten et al., 2006) találunk. Bár néhány hazai szakirodalom is foglalkozik az IT-beruházások megtérülésével és értékelésével (pl. Bögel–Forgács, 2003; Beloszohov, 2003; Raffai, 2006; Bögel, 2009).

Az IT-beruházások értékelése történhet formális vagy informális módon is, de az informális módon végzett értékelés sokkal könnyebben alapul valamilyen politikai szándékon vagy személyes érdekek mentén, ami nem áll feltétlenül az adott szervezet érdekében. Ezzel szemben a formális értékelés sokkal nagyobb objektivitást biztosít, mivel a módszerek és a kritériumok standardizáltak és jobban definiáltak.

A költség–haszon-elemzések az üzleti életben széles körben elterjedt diszkontált pénzáramokon (Discounted Cash Flow, DCF) alapuló módszerek alkalmazhatók. A következőkben áttekintjük ezen elemzések lehetőségeit az elearning-típusú beruházásoknál.

## **Az e-learning rendszerek költségelemzése**

Legegyszerűbb esetben, egy konvencionális beruházás esetén, amikor a beruházással kapcsolatos minden költség egy összegben jelentkezik, a ráfordítások viszonylag könnyen meghatározhatók. Amennyiben a beszerzés után a beruházással kapcsolatban folyamatosan további költségek is felmerülnek, a teljes ráfordítás meghatározása már komplexebb folyamat.

Az IT-beruházások területén az első, legrégebben létrehozott költségértékelő modell a teljes birtoklási költség (Total Cost of Ownership, TCO), amelyet az amerikai Gartner Group piackutató vállalat fejlesztett ki 1987-ben. A modellt eredetileg asztali PC-k beszerzésére optimalizálták, de később továbbfejlesztették, például a lokális hálózatok kiépítésére és notebookok beszerzésére (Gartner Group, 1997; Stahlknecht, 2001), majd komplex IT-rendszerek költségelemzésére (Zachariassen–Arlbjørn,

2009). A modell alapvetően direkt és indirekt főcsoportokra ossza fel a felmerülő költségeket (2. ábra).

TCO	
Direkt költségek	Indirekt költségek
Hardver és szoftver	Végfelhasználói költségek
Működtetés	Rendszerkiesés
Támogatás	

2. ábra: A Gartner Group TCO-modelljének költségösszetevői

Forrás: Wild–Herges (2000)

A következőkben kísérletet teszünk egy elearning-beruházás e felosztás szerint felmerülő költségeinek áttekintésére.

A TCO-modell a következőket sorolja a direkt költségek közé.

- A hardverköltségek magukba foglalják azokat a beszerzési, bérleti vagy lízingköltségeket, amelyek a különféle hardverelemek, továbbá azok frissítésének, pótlásának költségeire vezethetők vissza. Ezek a költségek rendszerint jól elkülöníthetők az IT-részleg és a végfelhasználók között.
- A szoftverköltségekhez tartoznak azok a beszerzési, bérleti és lízingköltségek, továbbá licenc- és rendelkezésre állási díjak, amelyek a különféle szoftverelemek, úgymint operációs rendszerek, adatbázis rendszerek, alkalmazói programok stb. esetében lépnek fel. Ennél a komponensnél jelentős különbségek adódnak a nyílt forráskódú és üzleti e-learning keretrendszerek között.
- A működtetési (operations) költségek tartalmazzák részben a rendszer működéséhez szükséges anyagi ráfordításokat, úgymint adatátviteli költségek (például: bérelt vonal vagy valamilyen internet kapcsolat), villamos energia díja stb. Másfelől ide sorolhatók a rendszer- és szolgáltatásmenedzsment bérköltségei vagy azok outsourcing díjai.
- A támogatás (support) költségek közé sorolhatók az oktatási költségek, továbbá a rendszer használatának támogatását célzó egyéb költségek, úgymint az infrastrukturális támogatás vagy a tutori támogatás költségei.

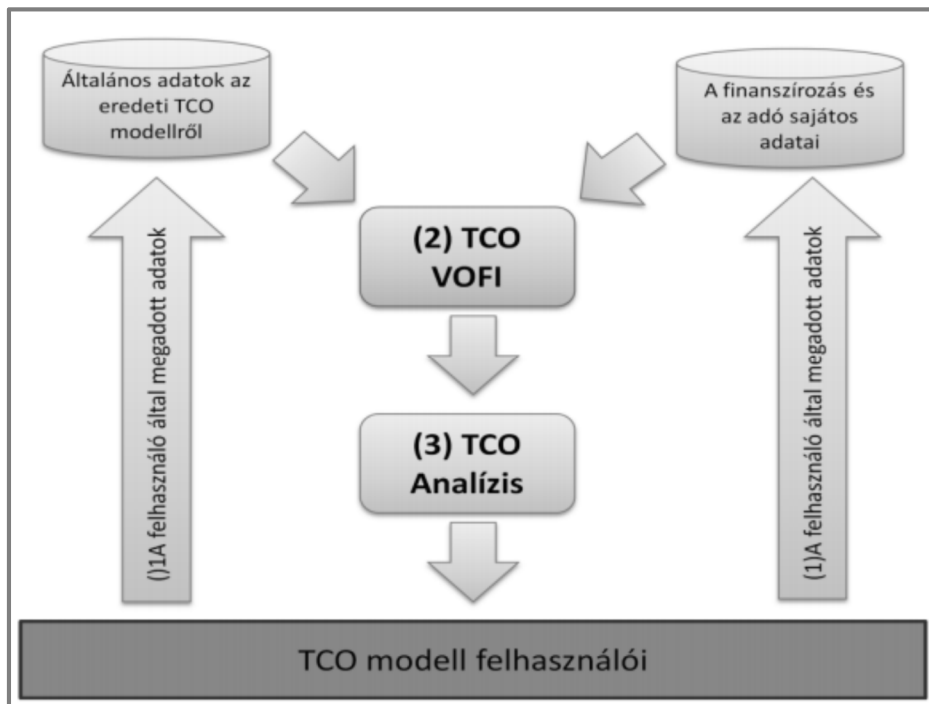


A nehezebben becsülhető, indirekt költségeket a TCO-modell a következőképpen definiálja és rendszerezi.

- A végfelhasználói költségek (end user operations) alatt azt a költséget értik, amely idő alatt a felhasználók részben olyan informatikai feladatokat végeznek el, ami nem az ő feladatuk lenne, részben pedig a rendszer kezelésének és működésének tanulásával foglalkoznak. Az első költségtényező abból adódik, hogy a felhasználókat az elearning-rendszer által okozott korlátok esetenként arra készítetik, hogy az IT-részleg támogatási vagy fejlesztési feladatköréből önkényesen vegyenek át feladatokat. Ez manifesztálódhat abban, hogy egymásnak segítenek a keretrendszer használatában, vagy kisebb egyéni fejlesztésekbe kezdenek, amelyek által hasznosabbnak érezhetik a rendszer használatát (pl. az oktatási anyag lementéséhez és különböző formátumokba való konvertálásához). A második költségtényező a tanulással eltöltött idő költségét foglalja magában, ami egy megfelelően kialakított, intuitív keretrendszer esetén elhanyagolható.
- A rendszerkiesés (downtime) költségei közé azok a veszteségek sorolhatók, amelyek az informatikai rendszer teljes vagy részbeni kieséséből következnek. A kiesés alatt értik mind az előre tervezett, mind pedig az előre nem tervezett leállásokat.

Ma leggyakrabban a nyílt forráskódú és üzleti operációs rendszerek, valamint egyéb szoftvertermékek beszerzése kapcsán olvasható a legtöbb TCO-t érintő komparatív elemzés. A nyílt forráskódú e-learning keretrendszerek és az üzleti célú, valamint egyedi fejlesztésű keretrendszerek esetében egyaránt felmerül a költségelemzés kérdése.

Az elearning-típusú beruházások speciális költségelemzéséhez néhány szakirodalom a TCO VOFI modellt (VOFI: Vollständiger Finanzplan = teljes pénzügyi terv) ajánlja (Bensberg–Dewanto, 2003). A TCO VOFI használata pontosabbá teszi a TCO számítását, és figyelembe veszi az IT-beruházások pénzügyi eredményeit, melyek létfontosságúak a szervezet tulajdonosai számára. A Gartner Group által bemutatott hagyományos TCO modellhez képest egy TCO VOFI jóval szofisztikáltabb elemzési lehetőséget biztosít (3. ábra).



3. ábra: TCO VOFI modell

Forrás: Bensberg–Dewanto (2003)

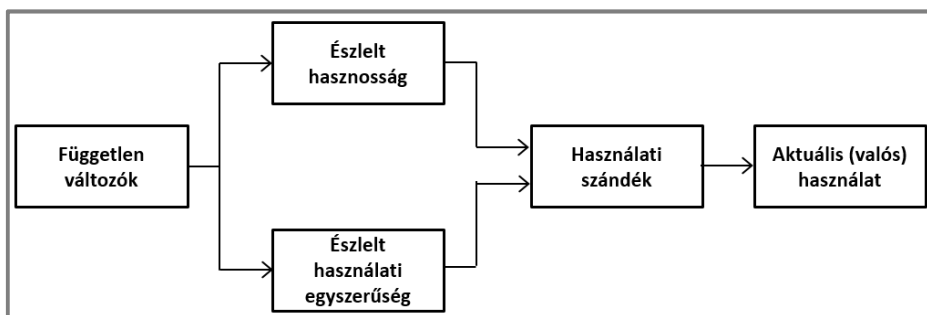
A gyakorlatban a modellezési folyamat hatékonyan támogatható a táblázatkezelő programokkal. Következésképp a TCO VOFI könnyen használható kontrolleri eszköz, mely elearning-platfomok és más IT-behúrázások hosszú távú pénzügyi eredményeire fókuszál.

### Az e-learning rendszerek hasznossági hatásai

Egy informatikai beruházás pénzben mért hasznosságának meghatározása a költségelemzésnél jelentősen bonyolultabb feladat, mivel e beruházások számos puha jellegű megtérülési hatással bírnak. Az utóbbi évtizedekben egy sor modell és keretrendszer született az értékek becslésére és azok számszerűsítésére, jóllehet nem létezik egy általánosan használható modell, amely a különböző IT-projektet hasznosságuk alapján értékelné (Erdős, 2009).

Számos kutatás rávilágít arra, hogy az informatikai projektek sok esetben azért sikertelenek, mert a rendszer használói valamilyen okból kifolyólag elutasítják az új IT-megoldás használatát (pl. Standish Group, 2004; Standish Group, 2007). Az ilyen jellegű problémák elkerüléséhez – már az egyes beruházások előzetes gazdasági elemzése során – hasznos segítséget jelenthetnek a különböző TAM-modellek, amelyek a különféle technológiák használatának elfogadását próbálják a tapasztalati hasznos-ságból és a tapasztalati használhatóságból kiindulva egyes pszichológiai jellegű paramétereket is figyelembe véve modellezni (4. ábra).

Az elearning-beruházások hasznossági hatásainak elemzéséhez a TAM-moddal kombinált hatáslánc-alapú eljárások alkalmazását javasoljuk. A TAM-modell egy kifejezetten gazdaságinformatikához kapcsolódó modell, amely azt próbálja megmagyarázni, hogy az egyének miért használnak, vagy miért nem használnak egy technológiát. Az észlelt hasznos-sággal lehet mérni, hogy a felhasználó milyen mértékben gondolja úgy, hogy az elearning-rendszer javítja a tanulással, illetve tanítással kapcsolatos teljesítményét. A használat észlelt egyszerűségével mérjük, hogy a felhasználó mennyire érzi úgy, hogy az elearning-rendszer használatával kevesebb erőfeszítésre van szüksége, mint amennyire eleve szüksége lett volna, illetve mennyire érzi az eredményt megfelelőnek.



4. ábra: TAM-modell

Forrás: Davis (1989)

A TAM-modell elméleti alapjait még F. D. Davis fektette le 1989-ben (Davis, 1989), de az utóbbi évtizedekben számos módosítását és kiegészítését publikálták (pl. PEOU-TAM, TAM2, TAM3 stb.) (Venkatesh, 2000; Davis–Venkatesh, 2000; Venkatesh–Bala, 2008), jóllehet ezek elsősorban a különböző telekommunikációs technológiák elfogadását próbálják modellezni. Mindazonáltal megítélésünk szerint e TAM-

modellek jól alkalmazhatók az egyes elearning-rendszerek használati elfogadásának vizsgálatához és az ehhez kapcsolódó gazdaságossági kérdések elemzéséhez.

## Összefoglalás

A tanulmányban a problémafelvetés után, a technológiai lehetőségek, valamint a pedagógiai háttér problémára fókuszáló rövid összegzését követően, áttekintettük azon gazdaságossági elemzési módszereket, amelyek alkalmasak lehetnek elearning-típusú beruházások értékeléséhez, kiemelve a sajátosságokat, nehézségeket.

Kiemeltük, hogy a pedagógiai és technológiai megújulás igénye nem választható el egymástól. Nem csak a szoftverbe, hanem a humán erőforrásba, valamint a kapcsolódó szervezetfejlesztésbe is be kell fektetni a valós sikerhez.

A gazdaságosság vizsgálatánál nem elegendő kizárólag a kiadás jellegű költségekre fókuszálni, megtérülési oldalon pedig e beruházások számos puha jellegű megtérülési hatással bírnak, melyet hatáslánc alapú eljárásokkal lehetne feltérképezni. A különféle technológiák használatának elfogadtatása, az emberi tényező megnyerése az eredményesség kulcsnézője.

A kiválógatott módszerekre alapozva már megkezdhető egy olyan adatgyűjtés, amely a valós módszertani megújulással egybekötött elearning-projekt gazdaságossági háttérét feltárhatja. Egy következő kérdés, hogy a felsőoktatásban jelenleg alkalmazott nyilvántartási rendszerek mennyiben képesek alapul szolgálni ennek.

## Köszönetnyilvánítás

A tanulmány az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-16-4-3 kód-számú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült.

## Irodalom

Beloszohov I. (2003): *A mezőgazdasági vállalati információs rendszerek hatékonyságának értékelésére alkalmazható módszerek elemzése*. Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén konferencia kiadvány. Debrecen.

- Bensberg, F. – Dewanto, B. L. (2003): TCO VOFI for E-Learning Platforms. In: *ITI Poster Abstracts of the 25th International Conference on Information Technology Interfaces*, Cavtat, Croatia, June 16–19 2003, pp 9–12.
- Bessenyei, I. (2007): Tanulás és tanítás az információs társadalomban – Az E-learning 2.0 és a konnektivizmus. In: Pintér R. (2007): *Az információs társadalom. Gondolat – Új Mandátum*, Budapest, pp. 201–211.
- Bessenyei, I. – Tóth, Zs. (2008): E-learning: a NETIS-projektben szerzett tapasztalatok. *Információs társadalom*, 8(3), pp. 31–40.
- Bögel Gy. (2009): *Üzleti elvárások – informatikai megoldások*. HVG, Budapest.
- Bögel Gy. – Forgács A. (2003): *Informatikai beruházás – üzleti megtérülés*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Brugger, R. (2005): *Der IT Business Case: Kosten erfassen und analysieren – Nutzen erkennen und quantifizieren – Wirtschaftlichkeit nachweisen und realisieren*. Springer Verlag, Berlin, DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-93858-3>
- Davis, F. D. – Venkatesh, V. (1996): A critical assessment of potential measurement biases in the technology acceptance model: three experiments. *International Journal of Human-Computer Studies*, 45(1), pp. 19–45.
- Davis, F. D. (1989): Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), pp. 319–340.
- Dougiamas, M. – Taylor, P. C. (2003): Moodle: Using Learning Communities to Create an Open Source Course Management System. EdMedia 2003. Letöltve: elérés: 2017. január 7. <http://research.moodle.net/id/eprint/33>
- Easylearn (2017): <http://www.easylearn.hu>. Letöltve: 2017. január 7.
- Erdős F. (2009): *A kis- és közepes vállalkozások informatikai beruházásai és azok megtérülési lehetőségei Magyarországon*. Doktori disszertáció. SZE RGDI, 2009.
- Felder, R. M. – Woods, D. R. – Stice, J. E. – Rugarcia, A. (2000): The Future of Engineering Education II. Teaching Methods That Work. *Chemical Engineering Education*, 34(1), (pp. 26–39)
- Frank-Voutsas, G. (2012): The Virtual Course-Room as a Complement to Face-to-Face Tuition. In: *1st Moodle Research Conference (MRC2012)*, 13-15 September, 2012, Heraklion, Crete. Letöltve: 2017. január 7. <http://research.moodle.net/42/1/29%20-%20Frank-Voutsas%20-%20The%20Virtual%20Course-Room%20as%20a%20Complement%20to%20Face-to-.pdf>
- Gartner Group (1997): Gartner Group's 1997 PC/LAN TCO Model – The Basics. *Gartner Analytics* 1997. 12. 19.
- Götze, U. (2006): *Investitionsrechnung, Modelle und Analysen zur Beurteilung von Investitionsvorhaben*. Springer, Heidelberg.
- Huitt, W. (2011): Bloom et al.'s taxonomy of the cognitive domain. *Educational Psychology Interactive*, Valdosta State University. Letöltve: 2017. január 7. <http://www.edpsycinteractive.org/topics/cogsys/bloom.html>

- Hülber, L. (2012): Az online projekt munka és megvalósításának eszközei. Az oktatási célú közösségi hálózatok használatának praktikus kérdései. *Információs társadalom*, 12(3), pp. 78–91.
- Kárpáti, A. – Szálas, T. – Kuttner, Á. (2012): Közösségi média az oktatásban – Facebook-esettanulmányok. *Iskolakultúra*, 2012(10), pp. 11–42.
- Kelter, U. (2001): *Aufwandsschätzung*. Universität Siegen, Siegen.
- Kesten, R. – Schröder, H. – Wozniak, A. (2006): Konzept zur Nutzenbewertung von IT-Investitionen. *Arbeitspapiere der Nordakademie* 3. Nordakademie, Elmshorn.
- Kormány (2016): Fokozatváltás a felsőoktatásban: A teljesítményelvű felsőoktatás fejlesztésének irányvonalai, kormányzati koncepció, pp. 53-54. Letöltve: 2017. január 7. <http://www.kormany.hu/download/d/90/30000/fels%C5%91oktat%C3%A1si%20koncepci%C3%B3.pdf>
- Krathwohl, D. R. (2002): A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview. *Theory Into Practice*, 41(4), pp. 212–218.
- Moodle filozófia (2017a): <https://docs.moodle.org/31/en/Philosophy>. Letöltve: 2017. január 7.)
- Moodle pedagógia (2017b): <https://docs.moodle.org/31/en/Pedagogy>. Letöltve: 2017. január 7.
- Moodle statisztika (2017c): <https://moodle.org/stats/> Letöltve: 2017. január 7.
- Ollé, J. (2012): A tudás alapú társadalom iskolája. A társadalom iskolája. *Információs társadalom*, 12(3), pp. 7–14.
- Raffai M. (2006): *Az információ – Szerep, hatás, menedzsment*. Palatia, Győr.
- Richardson, V. (2003): Constructivist Pedagogy. *Teachers College Record*, Vol 105(9), pp. 1623–1640. DOI: <http://dx.doi.org/10.1046/j.1467-9620.2003.00303.x>
- Sandusky, S. (2015): Gamification in Education. The University of Arizona, (pp. 1-7.) <http://hdl.handle.net/10150/556222> (elérés: 2017. január 7.)
- Satzger, G. – Huther, A. (2000): Informations- und Kommunikationskosten. In: Fischer, T. M. (Hrsg.): *Kosten-Controlling – Neue Methoden und Inhalte*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, pp. 480–505.
- Standish Group (1994): *The CHAOS Report 1994*. The Standish Group International.
- Standish Group (2004): *Annual CHAOS Report 2004*. The Standish Group International.
- Tóth R. (2014): Tükrözött osztályterem, az Információs társadalom pedagógusának egyik innovatív tanulásszervezési módszere. *Fluentum*, 1(3), pp. 1–14. Letöltve: 2017. január 7. [http://www.fluentum.hu/fluentum\\_I\\_3\\_tothrenata.pdf](http://www.fluentum.hu/fluentum_I_3_tothrenata.pdf)
- Tóth Zs. – Bessenyei I. (2008): A konstruktivista oktatás környezete és a Moodle. *Információs társadalom*, 8(3), pp. 41–50.
- Venkatesh, V. – Davis, F. D. (2000): Theoretical extension of the Technology Acceptance Model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), pp. 186–204.

- Venkatesh, V. (2000): Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating Control, Intrinsic Motivation, and Emotion into the Technology Acceptance Model. *Information Systems Research*, 11(4), pp. 342–365.
- Venkatesh, V. – Bala, H. (2008): Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Sciences*, 39(2), pp. 273–315.
- Veress, J. L. (2016): Az E-learning és az internetes távoktatásban rejlő lehetőségek: Fókuszban a fejlesztések sikerességi tényezői. *E-conom*, 5(1), pp. 51–64., DOI: <http://dx.doi.org/10.17836/EC.2016.1.051>
- Webuni (2017): <http://www.webuni.hu>. Letöltve: 2017. január 7.
- Wild, M. – Herges, S. (2000): Total Cost of Ownership (TCO) – Ein Überblick. *Arbeitspapiere WI*. 1.
- Zachariassen, F. – Arlbjørn, J. S. (2009): Total Cost of Ownership: A Differentiated Approach. Department of Entrepreneurship and Relationship Management, University of Southern Denmark, 2009

# GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

## TARTALOM

Müller-Dauppert, Bernd

Production Nearshoring in Europe and their consequences to the Supply Chain

Urbánné Treutz Ágnes – Szabó Zoltán

Három település marketingtevékenységének és  
településmarketing stratégiájának vizsgálata

Hoffmann György – Schwarcz Gyöngyi – Szász Jenő  
A helyi termék szerepe a lokális identitás építésében

Zéman Zoltán

A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai

Füstös Hajnalka

A Bázeli ajánlások és a CRD módosításai

Erdős Ferenc – Koloszar László

E-learning a hazai felsőoktatásban: gazdaságossági megközelítés

Havran Zsolt

A nagy nemzetközi tornák hatása a hivatásos labdarúgók értékére

2016/2



# Gazdaság & Társadalom

## Journal of Economy & Society

**Főszerkesztő / Editor:** Prof. Dr. Székely Csaba DSc

**Főszerkesztő helyettes / Deputy Editor:** Prof. Dr. Kulcsár László CSC

**Szerkesztőbizottság / Associate Editors:**

Dr. Székely Csaba DSc • Dr. Fábíán Attila PhD • Dr. Joób Márk PhD • Dr. Kulcsár László Csc • Dr. Juhász Zita PhD • Dr. Obádovics Csilla PhD • Törőné dr. Dunay Anna PhD

Tördel-szerkeszt / *Technical Editor:* Takács Eszter

**Nemzetközi tanácsadó testület / International Advisory Board:**

Prof. David L. Brown PhD (Cornell University, USA) • Dr. Csaba László DSc (Közép Európai Egyetem, Budapest) • Dr. Rechnitzer János DSc (Széchenyi István Egyetem, Győr) • Dr. Nigel Swain PhD (School of History, University of Liverpool, UK) • Dr. Caleb Southworth PhD (Department of Sociology University of Oregon, USA) • Dr. Szirmai Viktória DSc (MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest) • Dr. Irena Zavrl, Ph.D (FH Burgenland, University of Applied Sciences)

**Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts:**

Kéziratokat kizárólag e-mailen fogadunk, nem őrünk meg, s nem küldünk vissza!

A kéziratok formai és szerkezeti követelményeit illetően **lásd a folyóirat hátsó belső borítóját.** / We accept APA style only.

A kéziratokat és a közléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk:

/ Send manuscripts and letters by e-mail only to: **[zjuhasz@ktk.nyme.hu](mailto:zjuhasz@ktk.nyme.hu)**

A közlésre elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll. / Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.

A kéziratok értékelésére a két irányban titkos lektorálási eljárást alkalmazunk: a tanulmányt két külső bíráló olvassa át, akik számára a szerző kiléte ismeretlen. Két irányban titkos eljárásról lévén szó, a folyamat egésze során a szerzők sem ismerhetik a lektorok kilétét (és a lektorok egymást sem). / The articles are reviewed using the 'Blind or Anonymous Peer Review'. This means that the content is reviewed by external reviewers and the author's identity is unknown to the reviewer. A double-blind peer-review process is where both the reviewer and the author remain anonymous throughout the process.

**Ismertetésre szánt könyveket az alábbi címre várjuk / Send books for review to:**

Dr. Juhász Zita PhD

Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar

Sopron Erzsébet u. 9.

9400 Hungary

**Web oldal / Web page:** <http://gt.nyme.hu>

**Készült / Printed by:** Palatia Nyomda és Kiadó Kft., 9026 Győr, Viza u. 4.

**ISSN 0865 7823**

Copyright © 2015 Nyugat – magyarországi Egyetem Kiadó

# Gazdaság & Társadalom

8. ÉVFOLYAM

2016.

2. SZÁM

## TARTALOM

<b>TANULMÁNYOK/STUDIES.....</b>	<b>3</b>
<b>Production Nearshoring in Europe and their consequences to the Supply Chain</b>	
<i>Müller-Dauppert, Bernd.....</i>	<i>5</i>
<b>Három település marketingtevékenységének és településmarketing stratégiájának vizsgálata</b>	
<i>Urbánné Treutz Ágnes – Szabó Zoltán.....</i>	<i>26</i>
<b>A helyi termék szerepe a lokális identitás építésében</b>	
<i>Hoffmann György – Schwarcz Gyöngyi – Szász Jenő.....</i>	<i>49</i>
<b>A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai</b>	
<i>Zéman Zoltán.....</i>	<i>77</i>
<b>A Bázeli ajánlások és a CRD módosításai, valamint hatásuk a hazai hitelintézeti szektor tőke megfelelési mutatójára és szavatoló tőkéjére</b>	
<i>Füstös Hajnalka.....</i>	<i>92</i>
<b>E-learning a hazai felsőoktatásban: gazdaságossági megközelítés</b>	
<i>Erdős Ferenc – Koloszar László.....</i>	<i>105</i>
<b>A nagy nemzetközi tornák hatása a hivatásos labdarúgók értékére – elemzés a 2012-es labdarúgó-Európa-bajnokság alapján</b>	
<i>Havran Zsolt.....</i>	<i>122</i>
<b>ABSTRACTS IN ENGLISH.....</b>	<b>145</b>

## **A nagy nemzetközi tornák hatása a hivatásos labdarúgók értékére**

– elemzés a 2012-es labdarúgó-Európa-bajnokság alapján

*Havran Zsolt*<sup>23</sup>

**ABSZTRAKT:** A labdarúgó vállalatok értéke és értékteremtő képessége nagyban függ játékosainak sportbéli és pályán kívüli teljesítményétől. A tanulmány e lehetséges tényezők egyikének, a sportbéli tevékenységnek egy speciális esetét, a nemzetközi válogatott tornán való szereplés hatását vizsgálja. Fő kérdése, hogy milyen hatással van a hivatásos labdarúgók értékére egy nagy válogatott tornán való részvétel, ezen belül, hogy a hozott tulajdonságok (életkor, klub minősége, válogatott minősége, a játékos szerződésének hossza, valamint a játékos torna előtti értéke) és a tornán nyújtott teljesítmény hogyan befolyásolja a különböző játékosok értékváltozását. Az elemzés alapja egy, a 2012-es labdarúgó-Európa-bajnokság 386 játékosainak adatait tartalmazó adatbázis. A tanulmány a kérdést korreláció-analízissel és klaszterelemzéssel vizsgálja, majd a létrehozott klasztereket tovább elemzi a csoportok fő tulajdonságai mentén. Az Európa-bajnokságon résztvevő játékosok jól elkülöníthető csoportokba rendezhetőek a hozott tulajdonságaik alapján. A klaszteranalízis eredménye, hogy ezeknek a csoportoknak az értékváltozására a tornán nyújtott teljesítmény különbözőképpen hat. A játékosok értékváltozására ható fő tényezők a játszott mérkőzések száma, a lőtt gólok száma, az átlagos egyéni sportteljesítmény, valamint a nemzeti csapat várt és tényleges teljesítményének különbsége. A feltárt összefüggések hozzásegíthetik a klubokat, hogy megfelelően viszonyuljanak a különböző tulajdonságokkal bíró játékosaik válogatott szerepléséhez.

**KULCSSZAVAK:** hivatásos labdarúgás, nemzetközi játékospiac, labdarúgók értékelése, Európa-bajnokság, klaszterelemzés

JEL kódok: M20, M54, Z22

### **Bevezetés, célok**

Más vállalatokhoz hasonlóan, a ma már nagyrészt üzletszerűen működő hivatásos labdarúgásban tevékenykedő sportvállalatok (szűk értelemben véve a futballklubok) célja is a vállalat értékének növelése. Ezért fontos

---

<sup>23</sup> Havran Zsolt PhD-jelölt, tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem, Üzleti Gazdaságtan Tanszék (e-mail: zsolt.havran@uni-corvinus.hu)

számukra, hogy azonosítsák, mely tényezők járulnak hozzá a vállalat értéknövekedéséhez. Ennek a piacnak a sajátossága a labdarúgók értékének kiemelt szerepe. Emiatt vállalati szempontból kiemelten fontos a labdarúgók játékjogának értékét befolyásoló tényezők feltérképezése (például a játékos kora, szerződési évek száma, klub helyezése stb.). Kutatásom során egy eddig keveset vizsgált tényezőegyüttest elemzek, a nagy tornákon való részvétel hatását a játékosok piaci értékére.

A nemzetközi labdarúgó válogatott tornákat rendező nemzetközi szövetségek gyakran kerülnek a klubok támadásának kereszttüzebe, amiatt, hogy a játékosok sérüléséből és fáradtságából keletkező veszteségeket a klubok viselik. Ilyen esetekben a klubok gyakran a biztosítási díj kifizetését és kártérítést követelnek a szövetségektől. Az esetleges pozitív hatásokról azonban eddig kevés szó esett, pedig számos játékos köszönheti a hírnevét – és azzal együtt gyakran új szerződését – egy jól sikerült Európa-bajnokságnak, vagy Világbajnokságnak. Átigazolásuk esetén a klubjuk ilyenkor lényegesen nagyobb bevételt tud realizálni a torna előtti értékükhöz képest. Másrészt, ha nem is adnak túl az érintett játékoson, új fogyasztókat csalogathatnak ki a mérkőzésekre, akik pedig magasabb szponzori és egyéb bevételeket jelentenek a kluboknak.

A dolgozat fő kérdése, hogy a 2012-es labdarúgó-Európa-bajnokságot követően (a továbbiakban labdarúgó-Eb, vagy Eb is) hogyan változott a játékosok értéke, és milyen tényezők magyarázhatják ezt az értékváltozást. A kérdést egy saját gyűjtéssel létrehozott adatbázison, klaszterelemzéssel vizsgálom meg, az adatok forrása a transfermarkt.de, az uefa.com, valamint a goal.com internetes oldalak. Az elemzés során többek közt olyan tényezők hatását vizsgálom, mint a játékos egyéni teljesítménye, a nemzeti válogatottak várt és valós teljesítménye, a lőtt gólok száma, vagy a játékosok torna utáni és tornát megelőző értékének különbsége. A tanulmánynak nem célja a tornán nyújtott teljesítmények értékváltozásra gyakorolt hatásának egyéni szintű vizsgálata, hanem a meglévő tulajdonságok alapján kialakított klaszterek esetében keres összefüggéseket, amelyek segíthetik a klubok döntését a válogatott játékosokkal kapcsolatos transzferpiaci döntések során.

A dolgozat első része a hivatásos sport, és ezen belül a labdarúgás üzleti működésének, valamint a játékospiacnak a sajátosságait mutatja be. Utána ismertetem a vizsgálat során használt mintát és módszertant, majd a kutatásom eredményeit.

## Szakirodalmi áttekintés

### *A hivatásos labdarúgás üzleti működése és játékospiaca*

A hivatásos sportnak öt piacát különböztetjük meg, amelyek közül csak az egyik a játékospiac. A játékosok közvetett hatása viszont a sport többi négy piacán (fogyasztói, szponzorációs, közvetítési jogok, merchandising piac) is megjelenik (András, 2003, p. 21.). A fogyasztói piacot alapvetően befolyásolja a játék minősége és a sztárok jelenléte. A jobb minőségű játékot játszó, valamint a több sztárt foglalkoztató klubot több helyszíni és televíziós néző követi. A szponzorok szívesebben kötnek szerződést azokkal a klubokkal, ahol arculatátviteli lehetőségeket látnak a sportolókkal kapcsolatban. A televíziós közvetítési jogok értékesítéséből befolyó pénzeket az eredmények és a nézettség alapján osztják szét a kluboknak, valamint a merchandising termékek értékesítése is nő a fogyasztók számának növekedésével.

A labdarúgó klubok egyik legfontosabb erőforrása a humán erőforrás, szűkebb értelemben véve maguk a labdarúgók, akik játékjogának meghatározott időtartamra vonatkozó átruházása jelenti a játékospiaci tranzakciót. Az átigazolás kettős ügylet egy sportvállalatnak, hiszen egyrészt munkaerő-felvételt jelent, mint bármely más vállalatnál, másrészt pedig befektetés is, hiszen vagyoni jog vásárlása történik. A labdarúgók játékjoga gyakran számszerűsített értékkel is megjelenik a pénzügyi beszámolóban, de ha nem, akkor is becsülhető az értékük (András, 2003, p. 47.). Az UEFA az európai klubok 2014-es pénzügyi évét vizsgáló tanulmányában (UEFA, 2014) a 20 legnagyobb bérköltséggel rendelkező klub eredményeinek vizsgálatakor azt találta, hogy átlagosan a teljes bevételük 57%-át költötték bérjellegű kiadásokra, amelyek az előző évhez képest átlagosan 9 százalékkal nőttek. Az átlagos bérköltésük 172 millió euró volt, a 20 klub bérjellegű kifizetése összesen pedig 3 446 millió euró.

Más vállalatokhoz hasonlóan a sportvállalatoknál is egyre gyakoribb az országhatárokon átnyúló működés. A nemzetköziesedés jele a hazai sportolók külföldre igazolása vagy idegenlégiósok magyarországi szerepeltetése. Dolgozatomban a hivatásos sport legfontosabb humán erőforrásáról, a sportolókról írok, közülük is a hivatásos férfi labdarúgók helyzetét elemzem, amelynek elsődleges oka, hogy leginkább ebben a sportágban találhatóak transzparens és objektív adatok a játékospiacról. Szymanski (2014) az európai labdarúgás sikerességét annak nemzetköziesedéséhez köti. Az európai labdarúgó játékospiac jelentősen fejlődött az elmúlt két

évtizedben, az Európán kívüli játékosok aránya már egyharmada a teljes játékosállománynak, holott minden iparágat egybe véve, az EU-ban az Európán kívüli munkavállalók aránya mindössze 7%. Az öt legjelentősebb bajnokságban 1985-ben a játékosok 9,1%-a volt külföldi, 2015-ben már 46,7%-a (CIES 2016, p. 1.).

A sportolók legfőbb értékei a játékjog feletti rendelkezési jog, valamint a személyes imázs, márkavérték. A játékjog használatának jogát átengedhetik meghatározott időre egy klubnak (Európában maximum 5 évre), lejárt szerződés esetén pedig ingyen távoznak. A játékospiacon a játékjog maga a csere tárgya, szereplői az eladó és vevő klub, valamint a közvetítő (játékos-ügynök) (András–Havran, 2016, p. 200.).

A futballkluboknak kiemelten fontos a nemzetközi kupákban való indulás, hiszen ez az igazi módja számukra a nemzetközi piacra lépésnek. A nemzetközi kupán, versenysorozatban való indulás előnyei a játékospiacon a következők (András et al, 2012):

- a játékosok nemzetközi ismertsége nő az új piacokon való megjelenés által;
- a potenciális új játékosok szemében a klub presztízse nő, hiszen a nemzetközi szereplés lehetősége motiválóan hat a játékosokra;
- a játékosállomány értékének növekedése (realizált és nem realizált);
- az „exportálás” lehetősége: utánpótlás, akadémiák fejlesztése.

### ***A hivatásos játékosok értékét befolyásoló tényezők***

Mind a sportvállalatok, mind pedig a hivatásos játékosok számára kiemelkedően fontos, hogy tisztában legyenek a játékosok értékét befolyásoló tényezőkkel. Általában a legtöbb információval a tranzakciókat bonyolító játékos-ügynökök bírnak, ami azonban sok esetben információs aszimmetriával jár együtt, és ha az ügynökök motivációja eltér az őket megbízó klubok és játékosok céljaitól, létrejöhet a megbízó-ügynök probléma (Chikán, 2008).

Egy klubnak akkor is fontos, hogy emelkedjen a játékosainak piaci értéke, ha nem tervezi eladni a játékost és így nem realizál azonnali bevételt (Kozma, 2004). Egyrészt a sportvállalkozások kimutathatják számvetési beszámolójukban a játékosok játékjogának értékét az immateriális javak között, ezáltal képezve „tőkét” a forrás oldalán. Másrészt a magasabb értékkel bíró játékosok új fogyasztók (szurkolók) érdeklődését kelthetik fel, akik által növekedhetnek a sportvállalat egyéb piacain megszerzett jövedelmek (növekvő merchandising értékesítések, új szponzorok, nagyobb

médiafigyelem). Ha azonban értékesíteni tervezi a klub a játékos, a nagyobb médiafigyelem hatására lényegesen magasabb áron is megteheti azt egy torna után, mert a sztárok iránti kereslet a nemzetközi játékospiacon az elmúlt években egyre nagyobb mértéket öltött. A nemzetközi kutatások szerint a játékosok igazolására és fizetésére költött források növekedése pozitív összefüggésben van a csapat sportteljesítményével és bevételtermelő képességével, azonban az üzleti eredmény gyakran veszteséget mutat (Havran, 2016, p. 38.). A válogatott játékosokkal rendelkező kluboknak összességében komolyan befolyásolhatja játékospiaci stratégiáját egy-egy nagy torna. A labdarúgó klubok alapvető tevékenysége a sportteljesítmény „kitermelése”, amely magában foglalja a sportolók fizikai, mentális és technikai képességeinek biztosítását. Ezenfelül aktív tevékenység szükségeltetik a játékospiacon, valamint az utánpótlás-nevelésben, mert ez biztosítja a folyamatos kínálatot a sportszervezet számára a tehetséges sportolók kinevelésével (Kozma–Kazainé, 2014, p. 13.)

Egy játékos igazolása szempontjából például különösen fontos lehet az üzleti és nem üzleti érintettek viselkedésének végig gondolása is, például egy régóta a klubhoz kötődő játékos megtartásának, vagy egy korábbi játékos visszaigazolásának komoly hatása lehet a klubhoz hűséges szurkolók, fogyasztók viselkedésében is. András (2003, p. 85.) az 1. táblázat szerint sorolta be a tipikus érintetteket és érintettségüket.

### 1. táblázat: Labdarúgó vállalatok érintettjei és érintettségük

Tipikus érintett-csoportok	Elsődleges érintettsége
Tulajdonos	a klub értékének növelése
Játékos	jövedelem-maximalizálás
Televízió	a nézettség növelése
Törzsszurkolók	a csapat eredményességének növelése
Versenytárs klub	az iparági részesedés növelése, megtartása
Nemzeti szövetség	a kimenet bizonytalanságának fenntartása, a jövedelem újraelosztása
Nemzetközi szövetség	az iparág nemzetközi jövedelmének növelése
EU-intézmények	jogharmonizáció

*Forrás:* András, 2003, p. 85.

Az érintettek fontos szerepe a játékosok átigazolása kapcsán is tetten érhető, különböző mértékben, de hatásuk lehet az átigazolás létrejöttére. Az átigazolás során egy eladó és egy vevő klub egyezik meg egymással,

illetve a játékosal, a szerződés kötést játékos-ügynök bonyolítja le. Szerpehez jut még a nemzeti, illetve külföldre történő igazolás esetén a nemzetközi szövetség is. Fiatalkorú játékos esetében nevelési díjat kaphat a nevelő klub, vagy szponzori szerződésnek köszönhetően is létrejöhet egy tranzakció, ha a szponzoráló félnek megéri egy adott klubhoz csábítani a kiszemelt játékosat a marketingakcióktól várt nagyobb figyelem és bevétel miatt. A mindennapos működés, tevékenység során egyszerre kell figyelmet szentelni a pályán nyújtott teljesítményre, és a pályán kívül nyújtott márkaépítésre is, amelyek során a médiának kiemelkedő szerepe van, ezért különösen fontos a játékosokkal kapcsolatos média-megjelenések menedzselése.

Kozma és Kynsburg (2000) meghatározták azokat a tényezőket, melyek elősegíthetik, hogy a játékos minél nagyobb, pénzben is realizálható értéket jelentsen a játékospiacon. Mindezek alapján a sportolók játékosként való értékeire ható tényezők egy része eleve meghatározott, másik rész pedig irányított vagy hozzáadott jellemző. Az eleve meghatározott jellemzők alatt a Szerzők a „hozott” tulajdonságokat értik. Ilyen vonások lehetnek a fizikai jellemzőkből, a szellemi adottságokból és a társadalmi helyzetből származó előnyök és hátrányok, az alábbiak szerint összegezve:

- *fizikai jellemzők*: testalkat, ügyesség, megjelenés;
- *szellemi adottságok*: intelligencia, játékintelligencia, egyéniség;
- *társadalmi helyzet*: nemzetiség, etnikai hovatartozás, családi háttér.

A szerzők a veleszületett adottságok mellett a tanulható képességek fontosságát is kiemelik, amelyek előfeltétele a meglévő szellemi adottság, tanulási hajlandóság is. „Az eleve meghatározott tulajdonságoknál említettek és a hozzáadott jellemvonások együtt befolyásolják a sportoló kapcsolati vagy médiaképességét, így az öltözködését, a beszédstílusát és a viselkedését is. Mindezek hozzájárulnak ahhoz, hogy a játékos mennyire válik ’eladhatóvá’ a média, és rajta keresztül a szponzorok felé” (András, 2003, p. 48.).

Chadwick és Burton (2008) a kiemelkedő labdarúgók, sztárok fő faktorainak meghatározásakor a TOPSTAR betűszó segítségével az alábbiakat emelték ki:



## 2. táblázat: A „TOPSTAR” jelentése

Angol megnevezés	Magyar megnevezés	Tartalma
<i>Team</i>	Csapat	bajnokság, sikerek, játékos helye a csapatban
<i>Off field</i>	Pályán kívüli teljesítmények	magánéleti tevékenység
<i>Physical characteristics</i>	Fizikai jellemzők	külső megjelenés, stílus, mentalitás, gondolkodás
<i>Success</i>	Siker	pályán elért rekordok, kupagyőzelmek száma, egyéb szakmai sikerek
<i>Transferability</i>	Átválthatóság	milyen mértékben érhetőek el a játékos által a különböző célcsoportok: nők, férfiak, idősek, fiatalok, más földrajzi területen élők és más nyelvet beszélők
<i>Age</i>	Kor	milyen szakaszában van a játékos karriere, mit takar a brand
<i>Reputation</i>	Reputáció	játékosstílus, pályán és pályán kívüli reputációja, média figyelem stb.

*Forrás:* Chadwick és Burton (2008), saját szerkesztés

A sportgazdaságtani szakirodalomban számos empirikus cikk született a játékosok értékének, tulajdonságainak vizsgálatával kapcsolatban. Carmichael (2006) a magyarázó változók közé bevonta a játékosok korát, tapasztalatát (lejátszott mérkőzések száma), góljainak számát és posztját. További árat befolyásoló tényezőként kezelte a játékos személyes tulajdonságait, nemzetközi szerepléseit, valamint az eladó klub teljesítményét, úgymint bajnokságban elfoglalt pozíció, rúgott és kapott gólok aránya. Másik modellje szerint az átigazolási díjat a klubok alkuereje határozza meg: minél nagyobb az eladó klub alkuereje a vevőéhez képest, annál magasabb lesz az ár. Az alkuerő függ a klub teljesítményétől, a piac (bajnokság) méretétől, illetve a játékos jelenlegi vagy várt hozzáadott értékétől. Egyértelműen szignifikáns, és az igazolási díjjal kapcsolatban pozitív hatással bír a játékos által szerzett gólok száma, a lejátszott bajnoki mérkőzések száma, a nemzetközi mérkőzések száma és az életkor. A kutatások alapján mind az eladó, mind pedig a vevő klub tulajdonságai (például bajnokság, helyezés, nézőszám) is szignifikánsnak mutatkoztak.

A KEA–CDES 2013-as tanulmánya szerint a következő három ok miatt van eltérés a labdarúgók becsült értéke és ára között. Először is a pályán nyújtott teljesítmény mellett nagy a média hatása is, vagyis hogy milyen a játékos imázsa, „eladhatósága” a szponzorok felé. Másodsor,

az átigazolási időszakok úgynevezett sztár-igazolásaik erősen torzíthatják a piacot (ahhoz „igazodik” a többi igazolás, vagyis az egész időszak transfereinek összértéke nőhet néhány nagy igazolás miatt). Harmadrészt pedig azt említik, hogy az átigazolásoknak gyakran van spekulatív vetülete.

Frick (2007) és Berg (2011), a témában született tanulmányok eredményeit összegezve, a 3. táblázatban bemutatott változók esetében figyeltek meg szignifikáns eredményt (angol és német bajnokság adatain végzett empirikus kutatások alapján).

**3. táblázat: A nemzetközi kutatások angol és német bajnokságban megfigyelt változói a játékosok értékére vonatkozóan**

Szignifikáns változó	Angol bajnokság	Német bajnokság
<b>A játékos kora</b>	✓	✓
A játékos szerződéséből hátralévő évek száma		✓
A játékos posztja		✓
<b>A játékos lőtt góljainak száma</b>	✓	✓
<b>A vásárló klub nézettsége</b>	✓	✓
Az eladó klub nézettsége	✓	
A vásárló klub szponzori bevétele		✓
A vásárló klub stadionjának befogadóképessége	✓	
A vevő klub nemzetközi kupaszereplése		✓
A vásárló és eladó klub osztálya	✓	
A játékos országának FIFA-koefficiense		✓
A játékos mérkőzéseinek száma		✓
A nemzetközi mérkőzések száma	✓	
A válogatott és utánpótlás-válogatott mérkőzések száma	✓	
A játékos korábbi klubjainak száma	✓	

*Forrás:* Frick (2007) és Berg (2011) alapján saját szerkesztés  
(kiemelve a mindkét bajnokságban igazolt változókat)

A fenti változók mellett *társadalmi, szociológiai változók* beépítése is hasznos lehet a modellekbe. Balázs és Péter (2015) tanulmánya többek közt a származási országot (hirtelen megnövekedett kereslet a belga játékosok iránt), az anyanyelvet (például brazil játékosok Portugáliában), vagy az edzők nemzetiségét (gyakran alkalmaznak saját hazájukból játékosokat) vizsgálta. Próbakutatásuk során kis mintán igazolni tudták, hogy

társadalmi változóknak is helye lehet a játékosok értékét meghatározni szándékozó kutatásokban.

### ***A nagy tornák hatása a labdarúgók becsült értékére***

Jelen tanulmányomban a nemzeti labdarúgó válogatottak számára szervezett nagy tornák hatását vizsgálom a játékosok értékére, konkrétan a 2012-es labdarúgó-Eb példáján. Az ehhez kapcsolódó szakirodalom keresése során a 2012-es Eb előtt nem találtam olyan munkát, amely a nagy tornák során bekövetkező értékváltozásokat vizsgálná, tehát a szakirodalomban egy eddig kevésbé ismert területtel foglalkozik a tanulmány. A 2012-es Európa-bajnokságról Kiefer (2012) publikált műhelytanulmányt, illetve a Budapesti Corvinus Egyetem Sportgazdasági Kutatóközpontjának adatgyűjtésének köszönhetően születtek tanulmányok. Havran (2014) konferenciatanulmányának, valamint Popper Dávid és Patai Csongor (2014) TDK-dolgozatának eredményeit is röviden itt ismertetem.

Kiefer (2012) tanulmányában elsősorban a médiafigyelem hatását vizsgálta (a Google-keresések, az UEFA honlapjának említései, valamint a Facebook like-ok száma alapján). Arra keresett választ, hogy a játékosok értéknövekedése milyen tényezőkkel magyarázható. Kizárólag az értéknövekedést felmutató játékosok eseteit vizsgálta, és ezen változásokat próbálta magyarázni. A játékosok becsült árának meghatározásához ő is a transfermarkt.de oldalt használta. Az egyéb változók gyűjtésével Kiefer is saját adatbázist épített, fő forrásai az uefa.com és a transfermarkt.de voltak. Eredményei szerint a játékosok értékére jelentős hatással van egy labdarúgó tornán való részvétel, pozitív összefüggést talált az értékváltozás és a játszott percek között (itt mutatta ki a legnagyobb pozitív hatást), a tornán elért csapateredmény, valamint a lőtt gólok számát tekintve. Negatív összefüggést talált az értékváltozás és az életkor között, vagyis minél fiatalabb volt valaki, annál nagyobb lökést adhatott karrierjének a tornán való szereplés. További eredményei szerint a játékos népszerűsége is jelentősen változott az online médiában, tehát egy nagy torna kiváló eszköz lehet egy brand-építő kampány megkezdésére, új reklámszerződések kiharcolására.

Patai és Popper (2014) a játékosok értékének változását vizsgálták statisztikai módszerekkel, kifejezetten az Európa-bajnokságon nyújtott egyéni és csapatteljesítménnyel kapcsolatban. Kiefer (2012) eredményeit megerősítve azt találták, hogy különösen a fiatal labdarúgók profitálhatnak a nemzetközi tornán nyújtott megfelelő egyéni és csapatteljesítményből. A játékosok piaci értékére vonatkozóan továbbá ők is erős pozitív

hatást találtak a lőtt gólokkal összefüggésben, és közepesen erős pozitív hatást a csapat teljesítményével összefüggésben.

Havran (2014) tanulmánya az Eb-hez kapcsolódóan főleg az egyes válogatottak, ligák és klubok szempontjából vizsgálta a játékosok értékében bekövetkező változások hatásait. A tornán résztvevő válogatottak játékosállományának értéke egyértelműen a jobban szereplő csapatok esetében nőtt a legnagyobb mértékben. A győztes spanyol válogatott keretének értéke 5%-kal, a döntős Olaszország keretének értéke 16%-al, míg a meglepetésgyőzelmeket felmutató Oroszország keretének értéke 11%-al nőtt a torna hatására. A legnagyobb vesztesek a gyengén szereplő holland és angol válogatottak lettek, előbbi keretének értéke 5%-al, utóbbié 3%-al csökkent. A bajnokságokat tekintve megállapította, hogy leginkább a spanyol (5%-al), a német (5%) és az olasz (10%) bajnokságokban szereplő játékosok értéke növekedett a torna hatására. A klubok szempontjából vizsgálva a kérdést, a legnagyobb nyertesek az olasz Juventus (19 millió euróval nőtt a tornán szereplő játékosainak értéke), a német Dortmund (18 millió euró növekedés), valamint a spanyol Real Madrid (16 millió euró növekedés) voltak. A legnagyobb veszteséget a torna előtti és utáni értéken az angol Chelsea (10,5 millió euró csökkenés) és Liverpool (14 millió euró csökkenés) klubnak kellett elszámolnia. Ezek az értékváltozások mind összefüggésbe hozhatóak az Európa-bajnokságon versengő válogatottak szereplésével.

## Kutatási kérdés, módszertan

A tanulmány kutatási kérdése a következő: *hogyan sorolhatók klaszterekbe a hozott tulajdonságaik alapján a tornán résztvevő játékosok, illetve milyen hatással van a különböző klaszterekbe sorolt hivatásos labdarúgók értékére a válogatott tornán való részvétel?* A kutatás megmutatja, hogyan viszonyuljanak a klubok a különböző tulajdonságokkal bíró játékosaik esetében a nemzeti válogatottban történő szereplésekhez. A szakirodalom áttekintése során láthattuk, hogy számos empirikus kutatás született a játékosok értékét befolyásoló tényezők meghatározásával, hatásuk becslésével kapcsolatban. Néhány kivétellel, az eddigi kutatások szinte kizárólag a klubok versenysorozatára (nemzeti bajnokságok, kupák, nemzetközi kupák) koncentráltak, esetleg a válogatott mérkőzések számára,

de a nagy tornák közvetlen és közvetett hatásait nem kutatták. Ezzel szemben abból indulok ki, hogy a nemzetközi labdarúgás vérkeringésébe történő bekapcsolódáshoz remek lehetőség lehet egy nemzeti válogatott nagy tornán (Világ- vagy Európa-bajnokságon) való részvétele.

A labdarúgók értékének kiemelt szerepe miatt fontos a labdarúgók játékjogának értékét befolyásoló tényezők feltérképezése (hol lehetnek összefüggések: kor, szerződési évek száma, klub helyezése, érték stb.), valamint új tényezők figyelembe vétele. Vizsgálattal hozzá kívánok járulni a játékosok értékét befolyásoló tényezők jobb megismeréséhez, miszerint a nagy tornákon való részvétel befolyásolhatja a játékosok piaci értékét.

Az adatbázisban 16 teljes válogatott keretének, azaz 16 ország 23 játékosának adatait gyűjtöttük össze a torna előtt, közben és után. Az adatbázisban így összesen 368 játékos adatai szerepelnek. A primer kutatáshoz szükséges adatbázist hallgatók segítségével állítottam össze. A következő változókat vontuk be az adatbázisba (4. táblázat): játékos kora, szerződéséből hátralévő évek száma, torna előtti piaci érték, klub és válogatott helyezése az UEFA-listáján, tornán elért helyezés és várt helyezés (fogadóirodák átlagos várakozásai alapján) különbsége, játszott mérkőzések száma, lőtt gólok száma, szaklapok osztályozása, torna utáni piaci érték és értékváltozás.

Az adatok a nemzetközileg elismert, használt és a lehetőségekhez képest pontosnak tartott [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) oldalról, az európai szövetség honlapjáról ([www.uefa.com](http://www.uefa.com)), valamint az elismert szakírók által üzemeltetett [goal.com](http://goal.com) portálról származnak. Az adatfelvételek ideje igazodott az adatok rendelkezésre állásának idejéhez, így három körben gyűjtöttünk adatokat: a tornát megelőző időszakban (2012. május – június 5.), a torna során (2012. június 8. – július 1.), és a torna után (2012. július–szeptember). A gyűjtött adatok többsége jellegéből fakadóan csak a megadott időszakban volt gyűjthető, változás bennük a torna során nem történhetett.

## 4. táblázat: A kutatás során felvett adatok és rögzítésük ideje

Torna előtt	Torna alatt	Torna után
játékos kora	csapat által elért helyezés és becsült helyezés (fogadóirodák által várt) közötti különbség	játékos piaci értéke a torna után
szerezésből hátralévő évek száma	játékos játszott mérkőzések száma	a kezdő értékből vett különbséggel az értékváltozás abszolút értékű és %-os változásai.
aktuális piaci értéke	lőtt gólok száma	
klubjának helyezése az UEFA-ranglistájának májusi kiadásában	szaklapok osztályozása (goal.com)	
válogatottjának helyezése az UEFA-ranglistájának májusi kiadásában		

*Forrás: saját szerkesztés*

Kutatásom egyik korlátja, hogy nem veszi figyelembe azokat a tornán kívüli tényezőket, amelyek befolyásolhatják az érintett játékosok értékét (átlagos értéknövekedés a játékospiacon, inflációs hatások, szerződésváltozások, olimpiai szereplés, sérülések stb.). Ezeket a tényezőket nagyon nehéz külön értékelni, az adatgyűjtés túlzott erőforrásigénye miatt tekintetem el tőle. Megoldás lehet a jövőben kontroll-csoportok vizsgálata, például az éppen lemaradó válogatottak játékosainak bevonásával (mekkora hátrányt jelent az, hogy nem jutottak ki), az ő értékváltozásukat figyelembe véve lehetne értékelni a tornán szereplő játékosok értékváltozását. A kutatás másik korlátját jelenti az adatok forrásának számító transfermarkt.de szakértői honlap becsléseinek esetleges pontatlansága. Jelenleg azonban nincs ennél jobb forrás a játékosok értékének becslésére vonatkozóan, valamint a honlap egységes módszertanából fakadóan összehasonlíthatók az adatok és teljeskörű az adatbázis.

Az adatokat a tisztításukat követően SPSS-szoftver segítségével, klaszteranalízis módszerrel elemeztem. A klaszteranalízis alkalmazásának célja az volt, hogy megállapítsam, milyen típusú csoportokra oszthatók az Európa-bajnokságon résztvevő játékosok és milyen tulajdonságok (változók) alapján. A klaszteranalízis alkalmazhatóságának feltétele, hogy a játékosok hozott tulajdonságai (kor, szerződéséből hátralévő évek száma, klubjuk rangsor- helyezése, válogatottjuk rangsor-helyezése, piaci

értékük) alapján homogén csoportokba sorolhatók legyenek és ezek a csoportok alkalmasak legyenek további vizsgálódásra, többek közt a különböző klaszterek játékosainak a tornán nyújtott teljesítményével és érték-változásával kapcsolatban.

A változókat először két csoportra osztottam, a klaszterek összeállításához az Eb előtti, vagyis a „hozott tulajdonságokból” adódó változókat használtam. Az Európa-bajnokságon nyújtott teljesítményhez kapcsolódó változókat a különböző klaszterekre nézve külön vizsgáltam a későbbiekben.

A legjobb eredményt klaszterelemzés során akkor lehet elérni, ha hierarchikus és nem hierarchikus módszert is használunk, ezt jelen esetben a minta nagysága lehetővé is tette. Első lépésben hierarchikus klaszterezést végeztem, hogy ez alapján fel tudjak állítani egy hipotézist a nem hierarchikus klaszterezéshez szükséges klaszterszámra vonatkozóan. A bevont változókat öt különböző eljárással vizsgáltam, de minden eljárás azonos klaszterszám alkalmazása felé mutatott, így végül 5 klaszterrel számoltam tovább. Ezek után folytattam a számításokat nem hierarchikus módszerrel, amelynek alkalmazása akkor előnyös, ha a mintavételi egységek száma magas és kevés a kiugró adat (Füstös, 2009). Esetünkben ezek a feltételek teljesültek. A K-means módszerrel elvégzett klaszterelemzés során klaszterszámnak a hierarchikus módszer alapján kapott 5 klasztert adtam meg. A klaszterelemzések előtt úgynevezett boxplot ábrák segítségével vizsgáltam a legfontosabb változók szerint a kiugró értékeket, de egyik esetben sem találtam olyan adatot, amelyet ki kellett volna zárni a vizsgálatból. Az 5 klaszteres megoldás esetében az ANOVA-táblák azt mutatták, hogy a csoportok között a vizsgált változók mentén szignifikáns különbségek vannak, azaz a kapott klasztereket érdemes elkülöníteni, és ez a fajta elkülönítés alkalmas az elemzésre.

A játékos kora, a szerződéséből hátralévő évek száma, a játékosok kezdeti értéke, a klub rangsor és a válogatott rangsor alapján, jól elkülöníthető, homogén csoportokat tudtam létrehozni, majd a tornán nyújtott teljesítményeket és az értékváltozást vizsgáltam a kapott öt klaszterre vonatkozóan.

## Eredmények

### *Leíró statisztikák és korrelációk*

Először röviden ismertetem a minta alapvető jellemzőit és a változók közötti összefüggéseket, majd bemutatom a klaszterelemzés eredményét. Mivel az Európa-bajnokságon nyújtott teljesítményt csak azoknál a játékosoknál lehet vizsgálni, akik pályára léptek a tornán, ebben a kutatási részben az ő vizsgálatukkal külön is foglalkoztam, hogy egységes képet tudjak alkotni a pályán elért teljesítmény hatásáról. A tornára nevezett 368 játékos közül 256 fő vett részt legalább egy mérkőzésen. A teljes és szűkített sokaságra nézve az alábbi jellemzőket kaptam a változókra vonatkozóan.

A tornára benevezett játékosok átlagéletkora 26,95 év volt, a pályára lépők esetében valamivel nagyobb, 27,13 év átlagot kapunk, az eloszlás normális volt (18-38 év között). Az elméleti bevezetőben leírtaknak megfelelően 0 és 5 között lehet a játékosok szerződéséből hátralévő évek száma. A pályára lépő játékosok esetében az átlagos szerződésből hátralévő idő 2,3 év volt, a teljes sokaságra nézve pedig 2,15 év, mindkét esetben normálisnak tekinthető eloszlást találtam. Az 5. táblázat a teljes és a szűkített sokaságra nézve mutatja a játékosok átlagos értékét a torna előtt, a torna után, valamint az értékváltozást.

### **5. táblázat: A tornára nevezett és pályára lépő játékosok átlagos értéke és értékváltozása**

Elemszám	Átlagos érték torna előtt (EUR)	Átlagos érték torna után (EUR)	Átlagos értékváltozás (EUR)
N=386	10 145 109	10 607 065	465 957
N=256	12 032 031	12 553 906	521 875

*Forrás:* saját számítás a tranfermarkt.de oldal adatai alapján

A tornára nevezett játékosok átlagos értéke meghaladta a 10 millió eurót, a teljes mintán az átlagos értékváltozás 466 ezer euró növekedés volt. A pályára lépő játékosok torna előtti értéke valamivel magasabb, több mint 12 millió euró volt, ami életszerű, hiszen minden válogatott igyekszik a jobb, magasabbra értékelt játékosait pályára küldeni. Az ő esetükben az átlagos értéknövekedés 522 ezer euró volt. Ha a teljes értékváltozást figyeljük, a teljes sokaság értéke a torna előtt 3,7 milliárd euró volt,



a torna végén pedig 3,9 milliárd euró, tehát 170 millió euró értéknövekedésről beszélhetünk (4,5%-ös növekedés). Apályára lépő játékosok kezdeti értéke 3,1 milliárd euróról 3,2 milliárd euróra nőtt (4,3%-os növekedés). Érdekes, hogy arányaiban a pályára nem lépő játékosok értéke jobban is növekedett, mint a pályára lépők értéke. Ennek oka lehet, hogy az Európa-bajnokság mellett sok egyéb tényező is befolyásolja a piaci értéket a nyár során, illetve pusztán a kerettagság is jelentős pozitív hatással lehet egy játékos értékére, megítélésére a nemzetközi játékospiacon.

A pályára lépő játékosok (N=256) esetében elvégzett korreláció-vizsgálatok szerint a játékos kora és a szerződésből hátralévő évek száma között közepesen erős negatív kapcsolat van ( $r=-0,349$ ), amelynek oka, hogy az idősebb játékosoknak rövidebb szerződést kínálnak, mert nő a sérülés veszélye és közeledik a karrierjük vége. A válogatott rangsor és a klubhelyezés között gyenge pozitív kapcsolat van ( $r=0,253$ ), a jobb válogatottakba csak a jobb játékosok tudnak bekerülni, akik eleve jó klubban játszanak. A szerződésből hátralévő évek száma és a klubok UEFA-rangsoron elért helyezései között gyenge negatív kapcsolat van, ami azért lehet, mert a jobb klubok hosszabb szerződéseket kínálnak a játékosoknak (hosszabb távra tudnak pénzügyileg tervezni).

### ***Klaszterelemzés a torna előtti változókkal***

Az adattáblában létrehoztam egy dummy változót (játszott/nem játszott), amely alapján leszűrtem a ténylegesen szereplő játékosokat a teljes sokaságból és a klaszterelemzést csak rajtuk végeztem el. A klaszterelemzés fő kérdése, hogy vajon a kiválasztott változók alapján meg tudunk-e különböztetni olyan játékoscsoportokat, amelyek a tulajdonságaik alapján viszonylag egyértelműen elkülöníthetők. Kutatásom során öt olyan változót vizsgáltam, amelyek meghatározhatják egy játékos helyét a transzferpiacon: a játékos kora, a szerződéséből hátralévő évek száma, a klub rangsora, a válogatott rangsora és a játékos aktuális értéke. Mivel nem volt erős korreláció ( $r > 0,8$ ) ezen változók között, így a klaszterelemzésbe mindegyik változót be tudtam vonni. Miután ezek a jellemzők különböző skálátípusokon mérnek, ezért a további vizsgálatokhoz standardizáltam a változókat.

A végső klaszterelem-számokat és megoszlásukat mutatja a 6. táblázat.

**6. táblázat: A játékosok hozott változói alapján kialakított klaszterek megoszlása**

Klaszter száma	Elemszám	Százalékos megoszlás
1	31	12,1%
2	31	12,1%
3	67	26,2%
4	77	30,1%
5	50	19,5%
<b>Összesen</b>	<b>256</b>	<b>100,0%</b>

*Forrás:* saját számítás a feldolgozott adatok alapján

A 7. táblázat mutatja a klaszterképző változók átlagértékeit az egyes klaszterekben. Ennek alapján elmondható, hogy az 1-es számú klaszterben található a legjobb válogatott és klubhelyezések, itt rendelkeznek a játékosok a leghosszabb szerződésekkel, és nekik a legmagasabb (39 millió EUR) az átlagos értékük. A játékosok nagy része (26 fő a 31 főből) az első 10 helyezett válogatottból került ki.

A 2-es klaszterben található a leggyengébb válogatott és klubhelyezéssel rendelkező játékosok, nagyrészt a gyengébb eredményekkel rendelkező ukrán és lengyel csapat játékosai alkotják, akik selejtező nélkül, a házigazda jogán szerepelhettek a tornán. Itt a második legalacsonyabb a játékosok átlagos piaci értéke is.

A 3-as klaszterbe kerültek a legidősebb játékosok (közel 31 év az átlagéletkor), közepes erősségű válogatottban és klubban játszanak, a koruk miatt már csak rövidebb szerződéssel rendelkeznek. Az értékük azonban magasabb, mint a 2-es és 5-ös klaszterben található játékosoké.

A 4-es számú klaszterben szerepelnek a legfiatalabb játékosok, akik viszonylag erős válogatottakat és klubokat képviselnek. A piaci értékük a második legmagasabb, és ők rendelkeznek a leghosszabb hátralévő szerződési idővel is.

Az 5-ös klaszterbe a leggyengébb klubok játékosai kerültek, akiknek egyben a piaci értékük is a legalacsonyabb.

**7. táblázat: A klaszterképző változók átlagos értékei az egyes klaszterekben**

Klaszter száma	Játékos kora (év)	Válogatott rangsor torna előtt	Klubhelyezés torna előtt	Szerződésből hátralévő évek száma	Játékosok átlagos értéke torna előtt (EUR)
1	26,87	5,65	6,03	3,39	39 000 000
2	26,48	56,84	65,35	1,65	5 283 871
3	30,64	12,79	37,79	1,43	7 861 194
4	24,58	9,97	30,06	3,01	12 485 714
5	26,90	16,42	120,68	2,04	4 386 000
<b>Átlag</b>	<b>27,13</b>	<b>17,12</b>	<b>51,15</b>	<b>2,29</b>	<b>12 032 031</b>

*Forrás: saját számítás a transfermarkt.de adatai alapján*

***A klaszterek értékelése a tornán nyújtott teljesítmény és a játékosok értékváltozása alapján***

Varianciaanalízis segítségével elemzést végeztem a tornán nyújtott teljesítményt mérő változókra a különböző klaszterek esetében. Ezek mentén számos esetben szignifikáns különbséget találtam a klaszterek között. Ezeknek a különbségeknek a részletes vizsgálatával a következő kép rajzolódik ki az egyes klaszterekbe került játékosokról:

- „TOP-játékosok” (1-es klaszter): drága, jó válogatottban és klubban játszó labdarúgók. Sok mérkőzés (4,65 átlagosan), jó egyéni teljesítmény (2,92-es átlagérték), sok lött gól (0,71).
- „Futottak még” (2-es klaszter): idősebb korosztály, főleg lengyel és ukrán játékosok, kevés mérkőzésszám (kiestek a csoportkörben).
- „Vesztések” (3-as klaszter): ide került a kevésbé jól szerepelt válogatottak játékosainak (holland, görög, svéd) jelentős része, illetve nagy értékcsökkenés tapasztalható a játékosoknál: 67 főből 43-nak csökkent az értéke a torna hatására.
- „Nyertesek” (4-es klaszter): a klubrangsorban a rosszabb csapatokból érkező játékosok, az ő karrierjüknek nagy lökést adott a torna, mert a 77 főből 48-nak nőtt az értéke. Érdekes, hogy egyéni teljesítményük nem volt sokkal magasabb az átlagosnál.
- „Kis fejlődők” (5-ös klaszter): gyengébb válogatottak játékosai, akik főleg az alacsony bázis értékük miatt tudtak fejlődni, de nem nyújtottak maradandó teljesítményt (2,3 átlagérték, a leggyengébb a klaszterek közül).

A „TOP-játékosok” (főleg spanyol és német játékosok) játszották a legtöbb mérkőzést, itt volt a lött gólok száma és az egyéni sportteljesítmény is kiugró a többiekhez képest. A „futottak még” klaszter játékosai játszották a legkevesebb mérkőzést, kiestek a csoportküzdelmek során. Itt találhatóak azok a játékosok, akiknek a válogatottja a legnagyobb csalódást okozta a tornán nyújtott szereplésével. A „vesztesek” klaszterébe tartozó játékosok értékében komoly csökkenés következett be a torna végére. Mind a „nyertesek”, mind pedig a „kis fejlődők” klaszterének játékosai esetében komoly értéknövekedést figyelhettünk meg a torna után, valamint „kis fejlődők” klaszterének játékosainak csapatai okozták a legnagyobb pozitív meglepetést az Európa-bajnokságon.

8. táblázat: A teljesítménnyel összefüggő változók átlagértékei az egyes klaszterekben.

Klaszter száma	Klaszter neve	Értékváltozás (EUR)	Mérkőzések száma	Lőtt gólok száma	Várt és tényleges helyezés különbsége	Átlagos egyéni sportteljesítmény
1	TOP-játékosok	693 548	4,65	0,71	-0,94	2,9244
2	Futottak még	714 516	2,39	0,13	-1,94	2,4355
3	Vesztesek	- 880 597	3,04	0,18	0,57	2,3658
4	Nyertesek	1 588 961	3,10	0,34	0,44	2,5348
5	Kis fejlődők	532 000	2,56	0,18	2,24	2,2967
<b>Átlag</b>		<b>521 875</b>	<b>3,08</b>	<b>0,29</b>	<b>0,37</b>	<b>2,4792</b>

*Forrás:* saját számítás a tranfermarkt.de, az uefa.com és a goal.com adatai alapján

A 8. táblázatban látható, hogy a legnagyobb nominális értékváltozást a „Nyertesek” klaszterben lehetett elérni (1 588 961 euró), a százalékos értéknövekedés pedig a 4-es mellett (13%) a „futottak még” és a „kis fejlődők” klaszterében is magas volt (14% és 12%), bár utóbbi növekedések nagyrészt az alacsony bázisértéknek köszönhetők. A „vesztesek” klaszterében csökkent egyedül a klaszterek között a játékosok piaci értéke (átlagosan 880 ezer euróval). A legjobb teljesítményt (szaklapok értékelése, játszott meccsek és a lött gólok száma alapján) a „TOP-játékosok” klaszterének játékosai nyújtották, mégsem az ő értékük növekedett a legjobban,

sem nominálisan, sem %-osan, amelynek oka, hogy ők már eleve magas piaci értékkel rendelkeztek, tehát az értékesebb játékosok jó teljesítmény esetén sem tudják olyan mértékben növelni értéküket egy ilyen torna során, mint az őket követők.

## Következtetések és összegzés

Tanulmányomban a hivatásos labdarúgók játékospiacához kapcsolódóan végeztem empirikus kutatást. Célom az volt, hogy a 2012-es labdarúgó-Európa-bajnokságon résztvevő játékosok piaci értékét befolyásoló tényezőket vizsgáljam, különösen a hozott tulajdonságok által történő csoportképzés eszközével. A sportszakmai bevezető után bemutattam a kutatás alapjául szolgáló, saját gyűjtésű és szerkesztésű adatbázist, az alkalmazott változókat, valamint a dolgozat során használt statisztikai módszert. A tornán aktívan szereplő játékosokat a „hozott tulajdonságaik” alapján öt különböző klaszterbe soroltam, majd megvizsgáltam a klaszterelemzés eredményességét. Ezután a tornán elért eredményeik alapján vontam le következtetéseket a klaszterekre vonatkozóan.

Az eredményeim szerint egy nagyszabású tornának a legnagyobb nyertesei az olyan játékosok (és az ő klubjaik) lehetnek, akik még fiatalok, nem a közvetlen élmezőnyhöz tartozó válogatottban és klubban játszanak (de követik őket), az átlagértékük pedig még nem éri el a sztárokét (akik értéke átlagosan 12,5 millió euró). Érdekes, hogy a tornán mutatott átlagteljesítményük azonban nem volt kiemelkedő. Amennyiben azonban egy klub egy idősebb, vagy már befutott játékosát nevezi egy tornára a szövetség, érdekellentét jöhet létre a szövetség és a klub között, hiszen jelentős értéknövekedést már nem várhat a játékos klubja, ellenben egy csalódást keltő helyezést, vagy egy sérülés még rossz hatással is lehet a klub teljesítményére. Ilyen esetben a klub számára egy speciális marketingtevékenység ajánlható, amelynek keretében erősebben foglalkozhatnak a sztárjátékosuk tornán való részvételével, így próbálva klubjuk iránt figyelmet szerezni abból, hogy neves játékosukat egy nagy tornán olyanok is figyelik, akik a klublabdarúgásban még nem számítanak rendszeres fogyasztónak.

Dolgozatom eredményei egyrészt azt mutatják, hogy érdemes a hozott tulajdonságaik alapján külön csoportokban vizsgálni a labdarúgókat, és indokolt, hogy ezek alapján különböző várakozásaink legyenek a várható értékváltozásukról. Elképzelhető, hogy egy klub két nagyon hasonló

tulajdonságokkal bíró játékosával kapcsolatban pusztán a nemzetiségük alapján határoz meg különböző transzferpiaci stratégiát, mégpedig azért, mert egyikük válogatottjának nagyobb esélyt ad a jobb szereplésre, így ezt a játékost csak a torna után értékesíti a nagyobb piaci ár reményében, míg a másikat már a torna előtt keres új klubot. Másrészt arra a megállapításra jutottam, hogy a sportgazdaságtan irodalmának az eredmények alapján egyértelműen érdemes lenne többet foglalkoznia a nagy tornák játékosok értékére ható tényezők vizsgálatával. Tanulmányomnak nem volt célja a tornán mutatott egyéni és csapatszintű teljesítmények közvetlen hatásainak vizsgálata a játékosok értékére vonatkozóan, ugyanakkor az egyes klaszterek esetében szignifikánsnak talált eredményeket bemutatam, illetve magyarázatokat kerestem az összefüggésekre.

A jövőbeli lehetőségeket tekintve érdekes lehet a 2016-tól már 24 csapatos Európa-bajnokság vizsgálata, ahova a magyar válogatott is kijutott – azonban a kézirat lezárásakor még nem álltak rendelkezésre a 2016-os Európa-bajnokság adatai. Továbbá érdekes lehet a Világbajnokságon való részvétel hatásának vizsgálata is, mivel ott lényegesen több, kevésbé ismert játékos kerülhet reflektorfénybe, valamint fontos volna historikus adatokat gyűjteni a korábbi Európa-bajnokságok és a Világbajnokságok éveiből a játékospiac forgalmára, értékére vonatkozóan. Ennek azonban az a nehézsége, hogy a korábbi évek adatai csak hiányosan fellelhetők. Az eredmények összehasonlíthatósága érdekében érdemes lehet egy következő kutatás eredményeit egy olyan év nyári adataival is összehasonlítani, amikor nem rendeznek nagy tornát, így kiszűrhetők lehetnek az egyéb tényezők, amelyek befolyásolják a játékosok értékváltozását.

## Hivatkozások

- András K. (2003): Üzleti elemek a sportban, a hivatásos labdarúgás példáján. Doktori (PhD) értekezés. BKÁE Gazdálkodástani PhD Program.
- András, K., – Havran, Zs. (2016): Examination of Central and Eastern European Professional Football Clubs' Sport Success, Financial Position and Business Strategy in International Environment. In: Competitiveness of CEE Economies and Businesses. Springer International Publishing, pp. 197–210. ISBN: 978-3-319-39653-8, 978-3-319-39654-5. DOI: [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-39654-5\\_10](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-39654-5_10).
- András K. – Havran Zs. – Jandó Z. (2012): Üzleti globalizáció és a hivatásos sport: sportvállalatok nemzetközi szerepvállalása. Műhelytanulmány. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet.

- Balázs E. – Péter L. (2015): Reflexiók a labdarúgás transferpiacára egy lehetséges elemzési modell vázlatkísérlete mentén. *Erdélyi Társadalom*, (2), pp. 183–208. Letöltve: 2016. június 10.  
<http://www.erdelyitarsadalom.ro/files/et26/et-bbu-26-09.pdf>
- Berg, E. (2011): The Valuation of Human Capital in the Football Player Transfer Market. Master thesis. Erasmus School of Economics.
- Carmichael, F. (2006): „The player transfer system in soccer”. In: Andreff, W. – Szymanski, S. (Eds.): *Handbook on the Economics of Sport*. Edward Elgar Publishing, pp. 668–676. ISBN: 978-1-847204-07-3, DOI: <http://dx.doi.org/10.4337/9781847204073.00086>
- Chadwick, S. – Burton, N. (2008): From Beckham to Ronaldo – assessing the nature of football player brands. Centre for the International Business of Sport, Coventry University, UK.
- Chikán A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.
- CIES Football Observatory (2016): Foreign players in football teams. *Monthly Report*, Issue no. 12, 2016 február. Letöltve: 2016. március 10.  
<http://www.football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr12/en/>
- Frick, B. (2007): The Football Players’ Labor Market: Empirical Evidence from the Major European Leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), pp. 422–446. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9485.2007.00423.x>
- Füstös L. (2009): A sokváltozós adatelemzés módszerei. *Módszertani Füzetek* (szerk. Füstös L. – Szalma I.). MTA Szociológiai Kutatóintézete Társadalomtudományi Elemzések Akadémiai Műhelye (TEAM)
- Havran Zs. (2016): A játékosvásárlás és az eredményesség kapcsolata a hivatásos labdarúgásban. *Vezetéstudomány*, 47(6), pp. 30–40.
- Havran, Zs. (2014): Effects of the UEFA European Football Championship 2012 on Transfers and Evaluation of Professional Football Players, Economic Questions, Issues and Problems. ISBN 978-80-89691-07-4. Letöltve: 2016. május 5.  
<http://www.irisro.org/economics2014january/46HavranZsolt.pdf>
- KEA – CDES (2013): Study on the economic and legal aspects of transfers of players. Letöltve: 2015. augusztus 11.  
[ec.europa.eu/sport/library/documents/cons-study-transfers-final-rpt.pdf](http://ec.europa.eu/sport/library/documents/cons-study-transfers-final-rpt.pdf),
- Kiefer, S. (2012): The Impact of the Euro 2012 on Popularity and Market Values of Football Player. Discussion Paper. Institute of Organisational Economics. Letöltve: 2016. február 15. <http://ideas.repec.org/p/zbw/umiodp/112012.html>
- Kozma M. – Kazainé, A. (2014): Üzleti teljesítménymérés a sportban, avagy miként segítheti a sportszervezetek vezetőit a Balanced Scorecard koncepció a stratégia szerinti működésben. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet.
- Kozma M. (2004): A vállalati érintettek elvárásai a hivatásos sportolók értékének számviteli kimutatásával szemben a labdarúgásban. 44. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet.

- Kozma M. – Kynsburg Z. (2000): A humán tőke menedzsmentje. In: András K. – Kozma M. – Kynsburg Z. – Rohony Á.: Üzleti elemek a labdarúgásban. ISM.
- Patai Cs. – Popper D. (2014): Mennyit ér egy EB-gól? A 2012-es labdarúgó Európa-bajnokság hatásainak kvantitatív elemzése. TDK dolgozat. BCE, Vállalatgazdaságtan Szekció.
- Szymanski, S. (2014): On the ball – European soccer’s success can be credited, in part, to the liberalization of the players’ market. But what will the future bring? *Finance & Development*, 51(1), pp. 26–28.
- UEFA (2014): Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2014. Letöltve: 2015. november 15. [http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefa-org/General/02/29/65/84/2296584\\_DOWNLOAD.pdf](http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefa-org/General/02/29/65/84/2296584_DOWNLOAD.pdf)

*Az internetes adatgyűjtés forrásai:*

[www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de)

[www.uefa.com](http://www.uefa.com)

[www.goal.com](http://www.goal.com)