



# MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK, SOKSZÍNŰ VÁLASZOK

Number 2



2016



18  57

**BGE**

**On-line tanulmánykötet**

**Szerkesztette:**

**VÁGÁNY Judit, PhD – FENYVESI Éva, PhD**

**Borító: FLOW PR**

**Kiadja:**

**Budapesti Gazdasági Egyetem, Kereskedelmi, Vendéglátóipari  
és Idegenforgalmi Kar, Közgazdasági Intézeti Tanszéki  
Osztály**

**Felelős kiadó: FENYVESI Éva, PhD**

**a Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály vezetője**

**ISBN 978-615-5607-21-9**

**2016.**

## ELŐSZÓ

Kedves Olvasó!

Engedje meg, hogy bemutassuk Önnek a „Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok” tanulmánykötet legújabb számát.

Kötetünk egy újabb mérföldkőhöz érkezett: mostantól kezdve kizárólag dupla vaklektorált tanulmányokat olvashat kiadványunkban.

A következő számoktól kezdődően pedig újabb előrelépést tervezünk: a Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar, Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztálya által szervezett szimpóziumon résztvevő előadók tanulmányain kívül, lehetőséget kívánunk biztosítani a gazdaság- és társadalomtudományok területén született tudományos eredmények, kutatások színvonalas bemutatására is.

Bízunk benne, hogy tanulmánykötetünk valódi lehetőséget teremt arra, hogy a bemutatott kutatási eredmények minél szélesebb körben elérhetővé váljanak, és jól hasznosíthatóak legyen az oktatásban és kutatásban tevékenykedők számára éppúgy, mint a gyakorlati élet képviselői számára.

Jó olvasást kívánunk!

Fenyvesi Éva, PhD

Vágány Judit, PhD

# TARTALOMJEGYZÉK

## **BODÓ Bence – SZABÓNÉ ERDÉLYI Éva**

Ötletadó válaszok a globális-lokális ellentét területi egyenlőtlenségeinek kezelésére vidéki térségekben..... 4.

## **DOMONKOS Endre**

Az Első világháború gazdasági és politikai következményei Közép-Kelet-Európában..... 19.

## **JAKAB Petra - KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI Márta**

Kölcsönhatás vizsgálata a városi hírnév és a vállalati hírnév között turisztikai aspektusban – Győr városa és az Audi Hungaria Motor Kft. egymásra gyakorolt hatása..... 40.

## **KARAKASNÉ MORVAY Klára**

A sharing economy hatása a hazai szálláshelyekre ..... 57.

## **KERTÉSZ Gábor**

A családi cégek helyzete váláskor az új Ptk. tükrében ..... 78.

## **MESTER Éva - TÓTH Róbert János - GYENGE Balázs - KOZMA Tímea**

A bizalom és a pénzügyi döntések szerepe a vállalati gazdálkodásban..... 94.

## **LOGÓ Róbert – PÓNUSZ Mónika – KOZMA Tímea**

Hűtőipari vállalkozás ellátási láncának értékelése és logisztikai megoldásainak vizsgálata..... 115.

## **NESZMÉLYI György Iván**

Szövetkezetek szerepe Dánia és Dél-Korea agrárgazdaságában..... 138.

**ÖTLETADÓ VÁLASZOK  
A GLOBÁLIS-LOKÁLIS ELLENTÉT  
TERÜLETI EGYENLŐTLENSÉGEINEK KEZELÉSÉRE  
VIDÉKI TÉRSÉGEKBEN**

**INSPIRING ANSWERS TO MANAGE  
THE TERRITORIAL INEQUALITIES  
CAUSED BY GLOBAL-LOCAL NEXUS IN RURAL AREAS**

**BODÓ Bence – SZABÓNÉ ERDÉLYI Éva**

**Kulcsszavak:** Észak-Alföld, területi egyenlőtlenségek, hátrányos helyzet, vidéki fenntarthatóság, településfejlesztés

**Keywords:** Norther Great Plain, territorial disparities, settlement development, less favourable position, rural sustainability

**JEL kód:** R11, R12

## Összefoglalás

*A globális világgazdaság egyik jellegzetes rendszertulajdonsága, hogy növekedése – különösen a vállalati döntéshozatalban – fokozza a lokalizáció jelentőségét, megpecsételve ezzel a kedvezőtlenebb adottságokkal rendelkező térségek sorsát. A külső gazdasági függés, vagyis az exogén erőforrások aránytalan túlsúlyának mérséklésére azonban számos alternatív megoldás kínálkozik, jóllehet a valódi változás inkább közgazdasági paradigmaváltást igényel. A térség- és településfejlesztés sikeressége valamennyi esetben a gyökérokok megkeresésében, a helyi adottságokhoz illeszkedő (közösségvezérelt) helyi gazdaságfejlesztésben és a stratégia megfogalmazásában rejlik. A gazdasági dimenzió túl nélkülözhetetlen tényező a környezeti fenntarthatóság, a települések közötti együttműködések, a közösségsszervezés és a lokális identitás erősítésének hangsúlyozása. Kutatásunk során az e hasonló elvek mentén szerveződő megoldásokat elemeztük és térképeztük fel az Észak-Alföldi régió periférikus elhelyezkedésű és városhiányos aprófalvas térségeiben, ahol komoly kihívást jelent a marginalizáció és a depriváció. A kérdés az, hogy ki lehet-e törni ebből az ördögi körből, és ha igen, hogyan lehetséges?*

## Abstract

*One of the characteristic features of the growing global economy, especially in corporate decision making, is the increasing importance of the localization that consolidates the future of the areas with less favourable conditions. To moderate the external economic dependence, namely the disproportionate prevalence of exogenous resources there are a number of alternative solutions, however, the real change requires an economic paradigm shift. The success of the regional and settlement development can be found in local economic development that fits local conditions.*

*The emphasis of environmental sustainability, collaborations between municipalities, community development and local identity, beyond the economic dimension, play a very important role, too. During our research we analysed and mapped good practices which are organised along the principles mentioned above in the peripheral, marginalized, and deprived areas of the Northern Great Plain region of Hungary. The only question is whether rural areas may break out of the devilish circle, and, if so, how can it be possible?*

## Bevezetés

A gazdaság valamennyi ágazatát gyökeresen átszövő és alakító globális verseny következményeként egyre látványosabb mértékben növekednek az egyes országok közötti gazdasági és társadalmi fejlettségbeli különbségek, amelyek legteljesebben – különösen az egyenlőtlen tényezőellátottság eredményeként – napjaink fokozódó társadalmi feszültségeiben (migráció, marginalizáció, szegregáció, depriváció és deviancia), illetve az egyes társadalmi rétegek közötti szakadék szélesedésében teljesednek ki. Törekedve a rendszerszemléletű vizsgálat szükségességére, nem hagyhatjuk figyelmen kívül a nyersanyagokban gazdag, rendszerint szennyező, illetve korszerűtlen nehéz- és könnyűiparral rendelkező fejlődő országok természeti környezete állapotának gyorsuló degradálódását sem, ami elsősorban olyan égető

globális problémákat vetnek fel, amelyek megoldása minden esetben lokális cselekvésre sarkall.

A fentiek mellett azonban téves elképzelés volna azzal a feltételezéssel élnünk, hogy a fejlett országok centrum-periféria relációin belül nem áll fenn olyan számottevő mértékű gazdasági és társadalmi polarizáció, mely ne árnyalná be az aggregált gazdasági teljesítménymutatók eredményét (Mezei, 2004).

Az ENSZ Fejlesztési Program 2013-as évre vonatkozó Emberi Fejlődési Jelentésében, amely az egyes országokat azok emberi fejlettségi indexének (HDI) értéke alapján rangsorolja, Magyarországot a 43. helyen, a legfejlettebb, nagyon magas humán fejlettségű országok között tartja számon (UNDP, 2014).

A fejlettséget egyedül a GDP oldaláról megközelítő IMF mérések Magyarországot – saját megfogalmazásában – a feltörekvő gazdaságok (IMF, 2014), míg a Világbank GNI/fő értéken alapuló klasszifikációja a magas jövedelmű országok csoportjába sorolja (The World Bank, 2014).

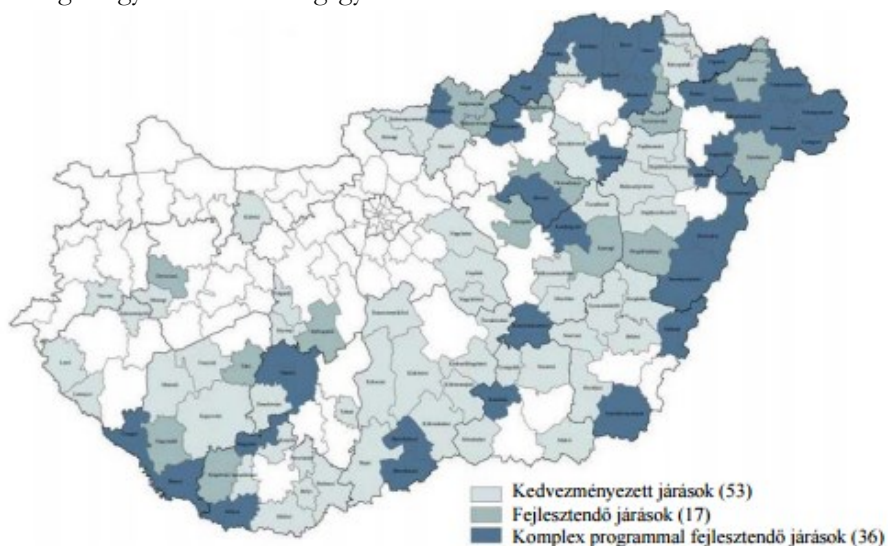
Mindezek ellenére valamennyiünk számára szemmel látható a magyar gazdaság térszerkezetének súlyos töredezettsége, ugyanis a nyugati országrész fejlettsége és életszínvonala jelentősen meghaladja a keleti országrész viszonyait, ahol az egyik legjelentősebb megoldatlan problémát továbbra is a működőtőke hiánya és a munkahelyek számának elégtelensége jelenti. Hangsúlyoznunk kell azonban, hogy Kelet-Magyarország lakossága kevésbé szakképzett, az országos átlagnál alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkezik, ennél fogva a növekvő skáláhozadéku tevékenységet folytató vállalkozások telephelyválasztási preferenciái elkerülnek a hasonló adottságokkal rendelkező térségeket, amit a munkaerő viszonylagosan alacsonyabb ára sem képes kiegyenlíteni.

Más nézőpontból megfogalmazva, a lokális kötődés a multi- és transznacionális vállalatok esetében különösen a globális versenyképességet meghatározó vállalati döntéshozatalban és stratégiaalkotásban jelenik meg, ezért a nem tárgyi javak elsődlegessé válása miatt a vállalatok növekvő mérethozadéku szellemi tevékenységeiket a centrum térségekben koncentrálnak, fizikai tőkéjüket pedig rendszerint periférikus térségekbe szervezik ki. Megállapítható tehát, hogy míg a gazdasági folyamatok globalizálódnak, addig a tranzakciós költségek minimalizálása érdekében az iparági versenyelőnyök lokalizálódnak (Lengyel, 2003), így a globális verseny eredményeként – versenyképes és nem versenyképes régiókat teremtve – a centrum-periféria dichotómia újratermelődik (Lengyel, 2012).

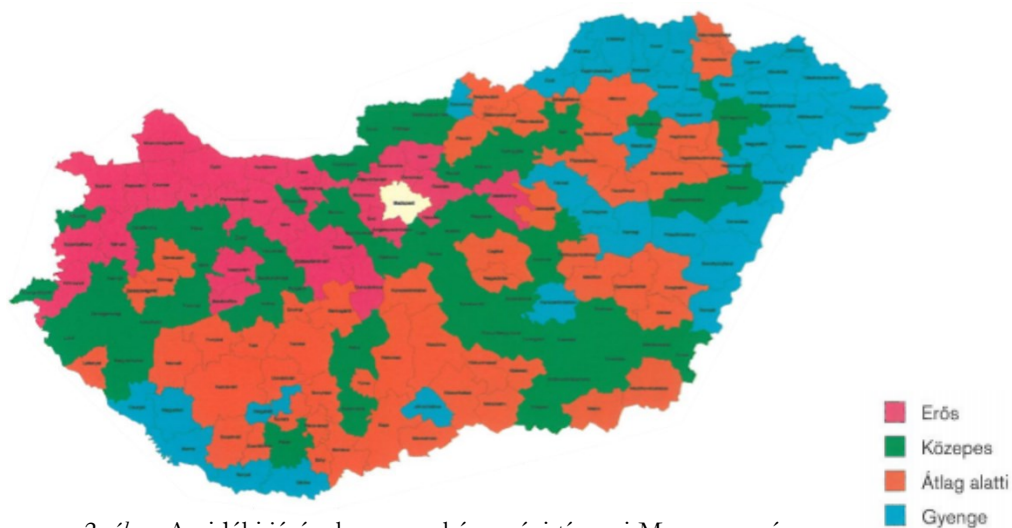
Ez a megállapítás különösen időszerű kérdéseket vet fel, mivel Magyarország területének jelentős részét periférikus térségként tartjuk számon. A leghátrányosabb helyzetben a határ menti külső periféria van az északi, az északkeleti, a keleti és a déli határ egyes vidékein, jóllehet napjainkban még egy további fregmentáló elem is jelen van az átmeneti jellegű belső periféria formájában (Baranyi, 2007).

A vidéki járások versenyképességét ábrázoló térkép azt igazolja, hogy a hátrányos helyzet és a gyenge versenyképesség között erős korreláció mérhető, vagyis a hátrányos

helyzetű és gyenge, illetve átlag alatti versenyképességgel rendelkező járások területi lefedettsége nagy mértékben megegyezik.



1. ábra. Kedvezményezett hátrányos helyzetű járások a 290/2014. (XI. 26.) Korm. Rendelet szerint  
Forrás: (Zsom, 2015)



2. ábra. A vidéki járások versenyképességi típusai Magyarországon  
Forrás: (Lengyel, et al., 2015)

Ebben a megvilágításban látható, hogy az egyenlőtlen tényezőellátottság következtében egyes periférikus vidéki térségek leszakadnak a magterületekről. A periféria ennél fogva egy olyan a versenyből kiszakadt gyengén versenyképes területként kezelendő, mely jobb esetben kiszolgálja a centrumot, rosszabb esetben pedig olyan mértékű lemaradás

jellemzi, hogy piaci alapú felzárkóztatására nincs lehetőség és a teljes elnéptelenedés veszélye fenyegeti (G. Fekete, 2005), az agglomerálódásra képes települések száma pedig kevés.

Általános vélekedés, hogy egy település sikerességét, tulajdonképpeni versenyképességét a települési hierarchiában betöltött helye és mérete határozza meg (Rácz, et al., 2006), azonban, ha a fő hangsúlyt a helyi fejlesztések fenntarthatósági szemléletére helyezzük feltételezhetők bizonyos helyzeti előnyök, amelyet G. Fekete (2005) összefoglaló néven posztmodern értékeknek nevez. Néhány példa ezek közül: környezetterheléstől mentes természeti környezet, extenzív mezőgazdaság termelés, mennyiségit felváltó minőségi szemlélet, helyi tudás, kooperatív magatartás, térségek egyedi arculata, kultúrája és hagyományai.

Az előbbi gondolatok mentén határoztunk úgy, hogy a fenntartható fejlődés elméletében különös felelősség bír a lokalitás, így a települések szintje, vagyis kutatásunk célja magától értetődő. Olyan pozitív településfejlesztési mintákat kutatunk fel és mutatunk be, melyek ötletadó megoldásként, igazodva a helyi adottságokhoz irányt mutathatnak valamennyi térség és települése fejlődése számára a területi kiegyenlítődés felé. A vizsgált települések estén hangsúlyozzuk, hogy a fejlesztések hosszú távú eredményessége érdekében azok igyekeztek megtalálni saját, egyedi fejlődési pályájukat, amelyekben a területi alapú funkcionális differenciálódás felfedezhető.

Meggyőződésünk, hogy a térszerkezet töredezettségének pusztán tüneti kezelése a problémák elfedését és ezáltal a tényleges megoldás elkerülését szolgálja, ami magában hordozza a hátrányos helyzet továbbgyűrűzésének a kockázatát. Röviden, mellett érvelünk, hogy a tényleges eredmények elérése érdekében a változásoknak a legalacsonyabb területi szinten kell megkezdődnie, ugyanakkor ez nem jelenti az állami beavatkozás és az állam felzárkóztatási politikájának kisebb jelentőségét. Ebben az elgondolásban a perifériát alkotó térségek és települések fejlesztése olyan a helyi adottságokhoz és szükségletekhez, valamint a külső feltételekhez igazodó – ma mégis újszerűnek hangzó – megközelítést, illetve szemléletet követel, amelyet minden esetben megelőz a gyökérokok feltárása, majd a helyben megtalálható endogén erőforrások számbavétele.

A kérdésünk tehát egyfelől az, hogy mely gazdasági folyamatok felelősek a polarizált térszerkezet kialakulásáért, ennek következményeként pedig, hogyan lehet kitörni a hátrányos helyzetből, hogyan tehető egy vidéki település versenyképessé a formálódó új világrendben, továbbá milyen eszközök szükségesek mindehhez? Azt a kérdést is feltettük magunknak, hogy ki tekinthető a fejlesztések katalizátorának, azaz milyen szerep jellemzi a polgármestereket, a vállalkozásokat, a civil szervezeteket és a helyi lakosságot. A településfejlesztés hosszú távú eredményessége érdekében fontosnak tekintettük megvizsgálni a szegregálódó társadalmi csoportok felzárkóztatásának helyi szintű válaszait és eredményességét.

## Anyag és módszer

Kutatásunk területi lehatárolása során három, a médiának (BBC, National Geographic, Reuters, MTVA, Magyar Nemzet, Nők Lapja stb.) köszönhetően ismertté vált és egymáshoz közel fekvő észak-alföldi települést választottunk ki Szabolcs-Szatmár-Bereg megye Fehérgyarmati járásának területéről. A megye székhelyén, Nyíregyházán kívül valamennyi járás hátrányos, vagy halmozottan hátrányos helyzetű és településeik többségére egyaránt jellemző a jelentős munkanélküliséggel és/vagy a társadalmi-gazdasági és infrastrukturális elmaradottság, ami az általunk vizsgált kistelepülések, Cégénydányád, Túristvándi és Rozsály esetén sincsen másképp.

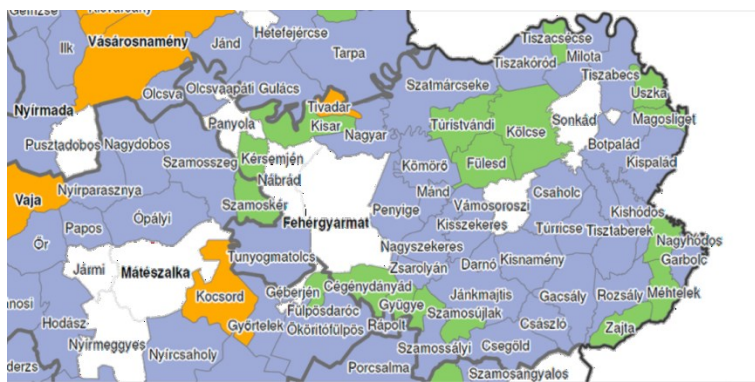
A kutatás során feldolgoztuk a területi egyenlőtlenségek okait feltáró, továbbá a kistelepülések kitörési lehetőségeit tárgyaló szakirodalmat, majd kiértékeltek a vizsgált települések sajtómegjelenéseit és a sajtóban róluk kialakult képet. A statisztikai adatgyűjtés során elsősorban a KSH T-STAR adatbázisára, a TeIR szolgáltatásaira, valamint az MTA KRTK Erőforrástérképére (v2.5) támaszkodtunk.

Munkánkat 2015 szeptemberében kiegészítette egy terepkutatás, amely során Rozsály községet kerestük fel, ugyanakkor a többi tárgyalt település vezetőjével is fenntartottuk a kommunikációt.

## Eredmények

### A vizsgált települések általános társadalmi-gazdasági helyzete

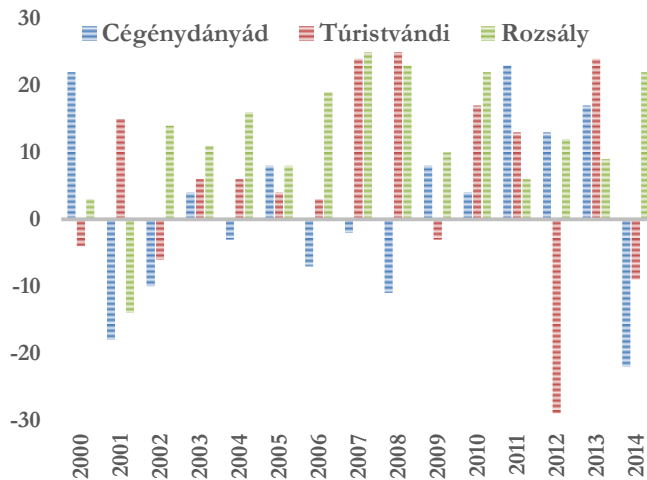
A 290/2014. (XI. 26.) Kormányrendelet a komplex programmal fejlesztendő Fehérgyarmati járásban 44 települést minősít társadalmi, gazdasági és infrastrukturális szempontból kedvezményezett [105/2015. (IV. 23.) Korm. rendelet], ugyanakkor 30 település a jelentős munkanélküliség következtében is állami kedvezményekhez jut [105/2015. (IV. 23.) Korm. rendelet]. A vizsgált 500 és 999 fő közötti lakossággal rendelkező kistelepülések közül Cégénydányád és Túristvándi társadalmi, gazdasági és infrastrukturális, Rozsály pedig a jelentős munkanélküliség szempontjából is kedvezményezett település.



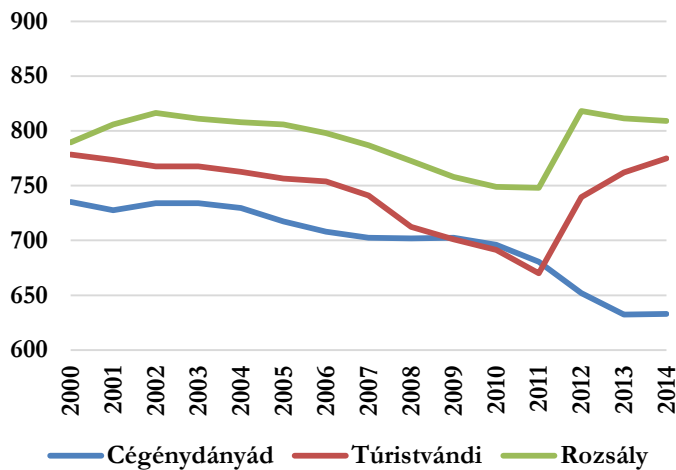
3. ábra. A vizsgált települések elhelyezkedése a Fehérgyarmati járásban

Forrás: [http://www.terport.hu/webfm\\_send/4563](http://www.terport.hu/webfm_send/4563), letöltve 2016. 02. 09.

A fejlődést visszavető elsőszerű tényező a rendkívül rossz elérhetőség. Az M3-as autópálya Őrigről, majd Vásárosnaményig történő meghosszabbítása ugyan jelentősen csökkentette Nyíregyháza és Budapest időbeli távolságát, azonban a térség tömegközlekedési viszonyai fejletlenek, a menetidők magasak, ami a többiek közt rontja a munkahelyek elérhetőségét. További jellemző a magas munkanélküliségi ráta, a negatív vándorlási egyenleg, az emelkedő öregedési index, a cigány lakosság magas aránya, a relatíve magasabb mezőgazdasági foglalkoztatás, a beruházások és a feldolgozóipar hiánya. A kedvezőtlen körülmények ellenére a természeti környezet állapota kiegyensúlyozott, ideális az aktív, a falusi és az ökoturizmus számára.



4. ábra. A vizsgált települések vándorlási egyenlete 2000 és 2014 között  
 Forrás: saját szerkesztés a KSH adatai alapján



5. ábra. A vizsgált települések népességének változása 2000 és 2014 között  
 Forrás: saját szerkesztés a KSH adatai alapján

A vizsgált három falu a kistelepülések klasszikus vonásait hordozzák magukon, azzal a különbséggel, hogy az utóbbi években látványos fejlődésnek indult a gazdasági önrendelkezésem alapuló folyamatos falumegújítás, amelynek egyik sikeres eszköze a tudatos közösségépítés volt. A szemléletformálás eredményeképpen bizakodó, a település endogén erőforrásait felhasználó fejlesztések láttak napvilágot. Csak két település (Cégénydányád és Túrístvándi) rendelkezik stratégiai dokumentummal, azonban mindhárom településfejlesztési program katalizátorai a polgármesterek voltak, akik karizmatikus jellemükkel és tenni akarásukkal a hátukra vették településeik sorsát.

A cégénydányádiak jövőjüket a vidéki turizmusban rejlő potenciáljában látják. Túrístvándi a turizmus és a mezőgazdasági termelés ötvözésével kívánja megalapozni fenntartható helyi gazdaságát, Rozsály pedig az önfenntartó közösségi mezőgazdaságban látta meg a kitörés kulcsát. Céljuk minden esetben településük lakossága életszínvonalának és jólétének növelése a helyi erőforrásokra építkezve. A következő alfejezetekben ezek jó példák kerülnek bemutatásra.

1. táblázat. A vizsgált települések néhány általános tulajdonságának összehasonlítása

	<b>Cégénydányád</b>	<b>Túrístvándi</b>	<b>Rozsály</b>
<b>Terület</b>	12 km <sup>2</sup>	15 km <sup>2</sup>	15 km <sup>2</sup>
<b>Lakosság</b>	625 fő	762 fő	809 fő
<b>Munkanélküliségi ráta</b>	22,1%	17,4%	17,6%
<b>Cigány lakosság aránya</b>	14%	15%	16%
<b>Stratégiai dokumentum</b>	van	van	nincs
<b>Fő fejlesztési terület</b>	turizmus	turizmus, mezőgazdaság	mezőgazdaság
<b>Katalizátor</b>	polgármester	polgármester	polgármester

Forrás: saját szerkesztés a KSH adatai alapján, [http://www.cegenydanyad.hu/pdf/2015-06-04/hatarozat\\_partnersegi\\_egyeztetes.pdf](http://www.cegenydanyad.hu/pdf/2015-06-04/hatarozat_partnersegi_egyeztetes.pdf), <http://docplayer.hu/4646060-Turistvandi-kozseg-gazdasagi-programja.html>

### **Cégénydányád településfejlesztési programja**

A cégénydányádi falumegújítás kezdeményezője és elindítója Kelemen Róbert először 2010-ben megválasztott polgármester volt, aki Cégénydányád fellendülési potenciálját különösen települése turisztikai keresletének megteremtésében és a turizmus multiplikátorhatásában látta meg. Cégénydányád célként tűzte ki, hogy mezőgazdasági terményeinek minél nagyobb hányadát helyben feldolgozva értékesítse. Tevékenységükben kiemelt helyet foglal el a termékfejlesztés és a termékkínálat

bővítése, amelynek részeként csokoládéval borított disznópörccöt is értékesítenek, amellyel különösen a turisták figyelmét hívják fel. A 21 hektáros önkormányzati gazdaság által előállított élelmiszereket a helyi közétkeztetésbe építésen túl a turisták ellátása során is értékesítik.

A fejlesztés másik pillére a közösségszervezés volt. Az identitás alapú gazdaságfejlesztés mintájára, a közösségi összetartásra szervezték meg a település turizmusmarketingjét. Ennek része volt a falu arculatának modern szellemben történő felfrissítése, azonban hűen ragaszkodtak az évszázados hagyományokhoz és a térség szellemi értékrendjéhez. A település épületeit, zöld felületeit és a legjelentősebb turisztikai látványosságként számon tartott Kende-kúriát folyamatosan újították fel. Ezen felül a közintézményeket napelemekkel szerelték fel, kialakítottak egy nemesi portát, egy pajtászínházat és egy fonót.

A település elsőrangú marketingje, az Adj' Isten Szatmárban mintaprojekt szintén a térségi összefogás eredményeként jött létre. A stratégia kidolgozásában a térségben élő turisztikai és marketing szakemberek vettek részt, akik a legújabb trendeknek megfelelően alakították ki a díjnyertes arculatot. A projekt 2015-ben elnyerte a Magyar Marketing Szövetség városmarketing gyémánt díját és a Turizmus Trend által odaadományozott „Az év kommunikációs projektje” fődíjat. A településen élők színvonalas fesztiválokat szerveznek, amelyek közül a számos színvonalas előadót felvonultató Szamosfeszt népzenei, néptánc és blues fesztivál.

Míndezekkel a fejlesztésekkel vállalkozásokat generáltak, növelték a foglalkoztatottságot és a település határaitól kívül érkező bevételeiket. Ezek a fejlesztések nem kizárólag Cégénydányád érdekeit szolgálják, mivel a község polgármestere a szomszédos településekkel összefogva, a helyi igényekhez igazodva képzeli el nagyszabású programja további építését. Másfelől a tervezési folyamatban a lakosságot is bevonják annak érdekében, hogy felmérjék a helyi szükségleteket és igényeket, valamint közösen meghatározzák a kistelepülés és ezáltal saját jövőképüket.

### **Túristvándi településfejlesztési programja**

Túristvándi ipartörténeti műemlék Vízimalmának köszönhetően a térség egyik régóta kiemelkedő, sok látogatót vonzó turisztikai desztinációja. Az önkormányzat erre a már biztos lábakon álló falusi turizmusból és a mezőgazdasági termelésből származó bevételek növelése köré dolgozta ki helyi gazdaságfejlesztési programját. A megvalósítás eszközévé az élelmiszer önrendelkezést, egy mintagazdaság létrehozását, a lakossági termelést és a nyersanyagok feldolgozást tették, amelyhez a kezdetekben pályázati források biztosítják a szükséges pénztökhét.

Az önkormányzat vezetése kiemelt célként kezeli az energiateljesítmény fokozatos optimalizálását, ugyanis utóbbi az önkormányzati költségvetés legnagyobb, a településről kiáramló pénzüssége. Az olyan alternatív megoldásoknak köszönhetően, mint a környezetbarát vízi erőművek, a mezőgazdasági hulladékhasznosítás és az épületkorszerűsítés a fenntartható fejlődés elvét is beépítették a fejlesztési tervekbe.

A túristvándi önkormányzat mezőgazdasági tevékenységet is folytat, meghirdették szociális földprogramjukat, de hangsúlyozzák, hogy a helyi lakosságot segíteni kell visszavezetni a mezőgazdaság világába, ezáltal újra megteremtve a háztáji gazdaságokat. Az értékesítésben az önkormányzat is részt vesz és a községi piac létrehozása révén a közvetítói haszontól mentes kereskedelmet is támogatja. Az önkormányzat további ügyekben is igyekszik a lakosság szolgálatára lenni. Segít a pályázatok megfogalmazásában és új vállalkozások generálásában, a fiataloknak pedig pályaválasztási tanácsot ad. Utóbbi eredményeként lett a településnek házi orvosa, óvónője és informatika tanára. A térségi szolgáltatók hiánya miatt a túristvándi önkormányzat internet és televízió sugárzást is kínál nem csak saját lakossága, hanem a környékbeli települések számára is.

A fejlesztés középpontjában itt is közösségszervezés, a párbeszéd áll, ugyanakkor számos lépést tettek a szegregáció leküzdése érdekében, amelyet az általános iskolában kezdtek el. A településen élők is úgy gondolják, hogy helyi gazdaság az összetartó helyi közösség nélkül nem hozható létre, ezért valamennyien igyekeznek kivenni a részüket a település mindennapi életében. Napjainkban már a cigányság is megműveli kertjeit, vagy éppen tovább élte a hagyományos mesterségeket, termékeiket pedig a turizmusban is értékesíthetik. Az idegenforgalomra vonatkozóan látványosan fejlesztették, illetve bővítették a turisztikai kínálatot, különösen a szálláshelyi infrastruktúra és a turisztikai szolgáltatások esetében. Az előző lépések feltehetőleg megnövelik a turisták átlagos vendégéjszakáinak számát. Erre azért is szükség van, mert a térség tranzit jellege miatt sokan mindössze néhány órát töltenek el a településen. A turizmus várhatóan így további családnak biztosíthat megélhetést vagy kiegészítő jövedelemforrást.

A mezőgazdaságban megtermelt zöldségeket és gyümölcsöket, illetve húst a turisták és a helyiek étkeztetésére egyaránt fordítják, de a környező településeken élők számára is elérhető. Az önkormányzat magára vállalta, hogy beszerzi a szükséges vetőmagokat és állatokat, amelyeket részben a lakosságnak adományoz. Az önkormányzat a földek felszántását és a szükséges gépeket és eszközöket is térítésmentesen biztosítja, helyi vállalkozók segítségével pedig feldolgozzák. A mezőgazdasági tudatosság és a település mezőgazdasági termelésének biztosítása érdekében az általános iskolával szemben egy mintagazdaságot is kialakítottak, ahol az iskolások megismerkedhetnek a kertgazdálkodás munkafolyamataival és a különböző zöldségekkel és gyümölcsökkel. (Horváth, 2013; Lakatosné S., 2014; Mátyus, 2010)

Túristvándinak határozott elképzelése, hogy ne csak önmagát, hanem a környező településeket is ellássa, illetve hozzájáruljon az önfenntartó települések modelljének terjesztéséhez. Ennek a célnak a megalapozását és elérését a település- és közösségfejlesztő szakemberek gyakorlatorientált képzése segíti elő. A modell kulcsa tehát a településen előállított javakból származó jövedelmek megtartása a településen, vagyis a lakosság helyben elégítse ki szükségleteit. A pénztőke felhalmozásának köszönhetően így megteremthetők mindazok a feltételek és vállalkozások, amelyek

hosszú távon biztosítják az önkormányzat és a lakosság tisztas megélhetését, párhuzamosan növelve a település népességmegtartó erejét.

### **Rozsály településfejlesztési programja**

Rozsály nem rendelkezik fejlesztési stratégiával, jóllehet önjáró településfejlesztési modelljük már 1992 óta bizonyítja sikerességét. A siker alapja a település korábbi döntéshozóinak köszönhető, akik, megkívánták tartani az önkormányzat tulajdonában álló földterületeket. Sztojka Zoltán, a nagyközség polgármestere, a leglátványosabb eredmények és a fejlődés beindítója ezt újabb földek vásárlásával bővítette. A sikeres működés másik alapja, a szociális földpályázat és a Start Munkaprogram volt, így a mezőgazdasági földek feletti önrendelkezés és a rendelkezésre álló pályázati lehetőségek megragadásának köszönhető, hogy a 809 főt (KSH T-START, 2014) számláló Rozsályt ma Magyarország legkisebb nagyközségeként tarthatjuk számon, amelynek intézményi ellátottsága a nagyközségekével azonos. A 12 település körjegyzőségi központjaként is funkcionáló Rozsályon a helyben foglalkoztatás részben a közösségi mezőgazdasági termelés és a helyi kisipar, részben pedig a folyamatos szakképzéseknek köszönhetően megvalósulni látszik.

A település élen 2009 óta álló jövőbe tekintő és karizmatikus vezetőnek olyan közösséget sikerült kovácsolnia a helyi gazdaság beindításához, melyre csak kevés példát találunk. Ennek ellenére beszélgetésünk során elismerte, hogy *„Az együttélés az emberektől függ, attól, hogy ki milyen mértékben nyitott a közösségi életre. Sajnos néha nagyon nehéz feltörni a „zárakat”, ezért inkább a gyermekek nyitottságára és a fiatalságra kell építeni és ez húzza magával a szülőket is”*. A közösségépítést szolgálja a közösségi mezőgazdaság, a kemence, a teleház, a számtalan közösségi és kulturális program, a néptáncsoport, a felnőtt és a gyermek színjátszó kör, az énekkórus, a cigány zenélés, a nyugdíjasok klubja és a sportegyesületek és sportkörök.

A példaértékű gazdasági fejlődés révén egyre több lakos tud munkát vállalni a községben, így nem szükséges a szomszédos falvakban vagy a járasszékhelyen dolgozni. Az Önkormányzat teljes munkaidőben 123 lakost tud foglalkoztatni, akiknek a többsége mezőgazdasági feladatokat végez. A rozsályi önkormányzat a földeit bérlő Rozsály Községért Jóléti Szolgálat Helyi Alapítványra támaszkodik és vállalja, hogy a megtermelt zöldséget, gyümölcsöt, illetve a hízóállatokat felvásárolja, a helyi munkaerő segítségével pedig feldolgozza. A közösségi mezőgazdasági termelés mellett az önkormányzattól bármely lakos igényelhet megművelésre két hektár földet, amelyet – a túristvándi önkormányzathoz hasonlóan – fel is szántanak. A település rendelkezik a térségben az egyetlen az EU-s előírásoknak is megfelelő vágóhíddal, de hasonlóan fontos ágazat az iskolai oktatásba is bevont lótenyésztés, a haltenyésztés és az erdészeti tevékenység. Utóbbi a téli tűzifa iránti igény miatt telepítették, ugyanakkor fontos megjegyeznünk, hogy a tűzi fát az igénylők nem ingyen, hanem egy jelképes összegért cserében kapják. Az ivóvizet négy közeli településsel együtt a szomszédos Gacsály kútjából nyerik, de fontos szerep jut Rozsályon a szomszédos gazdaságnak, ami az önkormányzatok

közötti cserekereskedelemben teljesebbé válik. Létrehozták a többnyire képűtságot sugárzó Rozsály TV-t, de tervezik, hogy a kulturális programokról készült videókat is levetítik a térségben fogható csatornán. A hirdetési díj a térségben lakók számára havonta 3000 forint, ezzel segítve a termékfelesleg szomszédos telepűléseken való értékesítését. A tévécsatornának köszönhetően két informatikust tudnak helyben foglalkoztatni, de a faluban egy ECDL-vizsgaközpont is kialakítottak. A rozsályiak sikeresen üzemeltetik a község beton- és térkőgyárát is. A műhelyet a helyi igények hívták életre, amikor telepűlésnek villanyoszlopokra és betonkerítésre volt szüksége, azonban a magas piaci ár miatt maguk kezdték el előállítani és értékesíteni több más termékkel együtt. További egyedi projekt volt a rozsályi vasútállomás kiépítése a telepűlés határában.

A mezőgazdasági hulladékot Rozsályon elsősorban az önkormányzati ingatlanok fűtésének korszerűsítésénél hasznosítják és a megmetszett gyümölcsfák gallyaival és biomasszával fűtik. A fejlesztés eredményeként a gallyakat bálázó gép ára az iskola fűtési költségének 4 havi megtakarításából térült meg, így a biomassza kazánokkal fűtött ingatlanok költsége átlagosan egyötödére csökkent.

Rozsály öt darab MTZ traktora és az egyéb munkagépek, amelyeket helyben is karban tudnak tartani a termelésben segítkeznék. A szakemberek utánpótlását a helyi igényekre támaszkodó szakképzések formájában igyekeznék biztosítani. A frissen végzett szakmunkásokat az önkormányzat vagy helyi és környékbeli vállalkozók alkalmazják.

A telepűlésen egy erős szociális hálót hoztak létre, azonban ezek a szolgáltatások megkövetelik az aktív részvételt a telepűlés életében. A telepűlési vezetők a belső ösztönzők fontosságát hangsúlyozzák, így azok is megtanulják értékelni az különböző adományokat és segítséget, akik korábban ezt ingyen várták el segélyek formájában. A cigány lakosság felzárkóztatása is eredményesen elindult. Létrehoztak számunkra egy szociális fürdőt, amely igen hamar rendkívül népszerűvé vált és kialakult a cigányok között az a vezető réteg, amely önként elvállalta a felzárkóztatás feladatát. Ők azok, akik mozgósítják a cigány kisebbséget. Közűlük sokan már magas fokon művelik a mezőgazdaságot és a kézművesipart. A szociális szférához sorolható a program legnépszerűbb eleme a község non-profit elven működő szociális boltja, ahol az önkormányzat által előállított termékeket értékesítik, azonban bárki, akár szomszédos telepűlések lakosai is behozhatják termékeiket, amit a bolt közvetítői díj nélkül értékesít. Az iskolában a közétkeztetés ingyenes, ahol a szomszéd telepűlések rászoruló nyugdíjasai is ingyenesen étkezhetnek. Őket a rozsályi önkormányzat kisbusza szállítja Rozsályra.

A rozsályi és a panyolai önkormányzat összefogásával pedig közös márka alatt sikerűl előállítani és az interneten értékesíteni a tradicionális helyi termékeket. Pályázatok segítségével a telepűlésen egy gyümölcsfeldolgozót létesítenek. Rozsály láthatóan teljes mértékben az önfenntartás és a külső piaci függetlenség mellett kötelezte el magát. Mint kistelepűlés lehetőségei igencsak szűkösek, ezért a helyi gazdaság kiaknázása racionális döntésnek mutatkozott, azonban kezdetben nélkülözhetetlen volt a pályázati források

lehívása. A lakosságnak mára sikerült elérnie, hogy csak azt vásárolják meg más településen, amit nem helyben nem tudnak megtermelni. (Sztolyka, 2014; Horváth, 2013; Mátyus, 2010)

### **Következtetések**

A hátrányos helyzet mérséklésére számos lehetőség kívánkozik, amelynek két fő megközelítése az exogén és az endogén fejlesztés módszertana. Az exogén fejlesztés a külső piaci igények által irányított, azokat kiszolgáló, többnyire külső erőforrásokat tartósan felhasználó, top down típusú fejlesztés. Az endogén fejlesztés esetén azonban a helyi adottságokhoz alkalmazkodó, a belső erőforrásokra építő, a külső eszközöknek ösztönző szerepet tulajdonító bottom-up típusú fenntartható fejlesztési stratégia. A különböző megközelítés ellenére mindkét modell célja a jólét növelése. A kérdés ez esetben is a két tényező közötti arány, mivel tisztán csak az egyik modell életképtelen és további térbeli egyenlőtlenségekhez vezet (Czene, et al., 2010).

Világosan látható, hogy mindhárom település esetében a kiemelt szempont az endogén erőforrások mobilizálásán alapuló helyi erőforrások feletti önrendelkezés. A települések ezt a szempontot követték a helyi gazdaság megtervezésénél, illetve ragaszkodtak a már meglévő közintézmények fenntartására. Cégénydányád jövőjét a településen addig nem létező gazdasági tevékenységre, a turizmusra építi, melyet a legfrissebb marketing trendek szerint igyekeznek megismertetni célcsoportjukkal. Túristvándi a már meglévő turisztikai és mezőgazdasági kínálatát bővíti, kiegészítve új lakossági szolgáltatásokkal, amellyel a falu népességmegtartó erejét kívánja megszilárdítani a helyi tőke felhalmozásával. Rozsály nyit legkevésbé a külső piac felé. Sikerült egy nagyon szoros faluközösséget létrehozni, közösen hoztak létre új vállalkozásokat és szorosabbra fűzték kapcsolatukat a környező falvakkal. A szegregációt lényegében mindenhol sikeresen kezelték, a cigányok és a magyarok közötti viszony kiegyensúlyozottá vált. A munkanélküliséget az új vállalkozások és az önkormányzat szerepvállalásának köszönhetően a helyben foglalkoztatással látványosan mérsékeltek. Ennek is köszönhető, hogy a gazdálkodás eredménye többnyire helyben hasznosul és biztosítja a helyi gazdaság további működtetését és növekedését. Mindhárom település felismerte a szubszidiaritás elvét, vagyis azt, hogy a problémákat csak helyben győzhetik le és nem várhatják el, hogy az állam találjon megoldást hátrányos helyzetükre. A települések sikeressége a lakosságot és a vállalkozásokat cselekvésre ösztönző polgármesterektől függ, akik a lokális identitás megerősítésére, az együttműködési hálózatok kialakítására és a hatékony kommunikációra is jelentős hangsúlyt helyeztek. Mindhárom polgármester jövőt építő újjító szellemiségű karizmatikus személyiség. Vezetésükkel az önkormányzatok új gazdasági tevékenységeket folytatnak és munkát adnak a helyi lakosságnak, de kiaknázzák a pályázatok kínálta lehetőségeket is, amellyel a cirkuláris helyi gazdaság beindítását és fenntartását biztosítják. Az általunk vizsgált kistélepülések sikertényezői, ezáltal azonosságot mutatnak Horváth (2013) munkájával, amelyben megkísérelte megalkotni a kistélepülések egy lehetséges sikermodelljét.

A látott példák eredményei azt mutatják, hogy a tudatos helyi gazdaságfejlesztés a piaci, az állami és a pénzügyi függőség mérséklésével, illetve szemlélete járulékos hasznainak köszönhetően megteremtheti a hátrányos helyzetű térségek önrendelkezését és fenntartható fejlődését. A vidéki térségek – a jelenlegi megpróbáltató körülmények ellenére – biztató és virágzó jövő elé néznek.

### Hivatkozott források

1. Baranyi, B., 2007. *A határmentiség dimenziói Magyarországon*. Budapest – Pécs: Dialóg Campus Kiadó.
2. Czene, Z., Horkay, N. & Ricz, J., 2010. Röviden a helyi gazdaságfejlesztésről. In: Z. Czene & J. Ricz, szerk. *Területfejlesztési füzetek 2. Helyi gazdaságfejlesztés - Ötleadó megoldások, jó gyakorlatok*. Budapest: NFM, NGM, VÁTI Nonprofit Kft, pp. 13-28.
3. G. Fekete, É., 2005. Új esély a perifériáknak?. *Falu Város Régió*, 1-2. kötet, pp. 44-46.
4. Horváth, E., 2013. *Kicsik között a legkisebbek – A törpefalvak sikerének kulstényezői*. Győr: Széchenyi István Egyetem – Regionális- és gazdaságtudományi Doktori Iskola.
5. IMF, 2014. *World Economic Outlook, Legacies, Clouds, Uncertainties*. pp. 50, 92.
6. KSH T-START, 2014. Tájékoztató adatbázis.
7. Kuczsi, T., 2011. *Alkalmazott gazdaság-szociológia*. Budapest: Jelenkutató Alapítvány.
8. Lakatosné S., M., 2014. A túristvándi modell. In: G. Schwarcz, szerk. *Önfenntartó falu – Fenntartható vidék*. Budapest: Nemzetstratégiai Kutatóintézet, pp. 14-19.
9. Lengyel, I., 2003. *Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon*. Szeged: JATEPress.
10. Lengyel, I., 2012. Regionális növekedés, fejlődés, területi tőkés és versenyképesség. In: Z. Bajmóczy, I. Lengyel & G. Málovics, szerk. *Regionális innovációs képesség, versenyképesség és fenntarthatóság*. Szeged: JATEPress, pp. 151-174.
11. Lengyel, I., Vas, Z., Lukovics, M. & Gyurkovics, J. szerk., 2015. *Vidéki járások versenyképessége Magyarországon*. Szeged: Szegedi Tudományegyetem Gazdaság- és Vállalkozásfejlesztési Központ.
12. Mátyus, A., 2010. Együtt, egymásért. Maga-ura települések: Rozsály és Túristvándi. *Szín*, pp. 10-23.
13. Mezei, C., 2004. *A helyi gazdaságfejlesztés szerepe a települések versenyképességének alakulásában*. Győr, Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Közgazdaságtudományi Kar.
14. Rácz, K., Koós, Á. B. & Neumark, T., 2006. Hátrányos helyzetű térségek társadalmi-gazdasági viszonyai. *Tér és Társadalom*, 2. kötet, pp. 115-141.
15. Sztolyka, Z., 2014. *A rozsályi modell*. Budapest, Nemzetstratégiai Kutatóintézet, pp. 20-25.

16. The World Bank, 2014. *The World Bank, Country and Lending Groups*. [Online] Available at: <http://data.worldbank.org/about/country-and-lending-groups> [Hozzáférés dátuma: 12 October 2015].
17. UNDP, 2014. Human Development Report 2014, Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience. p. 159.
18. Zsom, B., 2015. A jóllét mérése hátrányos helyzetű régiókban. *Területi statisztika*, 3. kötet, p. 278.

### Hivatkozott internetes források

<http://hirlevel.egov.hu/2015/10/10/adoparadicsom-kozpalinka-szocialis-furdo-es-mosoda-jol-mukodo-onfenntarto-falvak-az-oroszag-hatranys-helyzetu-teruletein/>  
<http://www.turistvandinepfoiskola.hu/index.php/az-intezmenyrl.html>  
[http://www.turizmusonline.hu/belfold/cikk/szatmarban\\_valodi\\_slow\\_food\\_ot\\_kinalnak](http://www.turizmusonline.hu/belfold/cikk/szatmarban_valodi_slow_food_ot_kinalnak)  
<http://www.marketing.hu/attachments/article/647/Kelet-Magyarorsz%C3%A1g-%20Gy%C3%A9m%C3%A1nt%C3%ADj%C3%ADj%C3%ADj%C3%ADj%20a%20marketing%C3%A9rt.pdf>  
<http://www.szon.hu/kover-a-vidékfejlesztés-legfontosabb-eleme-a-kozossegi-azonossagtudat-megerosítése/2869501>  
<http://www.szon.hu/ujraeled-a-nemesseg-szatmarban/2869507>  
[http://napkeletnepe.blog.hu/2015/09/29/kelemen\\_robert\\_909](http://napkeletnepe.blog.hu/2015/09/29/kelemen_robert_909)  
<http://www.radiosom.hu/index.php/hirek/5441-nagyszabasu-turisztikai-beruhazast-nyert-cegenydanyad.html>  
<http://adjistenszatmarban.hu/>  
[http://mno.hu/migr\\_1834/turistvandi\\_nem\\_ismer\\_lehetetlent-284933](http://mno.hu/migr_1834/turistvandi_nem_ismer_lehetetlent-284933)  
<http://www.rozsaly.hu/>  
[http://www.elelmiszer.hu/greenovacio/cikk/peldaerteku\\_a\\_magyar\\_onfenntarto\\_falu](http://www.elelmiszer.hu/greenovacio/cikk/peldaerteku_a_magyar_onfenntarto_falu)  
<https://www.youtube.com/watch?v=WtM4kDr7yYU>  
<http://debrecenbar.com/2012/05/25/rozsaly/>  
<http://www.termelotol.hu/hirek/rozsaly-az-onellato-minta-falu>  
<http://www.szon.hu/rozsaly-az-onellato-falu/2089457>  
<http://www.radiosom.hu/index.php/hirek/5205-haztaji-gazdalkodas-es-oengondokodas-helyi-termeles-kapcsolata-az-ertekesitessel-de-kivaltképp-a-kozetkeztetessel-konferencia-sorozat.html>  
<http://www.sunshinefm.hu/siker-es-a-szocialis-foldprogram-rozsalyban/hir61214>  
<http://www.teremtesvedelem.hu/content/programajanlo/rozsaly-egy-elo-szeretheto-falu-beszeltetes-sztolyka-zoltannal>

**AZ ELSŐ VILÁGHÁBORÚ GAZDASÁGI ÉS  
POLITIKAI KÖVETKEZMÉNYEI  
KÖZÉP-KELET-EURÓPÁBAN**

**THE ECONOMIC AND POLITICAL  
CONSEQUENCES OF WORLD WAR I.  
IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE**

**DOMONKOS Endre**

**Kulcsszavak:** első világháború, politikai és gazdasági következmények Közép-Kelet-Európában, inflációs konjunktúra

**Keywords:** World War I., political and economic consequences in Central and Eastern Europe, inflation boom

**JEL kód:** N14

## **Összefoglalás**

*Az első világháború súlyos gazdasági és politikai következményekkel járt a térség államaira nézve. Valamennyi közép-kelet-európai ország gazdasága 1918 végére az összeomlás szélére került. A fűtőanyag- és az általános élelmiszerhiány mellett a fizikai értelemben vett pusztítás, a humán erőforrás állományában bekövetkezett veszteségek, a pénzügyi káosz, a nemzeti valuták elértéktelenedése, valamint a fizetési mérleg nehézségek és a régió egyes államaiban (Magyarországon és Lengyelországban) jelentkező belpolitikai instabilitás tovább súlyosbította Kelet-Közép-Európa országainak helyzetét.*

*Tanulmányom célja az első világháború kelet-közép-európai térségre gyakorolt gazdasági és politikai hatásainak átfogó értékelése. Vizsgálódásom középpontjában ezért a területi változások során megnyilvánuló politikai problémák mellett az Osztrák-Magyar Monarchia utódállamaiban kibontakozott gazdasági nehézségek (háborús károk és infláció hatásai) elemzése áll. Jóllehet Bulgária földrajzi értelemben nem volt része az Osztrák-Magyar Monarchiának, de az oszmán uralomtól való felszabadulást követően a balkáni állam gazdaságilag is szorosan kötődött az Monarchiához.*

*A hagyományos, sokszor leegyszerűsítő megközelítések az infláció nemzetgazdaságokra gyakorolt káros hatásait hangsúlyozták. Ugyanakkor a legújabb kutatások rámutattak az inflációs konjunktúra rövid távú pozitív hatásaira és gazdaság stabilizálásában játszott szerepére. Az első világháborút követő időszakban megnyilvánuló infláció egyszerre jelentett betegségtünetet és gyógymódot. Kelet-Közép-Európában a pénz elértéktelenedésének folyamata ugyanis nemcsak áthidalta az általános tőkehiány és az alacsony belső tőkefelhalmozásból származó problémákat, hanem hozzájárult a háborúban elpusztult termelési kapacitások helyreállításához, s végső soron mesterséges gazdasági konjunktúrát eredményezett a térség államaiban. Kutatásom során 7 kelet-közép-európai országban (Ausztria, Magyarország, Jugoszlávia, Bulgária, Románia, Csehorszlóvakia és Lengyelország) vizsgáltam az inflációs konjunktúra nemzetgazdaságokra gyakorolt hatásait. Hangsúlyoznom kell azonban, hogy az infláció hosszabb távon káros következményekkel járt a régió országaira nézve, mivel a tőke nagy része a produktív vállalatok helyett spekulatív befektetések felé fordult, s nem oldotta meg a kelet-közép-európai államok alapvető gazdaság szerkezeti problémáit (általános tőkehiány és a belső tőkefelhalmozás alacsony szintje). Társadalmi következményei szintén súlyosak voltak, melyek a reálbérek színvonalának csökkenésében, a középrétegek, valamint a bérből és fizetésből élők életszínvonalának visszaesésében mutatkoztak meg.*

*Dolgozatomban terjedelmi korlátok miatt nem foglalkoztam Kelet-Közép-Európa országainak belpolitikai eseménytörténetének ismertetésével.*

## **Abstract**

*The World War I. had got serious economic and political consequences on the Central and Eastern European States. By the end of 1918 the economies of the whole region were on the collapse. The lack of fuel and food supply, the physical destruction, the losses in the human resources, the financial chaos, the devaluation of national currencies and current account deficit problems and last the instability*

*occurred in some countries (see Hungary and Poland) aggravated the situation of the Central and Eastern European countries.*

*The endeavour of my essay is to evaluate the economic and political consequences of World War I. in Central and Eastern Europe. Emphasis will be given not only on the problems, which were caused by the territorial changes, but also on the economic difficulties in the region, such as the impacts of damages of the war and inflation in the new States, which were created after the collapse of Austro-Hungarian Monarchy. However Bulgaria wasn't part of the Austro-Hungarian Monarchy after ceasing of the Ottoman regime, the Balkan country had got strong economic relations with the Dual Monarchy.*

*The conventional economic theories always emphasize the negative impacts of inflation on the national economies. But new researches pointed out the role of short-term inflation in the economic growth and stabilisation. After the period of World War I. inflation was to be understood as a symptom and a therapy. In Central and Eastern Europe inflation not only bridged the main problems of the general lack of capital and internal capital accumulation, but also contributed to restore the destroyed production capacities, and thus finally caused an artificial economic growth in the states of the region. In my research I focused on analysing the impacts of inflation in seven Central and Eastern European countries (Austria, Hungary, Yugoslavia, Bulgaria, Romania Czechoslovakia and Poland). It must be stated that inflation had got negative effects on the whole region, because major part of the capital didn't promote the creation of productive companies but flew into speculative investments and didn't solve the fundamental economic structural problems of Central and Eastern European countries such as general lack of capital and low internal capital accumulation. As far as inflation was concerned its impacts on the society were harmful, which caused decrease both in the real wages and standard of living of the middle class.*

*Because of limited extent I didn't deal in my essay with the evaluation of domestic policy issues in Central and Eastern European countries.*

## **I. Az első világháború politikai következményei Közép- és Kelet-Európában**

Az első világháború mélyreható változásokat eredményezett a kelet-közép-európai országok politikai helyzetében. A megváltozott belpolitikai viszonyokat jól mutatta, hogy a térség államaiban lezajlott forradalmak közül az 1917. novemberi 7-i szovjet-oroszországi bolsevik hatalomátvétel a korábbi politikai és gazdasági berendezkedéssel való teljes szakítást jelentett. A kommunista vezetés ugyanis kizárólag önerőre támaszkodó, autark gazdaságpolitikát hirdetett meg, melyet szorosan összekapcsolt a termelési eszközök állami tulajdonba vételével. Gazdaságilag és politikailag Szovjet-Oroszország a nagyhatalmak támadásait kivédve, 1918 végére a teljes elszigetelődés állapotába került, s elzárkózott a világgazdasági és világgpiaci folyamatoktól.

A világháború győztes nagyhatalmai az 1919-es párizsi békekonferencián – Wilson amerikai elnök által hangoztatott népek önrendelkezésének joga alapján – újrarájolták Közép- és Kelet-Európa térképét. Ugyanakkor a győztes hatalmak által megállapított

határok egyáltalán nem feleltek meg a nemzetállami követelményeknek, így állandó feszültségforrássá váltak a két világháború közötti időszakban.

1918 végére az egykori nagy gazdasági térség, az Osztrák–Magyar Monarchia felbomlásával heterogén összetételű „többnemzetiségű” államok jöttek létre. Mindez a folyamat területváltozásokkal és messzemenő politikai, gazdasági következményekkel járt együtt.

A korábbi 51 millió lakossal rendelkező, közép-európai regionális hatalom helyén megalakult Ausztria (1918. november 12.), Csehszlovákia (1918. november 14.), a Szerb–Horvát–Szlovén Királyság (1918. december 1.) és a korábbi területének egyharmadára zsugorodó Magyar Királyság. Az 1918. december elején megalakult Szerb–Horvát–Szlovén Királysághoz csatlakoztak az elemeire széthulló Habsburg Birodalom különböző területei: a ciszlajtán tartományok közül Szlovénia és Dalmácia, továbbá a másik birodalomfélhez tartozott Horvátország és a Vajdaságnak nevezett délmagyarországi területek, Bácska és Bánát nyugati fele. Az új délszláv állam egyúttal bekebelezte az Osztrák–Magyar Monarchia által 1908-ban anektált Bosznia–Hercegovinát (Berend és Ránki, 1987).



1. térkép. Az Osztrák-Magyar Monarchia felosztása, 1918-1920

Forrás: Köztes-Európa térképtár. In:

<http://terkeptar.transindex.ro/legbelso.php?nev=139>

Románia az egykori Magyar Királyságtól magához csatolta Erdélyt és az ún. partiumi határterületeket, a korábbi osztrák tartományokból Bukovinát, valamint az Orosz Birodalomból Besszarábia egy részét is. A Román Királyság a területi elcsatolásokkal háromszorosára növelte területét (304 ezer km<sup>2</sup>) és jelentősen bővült a lakossága (17,6 millió fő) (Berend és Ránki, 1987)

Jelentős területekkel gyarapodott az újonnan megalakult lengyel állam is, mivel megszerezte a korábbi Monarchiához tartozó Bukovinát és Galíciát, továbbá az egykori Orosz és Német Birodalomhoz tartozó térségeket (Poznań és környéke, valamint beloruszok, litvánok és ukránok lakta kelet-lengyel területek) is. Lengyelország Kelet-Európa egyik legnagyobb kiterjedésű állama lett 388 ezer km<sup>2</sup>-nyi területtel és 27 millió lakossal (Berend és Ránki, 1987).

1. táblázat. Közép-Kelet-Európa országai az I. világháború előtt és után

Ország	Terület km <sup>2</sup> -ben		Lakosság ezer főben	
	1914	1921	1914	1921
Osztrák-Magyar Monarchia	676 443		51 390	
Ausztria		85 533		6 536
Magyarország		92 607		7 800
Csehszlovákia		140 394		13 613
Bulgária	111 800	103 146	4 753	4 910
Románia	137 903	304 244	7 516	17 594
Jugoszlávia	87 300	248 987	4 548	12 017
Lengyelország		388 279		27 184

*Forrás:* Berend T., I. – Ránki, GY. (1976): Közép-Kelet-Európa gazdasági fejlődése a 19-20. században, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, p. 258.

A Közép-Kelet-Európában végbement területi változások következtében a gazdasági fejlődés terén korábban tapasztalható kontinuitás megszűnt, mivel az egykori birodalmak (Osztrák–Magyar Monarchia, cári Oroszország) helyén önálló államok jöttek létre, amelyek gazdaságilag, társadalmilag és kulturálisan is rendkívül eltérő összetételűek voltak.

A döntően politikai megfontolások által kialakított határok esetében szüntelen feszültségforrásként jelentkezett a legtöbb kelet-közép-európai országban a nemzetiségi

kérdés, amelyet nem sikerült megnyugtatóan rendezni. Csehszlovákiában a korábbi Osztrák–Magyar Monarchia gazdasági és politikai irányításában szerepet játszó németek mellett jelentős számú magyar kisebbség (762 ezer fő) élt. Lengyelországban a relatíve nagy létszámmal bíró németiség (1 millió fő) a gazdaságilag legfejlettebb nyugati területeken lakott és kezdettől fogva lengyelelles álláspontra helyezkedett, melyben szerepet játszott az is, hogy Németország nem volt hajlandó elfogadni a Lengyel Köztársaság nyugati határait (Radice, 1985). A román és jugoszláv területeken élő magyar kisebbségek pedig megkísérelték megtartani korábbi, az Osztrák–Magyar Monarchia fennállása idején Erdélyben és Bánátban betöltött vezető szerepükkel, ezért a két világháború közötti időszakban nem fogadták el befolyásuk visszaszorítását a gazdasági, politikai és a kulturális élet területén.

A politikai instabilitás fő megnyilvánulását jelentették a szláv nemzetiségűek közötti ellentétek Lengyelországban, Csehszlovákiában és Jugoszláviában. A lengyel államban a nagyrészt gazdaságilag elmaradott keleti területeken élő belorusz és ukrán lakosság kezdettől fogva ellenséges magatartást tanúsított az új köztársaság intézményrendszerével szemben. Csehszlovákiában a cseh–szlovák érdekellentét mellett a gazdaságilag és kulturálisan fejlettebb cseh területek és a szegényebb, szlovákok lakta térségek (főleg Ruténföld) közötti fejlettségbeli különbségek jelentettek alapvető problémát. Jugoszlávia esetében a szlovénok már az Osztrák–Magyar Monarchia fennállása idején gazdasági és kulturális értelemben is a legfejlettebbnek számítottak a térségben. A horvátok az 1867-es kiegyezést követően a magyar állam keretein belül megőrizték a függetlenségüket és alkotmányos különállásukat. Ezzel szemben a Szerb–Horvát–Szlovén Királyságot (Jugoszlávia) megalapító szerbek hiába rendelkeztek jelentős befolyással a délszláv állam közigazgatási és politikai életének irányításában, gazdaságilag elmaradottnak számítottak. Ráadásul 1918 decemberében lényegesen különböző területeket egyesítettek eltérő gazdasági-társadalmi szerkezettel, egymástól elütő politikai hagyományokkal, közigazgatási és jogrendszerrel. Mindezek a tényezők gyengítették Jugoszlávia belső kohézióját és hátráltatták belpolitikai stabilitását, valamint kiegyensúlyozott gazdasági növekedését (Radice, 1985).

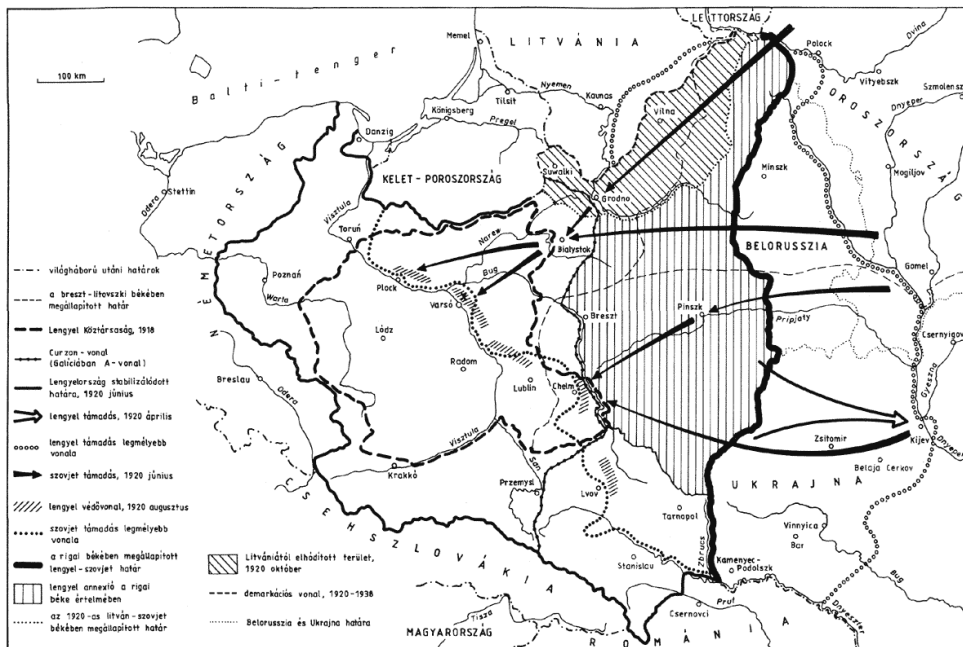
A nemzetiségi kérdés mint konfliktusforrás mellett a világháborút követően vita alakult ki egyes határ menti területek hovatartozásával kapcsolatosan is. Ennek két legismertebb esete a szénbányászataról híres Těšín és Felső-Szilézia birtoklása miatt kialakult érdekellentét volt Lengyelország és Csehszlovákia, valamint a lengyel állam és Németország között.

Alsó-Sziléziában, a tescheni hercegségben 1919 januárjában cseh-lengyel konfliktusra került sor a terület birtoklásáért. Bár még novemberben a helyi lengyel és cseh

tartományi bizottságoknak sikerült az etnikai elv alapján ideiglenes határvonalat kijelölniük, ezt a megállapodást a cseh fél január végi katonai támadása felrúgta. Ez alkalommal a lengyel erők bizonyultak gyengébbnek ellenfelüknél, így az Olsa folyótól nyugatra eső részt (iparilag ez volt a legfejlettebb) Teschen (Cieszyn) város nyugati felével együtt végül is a csehek kapták meg (Český Těšín) (Palotás, 2003).

Felső-Szilézia megtartása miatt három felkelés tört ki. Az első 1919 augusztusában, a második egy évvel később bontakozott ki tiltakozva a versailles-i békeszerződés Lengyelországra vonatkozó hátrányos döntése ellen, amely kétségbe vonta a térség lengyel voltát. Az 1921. március 20-án megtartott népszavazáson a lengyelek a szavazatok 40%-át szerezték meg. Ezt követően hosszú vita indult meg az eredmények interpretálásáról. A lengyel kormány fő törekvése az egyes községek szerinti szavazási eredmény alapján történő felosztása volt, míg a németek a terület egészét követelték. Végül a májusban kitört harmadik felkelés hatására nagyhatalmi döntőbíráskodás Lengyelországnak adta a vitatott terület nagyobb iparosodott részét (genfi konvenció, 1922. május 15) (Palotás, 2003).

Megjegyzendő, hogy az újonnan megalakult Lengyelország igényt formált litván, belorusz és ukrán területekre is. Az etnikailag heterogén összetételű lakossággal rendelkező térségek birtoklásáért pedig fegyveres konfliktus tört ki a lengyelek és a szovjetek között. Pilsudski tábornok célja a britek által javasolt szovjet és lengyel határt rögzítő Curzon-vonal keleti irányba való kiterjesztése volt, amely a bolsevik Szovjet-Oroszország ellen irányult. 1919-ben a szovjet-orosz haderő felett aratott győzelme a Niemen folyó mellett lehetővé tette, hogy Lengyelország ellenőrzése alá vonja Közép-Litvániát Vilniusszal együtt. Ezt követően a lengyel katonai hadműveleteket a Dvina és a Zbrucz-folyó irányába terjesztették ki. Végül a keleti határokért vívott háború az 1920. október 12-én megkötött fegyverszüneti egyezményrel és az 1921. március 18-án aláírt rigai békével ért véget. A békeszerződés értelmében Lengyelország megkapta Kelet-Poroszországot, a Memel-vidéket, összesen 180 ezer km<sup>2</sup>-nyi területet, melynek lakossága túlnyomórészt ukrán és belorusz volt. 1922-ben Lengyelország beolvasztotta Litvánia középső területeit (beleértve Wilnót is) az újonnan megalakult államba, így az érintett térség miatt feszült maradt a viszony a Lengyel Köztársaság és Litvánia között (Turnock, 2005). Végül az antanthatalmak Nagyköveti Tanácsának 1923 márciusában elfogadott döntése jóváhagyta a wilnói terület és Kelet-Galícia Lengyelországhoz tartozását, melynek eredményeként véglegessé váltak az új állam határai (Palotás, 2003).



2. térkép. A lengyel és szovjet-ország háború (1919-1920)

Forrás: Köztes-Európa térképtár. In:

<http://terkeptar.transindex.ro/legbelso.php?nev=139>

Az újonnan megalakult nemzetállamok között nemzetiségi és területi kérdésekben kialakult érdekkonfliktusok jelentősen megnehezítették a világháború után a kelet-közép-európai országok egymás közötti diplomáciai kapcsolatainak normalizálását, s egyben negatív hatással voltak a nagyhatalmak (Franciaország és Nagy-Britannia) azon fő törekvéseire, amely a kollektív biztonság megteremtésére irányult az európai kontinensen.

## II. A háborús megpróbáltatások gazdasági következményei

A nemzetiségi és egyes területek hovatartozása kapcsán kialakult érdekellentétek mellett súlyos problémaként jelentkezett a világháború vége felé az általánossá vált gazdasági káosz és a termelés drasztikus visszaesése. A gazdasági bajokat tovább tetézte a hadigazdálkodásról béketermelésre való átállás és a megváltozott külgazdasági körülményekhez való igazodás nehézségei.

A legsúlyosabb helyzet Közép- és Kelet-Európában a legnagyobb megrázkódtatásokon átment Ausztriában, Magyarországon és Lengyelországban következett be. A Monarchia osztrák tartományaiban 1917-1918-ra a gazdasági kimerülés jelei mutatkoztak meg. A mezőgazdasági termelés a korábban sem önálló osztrák

tartományokban a felére esett vissza, s a hagyományos szállító, a saját igények fedezésére is képtelen Magyarország sem tudott exportálni többé. Számos iparág nyers- és fűtőanyaghiánytól szenvedett, s ezt a bevezetett korlátozások hadiipari preferenciái is tovább súlyosbították. A háború végén már a hadiipar, a stratégiai anyagok (a szén és vas) termelése is jelentősen visszaesett. Az 1918 őszén megalakult Osztrák Köztársaság gazdaságilag rendkívül súlyos helyzetbe került. A 10-15 dekás kenyér- és lisztfejadagok, a háború előtti szint 7%-ára süllyedt bécsi tejfogyasztás jól jelezték az élelmiszer-ellátás elemi hiányait. A szénhiány megbénította a vasutakat. A szükséges mennyiségnek még 1919-1920 telén is alig több, mint egynegyede állt rendelkezésre. A háztartások egyharmada jutott csak adagolt, kis mennyiségű szénhez (Berend, 1987).

A Monarchia örökségén osztozó utódállamok közül Ausztriát sújtották leginkább a régi gazdasági egység váratlan felbomlásából származó hátrányok. Az egykori osztrák terület lakosságának több mint egyharmada Csehszlovákiához került; korábban e területen képződött a nemzeti jövedelem 45%-a. Az Osztrák Köztársaság 22%-ot örökölt a Monarchia volt lakosságából, s területén a korábbi nemzeti jövedelem 30%-át állította elő. A lakosság 40%-án osztozó országok (Lengyelország, Jugoszlávia, Olaszország és Románia) olyan területeket kaptak, ahol a korábbi nemzeti jövedelem 25%-át termelték meg (Németh, 2011).

A kedvezőtlen gazdasági feltételek, a szűkös élelmiszer-ellátás és nyersanyaghiány mellett az 1919 és 1922 közötti időszakban felgyorsult a korona elértéktelenedése. A Monarchia hatalmas háborús kiadásai már korábban is inflációs folyamatokat indítottak meg. A hadikölcsönök a korona értékét már 1918 végére a nemzeti valuta egyharmadára devalváltak. A gazdasági helyzet érdemben 1919-ben sem javult, mivel Ausztriát elvágták a Monarchia korábbi értékesítési piacaitól. Az ipari termelés alig haladta meg a háború előtti szint egyharmadát (Berend és Ránki, 1976).

Az első világháború végére Magyarország helyzete is rendkívül súlyossá vált. A munkaerőhiány, a lóállomány katonai igénybevétele és az állatállomány csökkenése a nemzeti jövedelem termelésében meghatározó szerepet játszó mezőgazdaság visszaesését eredményezte. 1919-ben a mezőgazdaság termelése – 1920-ban megállapított terület alapján számítva - alig egyharmadát tette ki a háború előtti szintnek és 1920-ban is csak 50-60%-a körül mozgott. Hasonló termelés-csökkenés következett be az iparban is. A fogyasztási iparcikkek termelését a hadiipar javára oly mértékben korlátozták, hogy az 1918-ban már a békeszint 30-40%-ára esett vissza. A stratégiai célokat szolgáló termelési ágazatok közül a vas és acélipar termelése felére csökkent. Az ipari termelés 1919 őszére alig haladta meg az 1913-as szint 15-20%-át és 1920-ban is csak 35-40% körüli szintig emelkedett (Berend és Ránki, 1976).

Magyarországon a világháború utolsó évében kialakult gazdasági káoszt tovább fokozta, hogy 1918 ősztől kezdve állandóan kisebb-nagyobb harcok dúltak hazánk területén. Az 1918 őszi dél-dunántúli területekre (Baranya megye és Pécs) történt szerb bevonulás, a Tanácsköztársaság alatti fegyveres tevékenység, az 1919-es román megszállás, valamint a kommunista 133 nap után egyre szélesedő különítményesek által okozott károk is érzékenyen érintették az országot (Kaposi, 2012).

Magyarország számára Ausztriához hasonlóan a korábbi egységes vámterületként és önálló gazdasági egységként működő Osztrák–Magyar Monarchia megszűnése is komoly nehézséget jelentett, mivel a háború előtti magyar gazdaság a birodalom piacára és nyersanyagviszonyaira épült. A Monarchia felbomlásából adódó gazdasági problémákat tovább növelte, hogy Magyarország az 1920. június 4-én aláírt trianoni békeszerződésben elvesztette nyersanyagforrásainak jelentős részét. A sóbányákból, amelyek a háború előtt 2,5 millió mázsa sót termeltek, egyetlenegy sem maradt Magyarországon. Nagybánya, Körmöcbánya és Selmezbánya elcsatolásával megszűnt az arany, az ezüst, a réz, a horgany és a mangán bányászata. Az évi 65 ezer mázsa adó nyitrai, erdélyi és muraközi kőolajkutak szintén idegen kézre kerültek (Romsics, 1999). Hazánk összesen nyersvaskészletének 83%-át, faállományának 84%-át, szén, nyersolaj, réz, arany és ezüstlelőhelyeinek 65%-át veszítette el (Teichova, 1985). A nyersanyagkészletek nagysága és az egyes iparágak kapacitása között súlyos aránytalanságok keletkeztek. Ugyanakkor a részben Budapestre és környékére koncentrálódó feldolgozóiparnak jelentős része Magyarországon maradt. A vasúti közlekedési eszközök gyártásával foglalkozó iparvállalatok földrajzilag úgy helyezkedtek el, hogy szinte teljes egészében Magyarországon maradtak. Ezzel szemben a vasúthálózatnak csak 38%-a esett az új határok közé, s körülbelül hasonló arányban módosult a mozdony- és a vagonpark is.

Az újonnan megalakult Lengyel Köztársaság súlyos helyzetéhez jelentős mértékben hozzájárult az ország területén végbement háborús pusztítás. A hat éven keresztül húzódnó frontvonalak és a megszálló hatalmak (Ausztria, Németország és Oroszország) tevékenysége miatt a veszteségek rendkívül nagyok voltak. Az új Lengyelország területén 1,8 millió városi és vidéki épület dőlt romba. A közlekedési infrastruktúra is súlyosan károsodott, mivel a hadi cselekmények miatt a vasúti hidak és állomásépületek, valamint a vasúti műhelyek fele elpusztult (Berend, 2006).

A mezőgazdaság veszteségei is jelentősek voltak, mert az első világháború végére megközelítőleg 1,5 millió hektár szántóföldi terület maradt műveletlenül és 2,1 millió hektárt tett ki az elpusztított erdőállomány. A háború során megsemmisült 683 000 eke

és egyéb mezőgazdasági termeléshez szükséges eszköz, 76 000 kombájn és 35 000 vetőgép. Az állatállomány közül 2 millió szarvasmarha, 1 millió ló és 1.5 millió darab juh pusztult el (Berend, 1985).

A lengyel területek iparát is jelentékeny csapások érték, mivel az ország területéről 4250 elektromos motort és 3850 szerszámgépet, 98 000 tonna súlyú különböző gyári felszerelést, 50 000 tonnányi textilgyártáshoz, valamint 413 000 tonna kohászathoz szükséges nyersanyagot szállítottak el. Az egykori cári Oroszországhoz tartozó Lengyel Királyságban összesen több mint 150 gyárat szereltek le. Az ipar összes veszteségei Lengyelországban elérték a 10 milliárd arany frankot. 1919 elején a lengyel ipari termelés a világháború előtti utolsó békeévhez viszonyítva alig 15% körül alakult és az év végére alig haladta meg az 1913-as szint 30%-át. Az ipari termelés a legerőteljesebben az élelmiszeriparban (11-15%-kal), valamint a cink- és papírgyártás területén (22% és 24%-os csökkenés) esett vissza, míg a bányászat esetében a termelés volumenének csökkenése kisebb mértékű volt (Teichova, 1985).

A köztársaság nehézségeit tovább növelte, hogy három tartomány (Galícia, a Lengyel Királyság egykori területei és Pomeránia) lakosságát, intézményeit és hagyományait kellett egyesíteni. A strukturális válságot jól jelezte, hogy a háború előtti lengyel területek között egyáltalán nem épültek ki szerves kapcsolatok. Míg a poznańi terület viszonylag fejlett mezőgazdasággal szinte teljesen a német ipari központok élelmiszerellátását szolgálta, a Királyság textil- és fémipara az orosz birodalom igényeit szolgálta ki. Galícia elmaradott gazdasága pedig igen nehezen maradhatott fenn a Monarchia többi államából származó import nélkül (Szokolay, 2006). A helyzetet tovább bonyolította, hogy kezdetben hatféle fizetőeszköz (háromféle értékű orosz rubel, osztrák korona, német márka és az ún. lengyel márka) volt forgalomban, az öt régió – a Poznań-vidék, Szilézia, Cieszyn, Kelet-Galícia és Közép-Litvánia (Vilna) mindegyike önálló közigazgatást és jogrendszerrel tartott fenn. A dezintegrációt fokozta, hogy a korábbi határterületek most az ország központjává váltak. Varsónak nem volt közvetlen vasúti összeköttetése Poznańnyal, Gdańskkal vagy Lwówval, ezért ilyen körülmények között az egységes belső piac kialakulása egyáltalán nem volt zökkenőmentes folyamat (Davies, 2006).

A háborús pusztítás és anyagi károk Jugoszláviát sem kerülték el. Szerbiában már 1914 és 1915 folyamán katonai hadműveletek zajlottak, melynek során nemcsak a mezőgazdasági termelés, hanem az ipar teljesítménye is drasztikusan csökkent. 1918-ban számos iparág termelése az 1913-as szinthez képest 20 és 50% körül mozgott (Teichova, 1985). Súlyos károsodás érte az állatállományt is, mivel több mint 0,5 millió

ló, 1,7 millió szarvasmarha, 2,4 millió sertés, 6,3 millió juh és 1,2 millió kecske pusztult el (Berend, 1985). További problémát jelentett, hogy több száz kilométernyi vasútvonal és vasútállomás semmisült meg, valamint a mozdonygéppark is megrongálódott. Az infrastruktúrában bekövetkezett károk nagymértékben hátráltatták a világháború után a közlekedéstől és szállítástól függő gazdasági ágazatok talpra állását. Emellett Szerbia az Osztrák–Magyar Monarchia elleni harcokban megközelítőleg 275 ezer embert veszített, a mozgósítottak közel 40%-át (Jelavich, 2000).

A világháborúból legkedvezőbb helyzetben kikerült Csehszlovákia sem kerülhette el a gazdasági visszaesést. A háborús kimerülés és pénzromlás, amely az Osztrák–Magyar Monarchia területeit érintette, természetesen nem kerülte el a cseh és szlovák területeket. A Csehszlovák Köztársaság megalakulása utáni hónapokban, 1918 végén az ipari termelés csak a háború előtti színvonal felét tette ki, de 1920-ra is csak 70%-ig emelkedett. A fontosabb termékek közül az acéltermelés 78, a vastermelés 72, a cementtermelés 85%-on állt (Berend, 1976).

A csehszlovák gazdaság az egykori Monarchia iparilag legfejlettebb tartományait (cseh és morva területek mellett Szilézia) örökölte, amely a gazdasági kibontakozás kedvező lehetőségeit biztosította a szláv állam számára. 1921-re, amikor az osztrák és magyar termelés alig tudott kikerülni válságos helyzetéből a csehszlovák ipar már a háború előtti termelés 75-80%-át érte el (Berend és Ránki, 1976).

Csehszlovákia kezdettől fogva fejlett nehéziparral és ezen belül gyors ütemben fejlődő gépiparral rendelkezett, miközben könnyűipari ágazatainak fellendülése (textil, cipő- és üvegyártás) a világszerte verseny alakulásától függött (Radice, 1985). Alapvető nehézséget jelentett ugyanakkor, hogy az országon belül az iparosodáshoz szükséges erőforrások egyenlőtlenül oszlottak meg; az ipari kapacitások túlnyomó része a gazdaságilag fejlettebb cseh területeken volt található, miközben a szlovák és kárpátaljai-ukrán térség gazdasági értelemben véve elmaradottnak számított. Míg Csehszlovákia az egykori Monarchia munkaerő-állományának közel 44%-ával és ipari kapacitásainak 70%-ával rendelkezett, addig az ipari létesítmények alig 10%-a jutott Szlovákiára (Teichova, 1972). Összességében véve a csehszlovák állam fejlett és exportképes iparágai (gépipar, jármű- és fegyvergyártás) révén jól ki tudta használni belső gazdasági adottságait.

Bulgária esetében a mezőgazdaság termelése 1908-1912 közötti évekhez viszonyítva 1918-ra 57%-ra süllyedt vissza, de 1920-ra megközelítette a 80%-ot. Az ipari termelés szintje 1921-ben ugyancsak 80%-ig emelkedett (Berend és Ránki, 1976).

Romániában a megszálló hatalmak tevékenysége és kiszállításai következtében a mezőgazdasági gépek és eszközök 30%-a megsemmisült, valamint az állatállomány ennél is nagyobb hányada elpusztult. A román mezőgazdaság teljesítményének erőteljes visszaesését mutatta, hogy az ország összes agráréxportja, amely a világháború előtt 4,6 millió tonnát tett ki, 1919-re mindössze 109.000 tonnára csökkent (Berend, 1985). A román gazdaság egyik legfontosabb tényezőjeként számon tartott olajipar termelése az 1912. évi 1,9 millió tonnáról 1919-re 0,9 millióra esett csökkent (Teichova, 1985). Ugyanezen évben a román ipar termelése alig érte el az 1913-as szint felét. A megszálló német és osztrák-magyar katonai hatóságok nagy mennyiségű vasúti kocsit foglaltak le és szállítottak ki az országból (Berend és Ránki, 1976).

Kelet-Közép-Európa államaiban az első világháború után kibontakozott infláció a gazdasági kimerülés általános kísérőjelenségeként a belső tőkefelhalmozás mértékét is csökkentette. Az Osztrák Köztársaságban a háború végére a bankjegyforgalom tizennégyszeresére, míg a fogyasztói árszínvonal tizenötszörösére növekedett. A háború előtt 3 milliárd koronát kitevő bankjegyforgalom 1918-ra 42.6 milliárdra emelkedett, 1922-re viszont már 4405 milliárdot tett ki. Az osztrák korona, amely 1914 előtt a svájci frankkal állt azonos értéken, 1918 végére annak felére csökkent. 1922-re 100 svájci frank 13.289 koronával volt egyenértékű. Ausztriában a pénz értékének devalválódása a felhalmozott tőkeállományt is negatívan érintette. A kihelyezések nagy része elveszett, a belső megtakarítások minimális szintre süllyedtek, az állami bevételek visszaestek és az egy főre eső adóteher a háború előtti 31 koronáról 4 koronára esett vissza. A tőkefelhalmozás másik fontos területe, a pénzügyintézetek betétállománya elenyészően kicsi volt: 1913-ban 9 bécsi nagybank, valamint a fővárosi és vidéki takarékpénztárak betétállománya 2213,4 millió arany koronát tett ki. Ezzel szemben még 1923 januárjában is – aranyértékre számítva – csupán 8,7 millióra volt tehető a betétállomány és a betétek állaga 1925 nyarán is alig érte el a háború előtti szint 11%-át (Berend és Ránki, 1976).

Az osztrák gazdaság pénzügyi nehézségeit tovább fokozta, hogy Ausztriának a háborút követően se önálló bankjegye, se önálló jegybankja nem volt. A Monarchia teljes arany és ezüstkészletét a terület egyetlen jegybankja, az Osztrák-Magyar Bank tartotta meg, amely felbomlásától kezdve két speciális osztályra tagolódott: az egyik Ausztria, a másik pedig Magyarország számára bocsátott ki valutát, mely mindkét esetben a korábbi bankjegy felülbélyegzett változata volt (Rab, 2010).

Magyarországon – a legtöbb közép-kelet-európai országhoz hasonlóan – a hadi kiadások fedezetét egyre nagyobb mértékben papírpénz kibocsátásával biztosították, ezért a forgalomban lévő pénz, a korona rohamosan devalválódott. A háború végére a pénz értéke 60%-kal, 1919 nyarára 85%-kal csökkent. A pénz értékvesztésével párhuzamosan megnövekedett a forgalomban lévő pénz mennyisége is, amely az 1921. nyári 17 milliárdos összegről az 1924. májusi csúcspontig 2,5 ezer milliárdra rúgott. A pénzromlás mértéket jól mutatta, hogy háború előtt a svájci frankkal azonos értékű valutából 1918 októberében még csak 277 koronára volt szükség 100 frank vásárlásához, 1919 nyarára megközelítőleg 1000 koronára, 1924 tavaszán azonban már 1,8 millió korona felelt meg 100 svájci franknak (Berend, 1987).

1920 tavaszán felülbélyegezték a régi bankjegyeket – valamennyire a Magyarország feliratot nyomták – és ezzel a lépéssel megteremtették az önálló magyar pénzjegyet, a különálló magyar koronát. 1921 őszétől azonban a bankóprés újból működni kezdett és az infláció 1922 nyaratól havi két számjegyűvé vált. Száz magyar korona 1922-ben már csak 0,47, 1923 végén pedig 0,03 svájci frankot ért. Az addigi címletek mellett 1923-ban ezért új címleteket, 50 ezer, 100 ezer, majd 500 ezer koronás pénzjegyeket bocsátottak ki (Romsics, 1999). Ausztriához hasonlóan Magyarországon is súlyos problémát jelentett a belső felhalmozáshoz szükséges források elapadása. Míg a háború előtti bankokban fekvő betétek, záloglevelek és más kötvények állománya elérte a 6,6 milliárd koronát, addig 1920 decemberére a pénz értékromlása miatt csupán reálértéken számítva 437 milliót tett ki. A bankok 1921. évi vagyona a mérlegadatok tükrében a háború előttinek mindössze 8,1%-át érte el (Berend és Ránki, 1976).

A térség államai közül egyedül Csehszlovákia tudta elkerülni a súlyos és elhúzódó infláció káros hatásait. A csehszlovák kormány már 1919. február 25-án elfogadott rendeletével megteremtette az önálló és stabil fizetőeszközt, a cseh koronát. Ennek során az összes magánbankjegy 50%-át bevonták a forgalomba, a bankokban és takarékpénztárakban elhelyezett számlákat zárolták és az 1%-ot kitevő kényszerkölcstől átváltották. Egyidejűleg 25%-kal csökkentették a forgalomban lévő pénzmennyiséget. A Csehszlovák Nemzeti Bank elődintézménye, a Pénzügyminisztérium Bankhatósága 1919 márciusában átvette a korábbi a bécsi székhelyű Osztrák–Magyar Banktól a bankjegy kibocsátás jogát és áprilisban bevezették a hivatalosan is törvényes fizetőeszközzé nyilvánított cseh koronát, melynek árfolyamát 4,9:1 arányban a dollárhoz rögzítették (Teichova, 1987). Néhány évi ingadozást követően 1922 elején a korona árfolyamát sikeresen stabilizálták, így az infláció Csehszlovákiában nem öltött olyan méreteket, mint Közép-Kelet-Európa legtöbb országában (Berend és Ránki, 1977). Ebben meghatározó szerepet játszott, hogy a csehszlovák állam az egykori Ciszlajtán

területek ipari létesítményeinek közel 70%-ával rendelkezett, amely megteremtette a későbbi dinamikus gazdasági növekedés alapjait, másfelől az ország területét az első világháború katonai hadműveletei sem érintették.

Románia kevésbé tudott sikeresen fellépni az inflációs nyomással szemben, ahol egy arany lei értéke 1919-re 3,6 papír leire süllyedt, majd az infláció csúcspontját jelentő 1924-ben pedig 40,2 leire. Jóllehet a román pénzromlás mértéke jelentős volt, mivel a lei értéke a háború előtti szint 2,5%-ára zuhant, az infláció korántsem érte el az osztrák vagy a magyar pénzromlás szintjét (Berend és Ránki, 1987). Romániában a lei áresésének oka az volt, hogy a háború óta egyrészt a menekültek, másrészt a kereskedők révén túl nagy mennyiségben áramlott lei az országba. A pénz elértéktelenedését tovább fokozta, hogy a frontok mozgása során a németek és az oroszok is bocsátottak ki pénzt (Rab, 2010).

Bulgáriában az infláció kisebb méretet öltött a romániaihoz képest. 1915-ben 370 millió leva volt forgalomban, s ez a pénzmenyiség 1918-ra, 2249 millióra, majd 1924-re 4772 millióra növekedett. A leva értéke közben folyamatosan csökkent, s míg 1915-ben a bolgár nemzeti valuta egyenlő szinten állt a svájci frankkal, 1918-ban 100 frank már 167 levával volt egyenértékű, 1924-ben pedig 2505 levával (Berend és Ránki, 1987).

A térség országai közül a leghosszabb ideig tartó pénzromlás folyamatával Lengyelországnak kellett szembenéznie. Az önálló lengyel állam létrejötte után érvényben lévő hatféle valutát csak 1920-ban váltotta fel a lengyel márka, mint hivatalos fizetőeszköz, amelynek értéke az ország háborús erőfeszítései miatt folyamatosan romlott. Míg a forgalomban lévő bankjegymennyiség 1918 novemberében 150 ezer lengyel márkát tett ki, addig 1924 áprilisában 570 millió márkát. 1924 tavaszára a lengyel márka teljesen elértéktelenedett (Berend és Ránki, 1977). A Sikorski-kormány idején a dollár árfolyama 18 000 márkáról 52 000-re romlott, Witos miniszterelnöksége alatt pedig elérte a 6,4 millió márkát. Lengyelországban a hiperinflációt csak 1924 elején sikerült megfékezni az új értékálló valuta, a zloty bevezetésével (Szokolay, 2006).

Az inflációval kapcsolatosan felmerülő legfontosabb kérdés, hogy elősegítette-e a kelet-közép-európai országok gazdaságainak talpra állását vagy pedig akadályt jelentett a gazdasági konszolidáció során? A hagyományos megközelítés szerint a világháború utáni inflációnak és valutaleértékelésnek káros következményei voltak a nemzetgazdaságra nézve. John Maynard Keynes ugyancsak rámutatott a valuták szélsőséges árfolyammozgásainak kereskedelemre és beruházások alakulására gyakorolt veszélyeire, hangsúlyozva az európai valuták stabilizációjának szükségességét

(Moggridge, 1992). Az elmúlt időszakban azonban közgazdászok (Keld Laursen és Jørgen Pedersen) a hiperinfláció háború utáni konjunktúrateremtő és gazdaságot stabilizáló hatásait emelték ki, melyet Németországra vonatkoztatva alkalmaztak (Laursen és Pedersen, 1964). Barry Eichengreen tanulmányában 13 ország összehasonlító vizsgálata alapján az infláció és a leértékelt valutaárfolyamok között pozitív kapcsolatot feltételezett. Kedvező inflációs környezetet feltételezve úgy gondolta, hogy az árszínvonal-változások meghatározó szerepet játszottak az iparosodott országok első világháború utáni gazdasági talpra állásában. Azok az országok, melyek mérsékelt inflációs rátával rendelkeztek, gyorsabban túljutottak az első világháború okozta megrázkódtatásokon és nagyobb ütemű gazdasági növekedésre voltak képesek, mint a defláció által sújtott államok (Eichengreen, 1986). Hasonló álláspontot fogalmazott meg Stephen Broadberry brit közgazdász is, aki a skandináv országok és az Egyesült Királyság gyenge gazdasági teljesítményét a felértékelt valutaárfolyamokkal magyarázta. Következtetése szerint a leértékelt valutaárfolyammal (1913-as árfolyamszinthez viszonyítva) rendelkező országok hosszabb távon jóval nagyobb gazdasági növekedésre voltak képesek, mint azok az államok, melyek továbbra is ragaszkodtak a világháború előtti árfolyamszinthez (Broadberry, 1984).

Az első világháborút követő időszakban a pénz elértéktelenedése valamennyi kelet-közép-európai országban sajátos inflációs konjunktúrát teremtett. A forgótőke, a takarékbetét-állomány ugyan jórészt megsemmisült, de a korábbi adósságok nagy része is jelentéktelenné vált. Az infláció miatt felboruló termelési költségek, amelyek bizonyos fix költségeket, így a munkabért a nullához hozták közel, szinte valamennyi beruházást kifizetődövé és gazdaságossá tettek, növelve a beruházási kedvet (Berend és Ránki, 1976).

Az inflációs finanszírozás Magyarország gazdaságában sajátos látszat-konjunktúrát teremtett, mivel a rohamos ütemben elértéktelenedő pénztől valamennyi társadalmi réteg gyorsan próbált megszabadulni. Ennek során a vállalkozók reáltőkébe igyekeztek konvertálni a napról napra kevesebbet érő koronájukat. Ebben az időszakban a vállalatok óriási részvénykibocsátásokba fogtak. Egyedül Magyarországon 500 milliárd korona értékben bocsátottak ki részvényeket. Megjegyzendő, hogy ez a tevékenység egyáltalán nem tekinthető a beruházási kereslet valós élénkülésének, hanem sokkal inkább egy olyan reménytelen kísérlet volt arra, hogy a vállalkozások alaptőkéje lépést tartson az inflációs rátával (Draskóczy et al., 1998).

Az infláció ösztönözte az exportot is és prohibítív hatást gyakorolt a behozatalra, egészében véve tehát valamennyi országban gazdasági konjunktúrát teremtett, és ezzel

meggyorsította a háborúban elpusztult termelési kapacitások újbóli helyreállítását, valamint a háború előtti termelési szint elérését, illetve nem egy esetben annak meghaladását (Berend és Ránki, 1976). Végül a reálbérek értékének drasztikus csökkenése (a világháború előtti szint felére esett vissza) mellett az inflációs konjunktúra elősegítette az ipari termelés és a foglalkoztatottság növekedését. Az infláció következtében a fém-, az acél és a szénipar termelése megkétszereződött és elérte a háború előtti szint 70%-át. Ugyanezen időszakban a feldolgozóipar termelése és a szektorban foglalkoztatottak száma 1/3-dal növekedett (Aldcroft, 1995). Az infláció okozta gazdasági fellendülés csúcspontján az ipari termelés egésze a háború előtti 75%-a körül alakult. Ugyanakkor a pénzromlás pozitív hatásai a magyar gazdaságban csak rövid ideig tartottak és az inflációs folyamat nem oldotta meg az alacsony hazai tőkefelhalmozás problémáját.

Ausztriában az infláció gazdaságélénkítő hatása abban nyilvánult meg, hogy 1919 és 1922 között a gyárak száma 6283-ról 7414-re emelkedett. A kisüzemeké ugyanebben az időszakban 56 189-ről 61 687-re, s a három esztendő alatt több mint 200 000 fővel 566 891-ről 781 888-ra nőtt a foglalkoztatott munkások száma (Berend és Ránki, 1976). Az inflációs konjunktúra következtében a vegyes vállalatok száma megháromszorozódott. Az osztrák bruttó hazai termék 1921-ben 10,7% és 1922-ben pedig 9%-kal növekedett (Bachinger, 1987). Az infláció által keltett gazdasági fellendülés a beruházási javak iránt teremtett legnagyobb keresletet. Hangsúlyoznunk kell azonban, hogy az infláció által ösztönözte gazdasági növekedés egyáltalán nem oldotta meg az osztrák gazdaság strukturális problémáit, mivel a tőke jelentős része a produktív jellegű beruházások helyett egyre inkább a spekulatív befektetések irányába fordult.

Jugoszláviában az infláció konjunktúraélénkítő hatása főleg az ipari beruházások terén mutatkozott meg. 1918 és 1922 között – kihasználva a növekvő fogyasztói keresletet és az alacsony bérköltségeket – a délszláv államban több mint 500 vállalatot alapítottak, miközben a gyárparban foglalkoztatott munkások létszáma 38%-kal növekedett. Bulgáriában az ipari termelés 1919 és 1923 közötti időszakban 91%-kal növekedett, amely közel 50%-kal haladta meg az 1911-es szintet (Aldcroft, 1995). Az infláció gazdaságélénkítő hatásai Romániában is megmutakoztak. Az 1921 és 1924 közötti időszakban a balkáni országban alapított vállalatok száma közel 40%-os bővülést mutatott. Az ipari termelés - 1922 és 1923, illetve 1924 és 1925 közötti korszak kivételével – egészen 1929-ig folyamatosan növekedett. Ugyanakkor a feldolgozóipari termelés volumene még 1922-ben is csak az 1913. évi szint 62,7 százalékét tette ki (Teichova, 1985).

Csehszlovákiában, ahol az inflációt kezdettől fogva sikerült kontroll alatt tartani a magas inflációs árak – a termelési költségek elfedése mellett – elősegítették a beruházási tevékenységet, ezért az ipari termelés 1921-ben már elérte a világháború előtti szintet. 1921-ben azonban, hasonlóan a nyugat-európai győztes hatalmak gazdasági életéhez, túlermelési válság bontakozott ki, amely mintegy 15-20%-kal visszavetette a termelést. A csehszlovák gazdaságban a termelés volumenének folyamatos növekedésére csak az 1920-as évek második felében került sor (Berend és Ránki, 1976).

Lengyelországban az első világháborút követően kibontakozott hiperinfláció alig tudott pozitív hatást kifejteni a gazdaságra. A háború utáni években a gazdaság teljesítménye oly mértékben visszaesett, hogy az ipari termelés az 1913. évi szint 35%-át tette ki (Roszkowszki, 1986). Ugyanakkor az inflációs konjunktúra következtében az iparban foglalkoztatottak száma 1920 és 1922 között közel 135%-kal növekedett. A Lengyel Köztársaságban a nemzeti valuta leértékelése hozzájárult a belföldi piac felvevőképességének helyreállításához. Az ún. „inflációs adó” az 1918 és 1923 közötti időszakban a költségvetési bevételek közel 2/3-át tette ki.

Míg az inflációs folyamat nyertesei elsősorban az üzletemberek és a tulajdonosi osztály képviselői voltak, addig a bérből és fizetésből élők, valamint a munkásosztály a – reálbérek értékének drámai mértékű visszaesése (1923-ban mintegy felére csökkentek 1913-hoz képest) miatt – egyértelműen veszteseknek tekinthetők. A pénzromlás paraszti társadalomra gyakorolt pozitív hatásait (csökkenő adósságteher) ellensúlyozták a megtakarítások szintjének csökkenése és a külkereskedelmi cserearányok romlásából származó veszteségek (Aldcroft, 1997). Lengyelországban ezért az inflációs konjunktúra gazdaságösztönző hatásai csak korlátozott mértékben érvényesültek, s 1923-tól újabb hiperinfláció vette kezdetét.

### **Következtetések**

Az első világháborút követő területi változások, a gazdaság teljesítményének visszaesése, az általános nyersanyaghiány, valamint egyes kelet-közép-európai országokat (Lengyelország és Szerbia) sújtó háborús károk rendkívül megnehezítették a térség államainak gazdasági talpra állását. Ausztria és Magyarország esetében további nehézséget jelentett az egykori nagy gazdasági térséget és belső piacot jelentő Osztrák-Magyar Monarchia megszűnése. A gazdasági kimerülés természetes velejárója volt az infláció felgyorsulása, mivel a régió legtöbb országában az egyre növekvő költségvetési hiányt fedezetlen papírpénz kibocsátásával oldották meg. Megjegyzendő, hogy a hazai és a nemzetközi szakirodalomban infláció gazdaságélénkítésben játszott szerepét

hangsúlyozó elméleteket erős fenntartásokkal kell kezelni. Jóllehet a világháború után kibontakozott inflációs folyamat részben hozzájárult a régió gazdaságainak rövid ideig tartó fellendüléséhez, ugyanakkor véleményem szerint egyértelműen káros hatással volt a lakosságra nézve. A pénz elértéktelenedése miatt ugyanis a megtakarítások szintje minimálisra csökkent és a likvid források helyett a spekulatív célokat szolgáló befektetések jelentősége értékelődött fel. Ennek legfőbb nyertesei a korábbi tőkés- és tulajdonososztály tagjai voltak, míg a reálbérek drasztikus visszaesése következtében (1920-ra a világháború előtti szint egyharmadára csökkentek) a vesztesek a bérből és fizetésből élők, az alkalmazottak és az ipari munkásság voltak. Végül az infláció által teremtett gazdasági konjunktúra számos gazdaságtalanul termelő vállalat alapításához vezetett és nem oldotta meg a térségben az általános tőkehiány, valamint a belső tőkefelhalmozás alacsony szintjének problémáját. Ezen tényezők mellett hangsúlyozni kell, hogy az első világháborút lezáró Párizs környéki békeszerződések és a vesztes országokat sújtó jóvátételi kötelezettségek egyáltalán nem vették figyelembe az újonnan létrejött utódállamok gazdasági teljesítőképességét, s kizárólag a nagyhatalmak rövid távú politikai érdekei voltak meghatározóak. A nagyhatalmak döntése következtében a nyugat-európai gazdaságilag fejlett országoktól való elmaradás mértéke Kelet- és Délkelet-Európában éppen ezért nem csökkent, hanem tovább növekedett.

Közép- és Kelet-Európában 1922-23-ra ugyan lezárultak az első világháborút közvetlenül követő időszak gazdasági megpróbáltatásai, de egyetlen ország sem tudott fenntartható gazdasági növekedést elérni és a megváltozott új külső körülményekhez igazodni. A gazdasági növekedés beindításához ugyanis megfelelő mértékű hazai tőkefelhalmozásra és külföldi forrásbevonásra, valamint gazdasági-pénzügyi stabilizációra volt szükség.

### **Hivatkozásjegyzék**

- ALDCROFT, D. H. (1995): *Economic Change in Eastern Europe since 1918. Inflation, reconstruction and stabilization.* Edward Elgar Publishing Limited, 22-42 o.
- ALDCROFT, D. H. (1997): *Studies in the Interwar European Economy,* Aldershot, Hants, England: Ashgate., 53-88 o.
- BACHINGER, K. (1987): *Österreich von 1918 bis zur Gegenwart.* In: WOLFRAM F., VAN
- HOUTTE, J. A, KELLENBENZ, H., MIECK, I., VITTINGHOFF, F.: *Handbuch der Europäischen Wirtschafts- und Sozialgeschichte,* Stuttgart, Klett-Cotta, Band 6, 561-562 o.
- JELAVICH, B. (2000): *A Balkán története, II. kötet.* Budapest, Osiris Kiadó, 125-126 o.

- BEREND T., I. - RÁNKI, GY. (1976): Közép-Kelet-Európa gazdasági fejlődése a 19-20. században. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 255-292 o.
- BEREND T., I. (1987): Válságos évtizedek. A 20. század első fele közép- és kelet-történetének interpretációja. Budapest, Magvető Kiadó, 267-294 o.
- BROADBERRY, S. N. (1984): The North European depression of the 1920's, *Scandinavian Economic History Review*, 32, 159-167 o.
- DAVIES, N. (2006): Lengyelország története. Budapest, Osiris Kiadó, 735-740 o.
- DRASKÓCZY, I. – BUZA, J. – KAPOSI, Z. – KÖVÉR, GY. – HONVÁRI, J. (1998): Magyarország gazdaságtörténete a honfoglalástól a 20. század közepéig. Harmadik részben átdolgozott kiadás. Budapest, Aula Kiadó, 336-338 o.
- EICHENGREEN, B. (1986): Understanding 1921-1927: inflation and economic recovery in the 1920's, *Rivista di Storia Economica* 3, 24-56 o.
- BEREND, I. T. (1985): Agriculture. In: *The Economic History of Eastern Europe 1919-1975* (Ed. M. C. Kaser – E. A. Radice). Vol. I. Oxford, Clarendon Press, 148-209 o.
- BEREND, I. T. – RÁNKI Gy. (1977): East-Central-Europe in the 19th and 20th centuries. Budapest, Akadémiai Kiadó, 86-102 o.
- BEREND, I. T. –RÁNKI, Gy (1987): Polen, Ungarn, Rumänien, Bulgarien und Albanien 1914-1980. In: WOLFRAM F., VAN HOUTTE, J. A, KELLENBENZ, H., MIECK, I., VITTINGHOFF, F.: *Handbuch der Europäischen Wirtschafts- und Sozialgeschichte*. Band 6, Stuttgart, Klett-Cotta. 775-818 o.
- BEREND, I. T. (2006): *An Economic History of Twentieth-Century Europe, Economic Regimes from Laissez-Faire to Globalization*. Cambridge University Press, 42-61 o.
- LAURSEN, K. – PEDERSEN, J. (1964): *The German Inflation, 1918-1923*, Amsterdam, North Holland Publishing Company, 123-126 o.
- KAPOSI, Z. (2012): Magyarország gazdaságtörténete 1700-2000. Budapest-Pécs, Dialóg Campus Kiadó, 271-300 o.
- MOGGRIDGE, D. E. (1992): *Maynard Keynes; an Economist's Biography*, London, Routledge, 368-395 o.
- NÉMETH, I. (2011): Az első Osztrák Köztársaság (1918-1938). In: Németh István – Fiziker Róbert (szerk.): *Ausztria a 20. században. Az „életképtelen” államtól a „Boldogok szigetéig”*. Budapest, L'Harmattan Kiadó, 128-132 o.
- PALOTÁS, E. (2003): *Kelet-Európa története a XX. század első felében*. Budapest, Osiris Kiadó, 162-187 o.
- RAB, V. (2010): *Diagnózisok és terápiák. Javaslatok az európai gazdaság újjáélesztésére az első világháború után*. Budapest, Gondolat Kiadó, 195-218 o.

- RADICE, E. A. (1985): General Characteristics of the Region between the Wars. In: The Economic History of Eastern Europe 1919-1975. Vol. I. Oxford, Clarendon Press, 24-65 o.
- ROMSICS I. (1999): Magyarország története a XX. században. Budapest, Osiris Kiadó, 152-172 o.
- ROSKOWSKI, W. (1986): Poland's economic performance between the two world wars. In: East European Quarterly, 20, 285-297 o.
- SZOKOLAY, K. (2006): Lengyelország története. Budapest, Balassi Kiadó, 157-179 o.
- TEICHOVA, A. (1987): Die Tschechoslowakei 1918-1980. In: WOLFRAM F., VAN HOUTTE, J. A, KELLENBENZ, H., MIECK, I., VITTINGHOFF, F.: Handbuch der Europäischen Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Band 6, Stuttgart, Klett-Cotta. 601-622 o.
- TEICHOVA, A. (1985): Industry. In: The Economic History of Eastern Europe 1919-1975 (Ed. KASER, M. C. – RADICE, E. A. ) Vol. I. Oxford, Clarendon Press, 222-322 o.
- TEICHOVA, A.: 'Structural and Institutional Change in the Czechoslovak Economy 1918-1938', Papers in East European Economics: 6, Oxford, 1972, 186-189 o.
- TURNOCK, D. (2005): The economy of East Central Europe, 1815-1989: stages of transformation in a peripheral region. London, Routledge, 169-227 o.
- Térkép forrásgyűjtemény. Köztes-Európa térképtár.  
In: <http://terkeptar.transindex.ro/legbelso.php?nev=139>; Letöltve: 2015. október 1.

**KÖLCSÖNHATÁS VIZSGÁLATA A VÁROSI HÍRNÉV ÉS A  
VÁLLALATI HÍRNÉV KÖZÖTT TURISZTIKAI  
ASPEKTUSBAN –  
GYŐR VÁROSA ÉS AZ AUDI HUNGARIA MOTOR KFT. EGYMÁSRA  
GYAKOROLT HATÁSA**

**IMPACT ASSESSMENT BETWEEN THE CITY AND  
COMPANY REPUTATION  
IN A TOURISTIC POINT OF VIEW –  
EFFECT OF THE REPUTATION OF GYŐR CITY AND THE AUDI  
HUNGARIA MOTOR KFT. ON EACH OTHER**

**JAKAB Petra - KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI Márta**

**Kulcsszavak:** hírnév, imázs, stakeholder, AHM, Győr városa, turizmus

**Keywords:** reputation, image, stakeholder, AHM, city of Győr, tourism

**JEL kód:** M14

## Összefoglalás

*Abogy a fogyasztási javak piacán versenyfutás zajlik a fogyasztókért, úgy versenyeznek a harmadik évezred városai a lakosokért, befektetőkért, nagyvállalatokért, turistákért. E versenyfutásban nagy fényvertény a város imázsa, jó hírneve, reputációja, ezek tudatos alakítása. Győr, a dinamikusan fejlődő város gazdasága többszöri modellváltás után az autóiiparra épül, fő pillére a városban telephelyet alapító, jelentős nemzetközi nagyvállalat, az Audi Hungaria Motor Kft. (AHM). Kutatásunk során a város egyik fontos célcsoportjának, a turistáknak a kérdőíves megkérdezésével arra kerestük a választ, milyen hatással van az AHM Győr városának megítélésére, turizmusára, vendéglátóiparára. A fentiek alapján a tanulmány célja - a szakirodalmi háttér feltárásán túl - annak bemutatása, hogy hat a letelepedett vállalat a telephely megítélésére és annak turizmusára a turisztikai szakemberek szerint, akik a felmérésben, mint Győrbe látogató turisták vettek részt. A vélemények összegzése mellett a kiskisalföldi megyeszékhely kvantitatív, mérhető turizmus-ágazati statisztikai adatainak elemző bemutatásával is vizsgáljuk azt a hipotézisünket, mely szerint a turizmus területén is igazolható az AHM és Győr város reputációja közötti összefüggés.*

## Abstract

*Since there's a race for customers on the market of the consumer goods, cities of the 21st century compete for the inhabitants, tourists, investors and companies. In this competition the image and good reputation of the city, their conscious framing are one of the biggest feat of arms. The economy of the dynamically developing city, Győr is based after several system changes on the automobile industry. Its main leg is the important international company with headquarter in Győr since 1993, the Audi Hungaria Motor Kft. (AHM). During our research by asking the tourists, one of the main stakeholders of the city, we were trying to figure out, how the effect of the AHM on the reputation, tourism and catering industry of the city is. According to the above mentioned, the main goal of the study is after setting out the theoretical background to bring out how the company influences the headquarter city's reputation and tourism, based on the point of view of the tourist experts, who took part in the questionnaire survey as tourists visiting the city. Beside assuming the opinions we were testing our hypothesis - the correlation between the reputation of the AHM and the city of Győr can be proved in the tourism branch as well – with the analytic presentation of the quantitative, measurable tourism statistics of the county seat of the Kiskisalföld.*

## Bevezetés

Napjainkban egyre elterjedtebb és tudományosan egyre inkább megalapozott a magyar települések marketing, PR tevékenysége. Győrben a városmarketing és kommunikáció szorosan kapcsolódik az iparhoz, gazdasághoz, mely sajátos fejlődési pályát jár be.

A kiskisalföldi megyeszékhely történetét vizsgálva a város számos modellváltáson esett át az elmúlt évszázadokban, dunai kereskedővárosból iparvárossá, majd napjainkra dinamikus gazdaságú nagyvárossá, ismét virágzó iparvárossá<sup>1</sup> fejlődött (Rechnitzer, Tamándl, 2014, Szakál, 1995, 2002).

Győr ma Magyarország hatodik legnagyobb városa, több mint 130.000 ember otthona. A Kiskisalföld központja, Győr-Moson-Sopron megye székhelye. Püspöki székhely,

történelemben gazdag város. Magyarország műemlékekben harmadik leggazdagabb városa, a Bajnokok Ligája-győztes női kézilabda club, a Győri Audi ETO KC otthona... Száraz, vitathatatlan tények a városról, mely jelenét a kétezres évek második évtizedében érdekes módon „A jövő Győrben épül!” szlogen mentén aposztrofálja. A dinamikusan fejlődő város gazdasága többszöri modellváltás után az autóiiparra épül, fő pillére ennek az Audi Hungaria Motor Kft., jelentős támpillérei pedig a hozzá szervesen kapcsolódó beszállító cégek. Így nem csoda, ha a város jelene, a gazdasági prosperitás nem csak gazdasági mutatószámokban, hanem annak arculatában, lakosainak identitásában is nyomot hagytak, intenzíven jelen vannak (Jakab, 2014a). A regionális és a vállalati kultúra kölcsönösen hatnak egymásra (Konczosné, 2014).

Kutatásunkban arra kerestük a választ, hogy a Győrben telephelyre találó, dinamikusan fejlődő autóiipari vállalkozások, élükön az AHM, az ingolstadti székhelyű, prémium kategóriás német vállalat győri gyára milyen hatással van Győr városának megítélésére, imázsára, hírnevére, valamint turizmusára.

### **Anyag és módszer**

Szeles Péter, az Magyar PR Szövetség (MPRSZ) volt elnöke, a hazai PR szakma jeles képviselője szerint sok szakember a mai napig azt vallja, hogy a hírnév egyenlő az ismertséggel, a publicitással, a márkaértékkel vagy éppen az imázssal. A nem tudományos alaposágú írásokban gyakorta cserélik fel vagy alkalmazzák ugyanazon jelenségre a különböző tudományos kategóriákat. A hírnevet inkább a vállalat cselekedetei befolyásolják, és magáról a szervezetről alakul ki érintetti csoportjai körében (Szeles, 2010), tehát különböző emberek nézeteinek és benyomásainak kombinációja általánosságban (Roper, Fill, 2012).

Jelen értelmezésben vállalati hírnévről beszélünk, mely a személyek, termékek vagy akár egy város hírnevéhez hasonlóan annak célcsoporti köreinek, azaz stakeholdereinek benyomásán, véleményén alapul, viszont tágabb kategória egy termék hírnevéhez képest, hiszen nem csak annak fogyasztói tartoznak egy vállalat érintetti körébe, hanem a teljesség igénye nélkül beszállítói, versenytársai, az oktatási, közigazgatási szférából partnerei stb. (Roper, Fill, 2012). Charles Fombrun (1996) a vállalati hírnév fogalmáról úgy ír, mint „általános elképzelés, amelyet egy cégről a 'szavazói' vélnek”, továbbá „annak nettó észlelése, hogy egy vállalat képességei mennyire tudnak találkozni a stakeholderei elvárásaival”.

A hírnévvel kapcsolatban három fogalom gyakran említésre kerül: ezek az image (imázs, kép), az identitás (arculat) és a márka. Az imázs egy, az érintetti csoportok tagjaiban, egyéneknél kialakult kép, mely, ha pozitív, akkor a bizalom, a jó hírnév alapfeltétele. Az arculat/identitás (corporate identity) esetünkben a vállalat szintjén értelmezhető. Míg az arculatot a vállalat alakítja, addig az image-t a közösség, a stakeholderek, a public, alakításában csak közvetve tud részt venni a vállalat. A pozitív image kialakulása tehát a hírnév. A reputációt gyakran az imázs szinonimájaként használják. Hangsúlyozni kell azonban, hogy az imázs és a reputáció közötti megkülönböztetés elengedhetetlen és

hasznos, ha csak azt a tényt vesszük figyelembe, hogy az imázs gyorsan változhat, akár a reklámok révén is, míg a reputáció felépítéséhez több idő és erőfeszítés szükséges, mind belső, mind külső viszonylatban (Konczosné, 2013).

Fombrun definíciója (1996) jól összegzi a vállalati hírnév különböző értelmezéseit. Eszerint a vállalati hírnév a cég múltbeli tevékenységének és eredményeinek kollektív reprezentációja, ami leírja a cég azon képességét, hogy értékes eredményt adjon a sokféle stakeholderének. Azt méri, hogy milyen a cég relatív megítélése egyrészt a belső (a munkatársak), másrészt a külső (a stakeholderek) viszonylatban.

Nem csak a multinacionális vállalatok, de országok, régiók, városok, szervezetek és személyek is dolgoznak a jó hírnevükért (Konczosné, 2012: 215-216.), így Győr városában is a Polgármesteri Hivatal külön egysége, a Városmarketing és Programszervezési Főosztály munkatársai foglalkoznak a város kommunikációjával, PR-tevékenységével, a városmarketinggel.

Jelen tanulmány kereteibe sajnos nem fér bele a kölcsönös hatásvizsgálat, mely az imázstranszfer, made-in hatás, unique selling point (UPS) definíciók mentén, és hazánkban főként Papp-Váry Árpád (2013, 2014) munkássága nyomán tárható fel.

### **Vállalati hírnév és mérése**

Hogyan lehet mérni egy cég hírnevének értékét? Milyen tényezőket kell figyelembe venni? A hírnév mérésének még nem alakult ki mindenki által elfogadott, egységes módszere. Az alábbiakban a legismertebbek rövid bemutatása következik, különös tekintettel arra a módszerre, melyet a szerzők is alapul vettek a győri kutatás során.

A Fortune magazin „Most admired companies” hírnév-rangsora 1997-ig az egyetlen reputációs rangsor volt, és ez is csak amerikai vállalatokra korlátozódott 2008-ig. A rangsor kilenc, hírnévvel kapcsolatos tulajdonság 0-tól 10-ig történő értékelésén alapul (Konczosné, 2013).

Charles Fombrun, a New York University professzora és a Reputation Institute elnökének 1999-ben létrehozott módszere, a Reputation Quotient az első kidolgozott rendszer a hírnév mérésére. A válaszadók fogyasztók, munkavállalók, befektetők, akik 7 pontos Likert skálán értékelik a vállalatokat, 6 dimenzióba sorolt 20 jellemző alapján (Pinillos, 2012).

Az RQ továbbfejlesztett változata a RepTrak Model és a Global Pulse Study, amelyeket 2006-ban vezetett be a Reputation Institute. A 23 legfontosabb eredményességi mutatót 7 alapvető mozgatórugó köré csoportosítják, amelyeket kvalitatív és kvantitatív kutatási módszerekkel nyernek. A RepTrak™ modell megvilágítja a kapcsolatot az emocionális (érzelem, megbecsülés, bizalom és csodálat) és a racionális (termék/szolgáltatás, innováció, munkahely, vállalati polgárság, vállalati irányítás, vezetés és eredmény) dimenziók között (Konczosné, 2013).

A szerzők a RepTrak modell dimenziói mentén alakították ki kérdőívüket a kutatás bővítését figyelembe véve. A Reputation Institute modelljei nem csupán vállalatokra, hanem városok, országok hírnevének mérésére is alkalmasak, így a kölcsönhatás

vizsgálatához, egy jövőbeni győri modell felállításához megfelelő nemzetközi támpontot szolgáltatnak majd.

### **Az AHM Győrben – társadalmi felelősségvállalás (CSR), a vállalat jelenléte a város kultúrájában, sportjában, mindennapi életében (AHM, 2015)**

A társadalmi felelősségvállalás a vállalat telephelybe, annak környezetébe való beintegrálása, beágyazódása miatt is kiemelten fontos. Win-win szituáció, hiszen a cég szempontjából is különösen sok vállalati előny realizálható. Elősegíti a pozitív vállalati arculat, azaz jó hírnév kialakulását, fenntartását, a tehetséges munkavállalók munkaerő piaci vonzását és megtartását, stabil, megbízható üzleti kapcsolatok kialakítást partnerekkel, beszállítókkal, állami szervekkel, hatóságokkal. A CSR a sikeresség, a kiválóság egyik tényezője (Bükiné Foki, 2013).

Az AHM 1993 óta fontos tényezője a magyar gazdaság és Győr város fejlődésének - a vállalat a város életének szerves részét alkotja. Amellett, hogy mára több mint 11 ezer fő munkaadója, kulturális és sportesemények támogatásával a város polgárainak életminőségét javítja. 1997 óta kiemelt támogatója a Győri Balett társulatának, 2002-től pedig az együttes főtámogatója. Különböző kulturális rendezvények megvalósítását is segíti, így például főtámogatója az évente megrendezett Győri Nyárzáró Koncertnek. 2015-ben a Győri Filharmonikus Zenekarral is az együttműködés útjára lépett. A vállalat fontos szereplője Győr sportéletének. A társadalmi felelősségvállalás jegyében támogatja azokat a prémium színvonalú győri sporteseményeket, melyek nagy érdeklődésre tartanak számot a város és a régió lakosságának körében. Az Audi Hungaria 2006 óta a Győri ETO kézilabdaklub női csapatának névadó főszponzora. 2014 novemberében megnyitotta kapuit az Audi Aréna Győr. Ez a multifunkcionális csarnok 5500 néző befogadására alkalmas, amely nemzetközi sporteseményeknek és kulturális rendezvényeknek ad helyet. A vállalat az Audi Aréna Győr névadó partnere, mely nagyszerű példája a város és a vállalat együttműködésének.

A művészet, kultúra és sport támogatásán túlmenően a vállalat segíti a magyarországi közép- és felsőoktatást. A duális szakképzés keretein belül a vállalat évek óta sikeres együttműködést folytat több győri oktatási intézménnyel. Az Audi Hungaria 2010-ben alapította az Audi Hungaria Iskolát a magyar és német munkatársak gyermekeinek alap- és középfokú oktatására. Az Audi Hungaria Iskolához tartozó óvoda 2012-ben kezdte meg működését az iskola területén. A következő években a jelenleg kb. 25 000 négyzetméter nagyságú iskolai területen egy modern iskolacentrum kerül kialakításra, mely 25 osztályban 650 gyermek befogadására lesz alkalmas.

A győri Széchenyi István Egyetemen az Audi Hungaria Járműmérnöki Karhoz tartozik a Belsőégésű Motorok Tanszék, a Járműgyártási Tanszék, a Járműfejlesztési Tanszék, az Anyagtudományi és Technológiai Tanszék, a Környezetmérnöki Tanszék valamint a Logisztikai és Szállítmányozási Tanszék. A 2015-ben megalakult Audi Kar intézményes keretet biztosít az oktatók és az Audi Hungaria vállalati szakembereinek oktatási és szakmai-tudományos együttműködéséhez, valamint a régió iparának támogatásához.

A társadalmi felelősségvállalás keretében 2014-ben megrendezésre került az első Audi Hungaria Önkéntes Nap. A vállalat mintegy 300 munkatársa önkéntesként 19 közhasznú projektet valósított meg Győrben és környékén.

A világ legnagyobb motorgyáraként, teljes gyártási folyamatot lefedő járműgyárként az Audi Hungaria fontosnak tartja a közlekedésbiztonság javítását. E célból a vállalat támogatja a győri óvodákban a KRESZ-oktatást. Az Audi Hungaria ezen kívül több járművet bocsátott a rendőrség rendelkezésére, 2013-ban egy A3 Limousine, 2015-ben egy Audi TT került átadásra. Az Audi Hungaria emellett 2012-től a MOBILIS partnere. A MOBILIS Interaktív Kiállítási Központban a mobilitással kapcsolatos interaktív kiállítási eszközök találhatók, bemutatók tekinthetők meg. Az intézmény legfőbb célja a műszaki tudományok, foglalkozások népszerűsítése, a pályaorientáció.

### **Az AHM jelenléte Győr turizmusában – amit a számok mutatnak**

2010-ben nyitotta meg kapuit az Audi Hungaria Látogatói központja. Azóta több mint 58.000 vendég látogatta meg a vállalatot és élte át testközelből a motor- és járműgyártás folyamatát. A Látogatói központ épületét a hatalmas érdeklődésre és népszerűsége való tekintettel 2015 áprilisában 500 négyzetméter területűre duplázták meg. Az új központban három prezentációs terem, egy shop és egy kávézósarok várja a látogatókat, így egy napon akár 100-nál is több érdeklődő tekinthet be a gyár kulisszái mögé, és vehet részt a motorgyártáson és a járműgyártáson végigvezető klasszikus gyárlátogatások mellett sokrétű témavezetésekben is, mint például „Logisztika az Audi Hungariánál“, „Képzés testközelből“ vagy „Környezet- és természetvédelem.

Dr. h.c. Thomas Faustmann, az AUDI HUNGARIA MOTOR Kft. volt ügyvezető igazgatója szerint az Audi Hungaria nem csak a győri régió egyik legmeghatározóbb vállalata, hanem egy kedvelt úticélja is. Ezáltal turisztikai hozadék is realizálódik a vállalatnál, valamint a gyárlátogatáson szerzett benyomások, tapasztalatok segítségével közelebb kerülnek a látogatók a vállalathoz, és lelkesíti is őket a termékek és az Audi márka iránt. Így a gyárlátogatások nagymértékben hozzájárulnak a négykarikás márka imázsának növeléséhez. (<https://audi.hu/hu/tarsadalmi-felelossegvallalas/tarsadalomban/>. A letöltés ideje: 2015.11.09.)

A város idegenforgalmi statisztikai adatai erős korrelációt mutatnak a gazdaságfejlesztéssel, főként a zászlóshajó nagyvállalat jelenlétével, tevékenységével. A gyár bővítésére, annak továbbgyűrűző hatásaira nem csak a régió építőipara, banki és szolgáltató szektora, hanem a turisztikai iparág is érzékenyen reagál.

1. táblázat. Győr város turisztikai adatai (kereskedelmi szálláshelyek)

	Vendégek száma a ker. szálláshelyeken (fő)	Vendég-éjszakák száma	Vendégek átl. tartózkodási ideje (éjszaka)	Külföldi vendégek száma	Külföldi vendég-éjszakák
2008	113.845	212.210	1.9	64.266	118.070
2009	94.975	187.567	2	52.447	105.045
2010	116.399	233.869	2	65.774	132.708
2011	133.708	283.770	2.1	73.988	147.039
2012	152.321	357.781	2.3	88.371	200.352
2013	153.628	331.974	2.2	89.815	191.549
2014	154.908	340.538	2.2	88.393	173.524
2015	154.354	336.526	2.2	83.557	155.361

Saját szerkesztés, a KSH adatai alapján

A kereskedelmi szálláshelyeken regisztrált vendégek és vendégéjszakák száma az elmúlt években jelentősen nőtt, mely szoros összefüggésben áll Győr legnagyobb vállalatának a fejlesztéseivel, valamint a helyi rendezvények töretlen fejlődésével.

### Az AHM hírneve

A négykarikás vállalat nagy hangsúlyt fektet reputációjának mérésére. 2016-ban immár negyedik alkalommal a győri Széchenyi István Egyetem kutatócsoportját bízzák meg az AHM érdeklési csoportjainak megkérdezésével. A fókuszcsoportos interjúk és a kérdőíves kutatás eredménye nem nyilvános adat, azonban tudomásunk szerint megalapozott visszajelzést jelent a vállalat egészének és egyes részlegeinek munkájára, megítélésére vonatkozóan. A vállalat hírnevének alakulását, ahogy a városok, desztinációk esetében is, több véleményformáló tényező befolyásolja, az érdeklési csoportokhoz több csatornán jut el információ a vállalatról.

A Randstad Hungary 2014-ben első alkalommal végzett felmérést a magyar munkavállalók körében. A legvonzóbb munkáltatónak járó Randstad Awardot az AHM kapta, ahol a kutatás szerint a megkérdezettek 67 százaléka szeretne dolgozni. A HR cég felmérése alapján a válaszadók többsége úgy gondolja, hogy Magyarországon az Audira jellemző leginkább, hogy versenyképes fizetést és juttatásokat biztosít, hosszú távon is garantálja a foglalkoztatást, és megfelelő képzést nyújt az alkalmazottainak. (<http://www.randstad.hu/hirek/az-audiban-dolgozna-a-legtobb-magyar>. A letöltés ideje: 2014.04.24.)

### Városi hírnév és mérése

A városimázs és kommunikációs tevékenységek, mint a reputáció építőelemei, több célcsoportra, stakeholderekre fókuszálnak, többek között a befektetőkre. Egy vállalat telephelyválasztási döntésének megindoklása nagyon fontos a városvezetők számára, hiszen városuk imázsát és kínálatát a nagy befektető vállalatok preferenciáinak megfelelően tudják ezen válaszok tudatában alakítani (Cséfalvay, 1994; Jakab, 2014b).

Másik fontos stakeholderi csoport a lakosok, akik speciális szemszögből szerzik tapasztalataikat, benyomásaikat a városról. Különleges, a külső érintetti csoportokhoz képest más megközelítést igényelnek. A fő cél esetükben a helyi identitás felépítése, táplálása, erősítése. Egy település imázsát nem csak természeti és épített környezete, nevezetességei, kulturális élete, fesztiváljai, gazdasági ereje, intézményei határozzák meg, hanem főként az emberek, akik mindezeket tartalommal töltik meg. Az ő elégedettségük a legfontosabb, hiszen egy boldog, elégedett, magas életszínvonalú város sokkal inkább vonzza a turistákat, akik szívesebben vesznek részt kulturális, szabadidős rendezvényeken egy harmonikus helyszínen. A városmarketing tevékenység, imázs-, reputációépítés harmadik fő célcsoportja a turisták, látogatók. Többek között a kereskedelmi szálláshelyeken realizált vendégéjszakák száma statisztikailag alátámasztva, hard adatként mutatja az adott város, mint turisztikai desztináció népszerűségét.

Összefoglalva, ahogy a vállalatok, úgy az egyes országok, városok is rendelkeznek hírnévvel, ami befolyásolja gazdasági erejüket. A jó hírnévvel bíró helyek több turistát üdvözölhetnek, növelni tudják exportjukat, fejleszteni diplomáciai erejüket, külföldi működő tőkét, tudást és tehetségeket tudnak bevonzani. Egy város jó hírneve tehát szorosan korrelál a város irányába érezhető támogató magatartással, érdeklődéssel, aminek keretében turisták látogatnak el a városba, családok választják munka és/vagy lakóhelyükül, vagy cégek döntenek úgy, hogy ott fektetnek be, valósítják meg fejlesztésüket (Reputation Institute, 2015).

A városok hírneve az emberek vagy vállalatok hírnevéhez hasonlóan mérhető. A RepTrak modell alapján „egy város általános hírneve érzelmeken alapuló észlelés, mely közvetlen tapasztalatok – a város kommunikációja, harmadik személyek nézőpontja és általánosságban elfogadott sztereotípiák – alapján épül fel” (Reputation Institute, 2015). Ebben a módszerben három fő dimenzió szemlélteti a város hírnevét: életminőség (vonzó környezet), intézmények színvonala (hatékony adminisztráció), fejlettségi szint (fejlett gazdaság). A 100 legnagyobb népességű, legmagasabb GDP-jű és legtöbb turistát fogadó várost választották ki, majd a G8 országok lakossága online interjúk lekérdezés formájában értékelte ezeket. A vállalati modellhez hasonlóan az érzelmi reputációt (City RepTrak®Pulse) az adott város által kiváltott csodálat/megbecsülés, tisztelet, bizalom és jó érzés viszonylatában határozták meg. Hard adatokat is bevontak a vizsgálatba (City RepTrak®Index). A mérhető jellemzők pontokat kaptak, melyeket súlyoztak. Mivel Győr városa nem képezte a felmérés részét, maga a kutatási eredmény nem releváns jelen tanulmány szempontjából. Másrészt viszont néhány korrelációt fontosnak tartunk kiemelni. Bebizonyosodott, hogy a városi hírnév nagymértékben függ az ország hírnevétől, és erősen kapcsolódik annak ismertségéhez. A turizmus megtalálható a választást leginkább befolyásoló három kulcstényező között, valamint a jó hírnév három fő ismérve között is, ami mutatja a jelentőségét.

## **Győr város hírneve, kiemelten turisztikai aspektusból**

Hazai viszonylatban is készülnek összehasonlító listák városokról, turisztikai desztinációkról, melyek visszajelzés értékűek lehetnek a helyi döntéshozóknak, szakmai szervezeteknek, de módszertanuk, objektivitásuk számos esetben nem meríti ki a tudományos alaposság kívánalmait. A célcsoportok számára figyelemfelkeltő hatással bírnak, beépülnek az adott helyről alkotott képbe, véleménybe, így alakítják annak hírnevét.

Győr az elmúlt években több ilyen pozitív díjat is magáénak tudhatott, így kitüntették az „Idősbarát önkormányzat”, „Sportos város”, „A magyar kultúra városa” kiemelkedő címekkel. A Nyugat-dunántúli régió több kiemelt fesztiváljának is helyszíne – Győrközfesztivál, Magyar Táncfesztivál, Öt templom fesztivál, Szent László Napok. A kulturális élet mellett a sport területén is érkeztek pozitív visszajelzések a városba, hiszen csak a közelmúltban olyan nagy hazai és nemzetközi sporteseményeknek adhatott otthont, mint a Női Kézilabda Európa Bajnokság csoportküzdelmei 2014-ben, a Női Kosárlabda Európa Bajnokság csoportküzdelmei, a Magyar Úszó Országos Bajnokság, több férfi és női vízilabda válogatott mérkőzés, Kajak-kenu Maraton világbajnokság 2015-ben. 2017-ben Magyarország első olimpiai eseménye, az Európai Ifjúsági Olimpiai Fesztivál rendező városaként Európa 50 országából közel 3600 akkreditált sportolót üdvözölhet majd Győr, mely nagy mértékben járul hozzá a város még erőteljesebb hazai és nemzetközi pozitív hírnevének megalapozásához és erősítéséhez. Győr, mint turisztikai desztináció pozícióit olyan tények erősítették, mint a 2011-es budapesti Utazás Kiállítás díszvendég státusza, mely nagy médiaérdekklődést generált a város turisztikai kínálatának. Évről-évre bekerül Győr polgármestere, Borkai Zsolt az ország 50 legbefolyásosabb turisztikai személyisége közé, mely egyrészt a turisztikai szakma elismerése a városban folyó munka iránt, másrészt a desztináció elismerése szolgáltatáskínálatát és adottságainak jó kiaknázását illetően. Az utóbbi években az egyre elterjedtebb internethasználattal megváltoztak az utazási szokások is. Az utazni vágyók az esetek többségében már interneten gyűjtik be a szükséges információt a kínálatról, melyben nagy segítségükre vannak a különböző blogok, szállásfoglalási portálok értékelései, melyek közvetlenül a felhasználóktól érkeznek szöveges, valamint statisztikailag is könnyen feldolgozható pontszámok formájában. Az egyik legnépszerűbb szállásfoglalási, szállásközvetítő honlap, a trivago.hu felmérése szerint Győr a világ legjobb ár-érték aránnyal rendelkező városai között az előkelő 43. helyezést érte el. A Best Value Index az árak mellett a szálláshelyeket hírnevük (vendégértékelések) szerint rangsorolja, ami első kézből érkező pozitív visszajelzés az egyik legfontosabb stakeholderi csoport felől. ([http://gyorplusz.hu/cikk/jo\\_visszajelzes\\_gyornek\\_a\\_trivago\\_lista.html](http://gyorplusz.hu/cikk/jo_visszajelzes_gyornek_a_trivago_lista.html) A letöltés ideje: 2015.10.17.) A vendégéjszakák számának éves alakulása is jól mutatja a város turisztikai jelentőségét, lásd 1. táblázat. Ezt a számot országos viszonylatban tekintve (2. táblázat) képet kaphatunk a hely regionális versenyképességéről is.

2. táblázat. Győr helyezése a leglátogatottabb magyarországi városok között

<b>A legnépszerűbb magyarországi városok közötti helyezés</b>			
<b>Év</b>	<b>Összes vendégforgalom</b>	<b>Belföldi vendégforgalom</b>	<b>Külföldi vendégforgalom</b>
2011	11	16	8
2012	10	16	7
2013	11	18	8
2014	12	16	8
2015	13	16	8

Saját szerkesztés, a KSH adatai alapján

A top 10 leglátogatottabb hazai település szinte kivétel nélkül a gyógyfürdőre, valamint természeti kincsére alapozza népszerűségét. Budapest, méreténél és főváros státuszánál fogva is hagyományosan hazánk leglátogatottabb városa, melyet Hévíz, majd Hajdúszoboszló követ. Bük, Siófok, Balatonfüred, Sárvár, Zalakaros, Gyula minden évben bekerülnek a legnépszerűbb városok közé, hasonlóképpen a belföldi turizmus tradicionális bástyái, Sopron és Eger. Győr a gazdasági turizmus megnövekedésével, melyhez a többi turisztikai szegmens is felzárkózóban van, évek óta stabilan képviselteti magát a legnépszerűbb hazai desztinációk élmezőnyében.

## **Eredmények**

### **A kutatási minta és módszer**

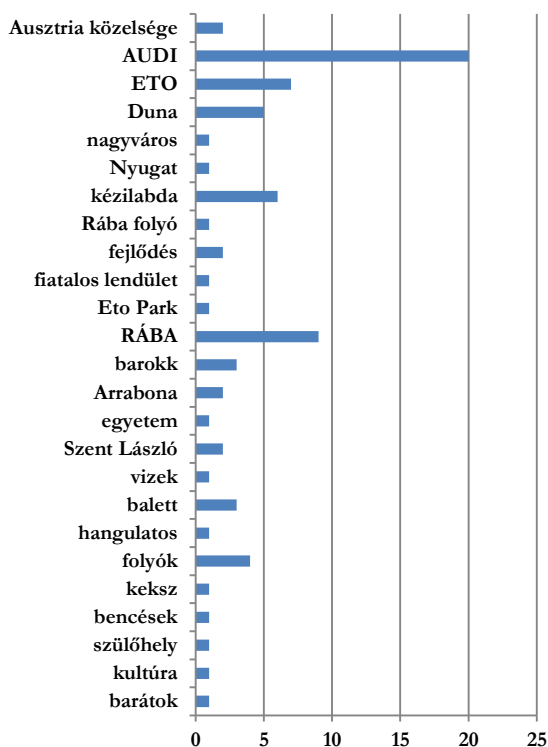
A primer adatgyűjtés módszere kérdőív formájú írásbeli adatfelvétel volt, melyet 2015. május 13-án és 14-én, az Országos Tourinform Találkozón valósítottunk meg. A találkozóra Magyarország összes Tourinform, azaz turisztikai információs irodája meghívást kapott, melyek egy-egy munkatársukkal, szakmai vezetőjükkel képviseltették magukat, összességében pedig az idegenforgalmi szakma szakembereiből kerültek ki. Így egyrészt hozzájutottunk szakmai véleményekhez, valamint a turisták, mint célcsoport Győrrel kapcsolatos gondolataihoz egyaránt, hiszen a válaszadók, összesen 28-an, kettős minőségben voltak jelen a városban, mint konferenciárésztvevők és mint turisták. A felmérés területileg reprezentatívnak mondható, a válaszadók területi eloszlását a következő térkép mutatja.



1. ábra. A kérdőívre választ adók által képviselt Tourinform irodák Magyarországon  
 Forrás: saját szerkesztés

A kérdőívet kitöltők közül 26-an képviseltek olyan Tourinform irodát, melyben elérhető tájékoztatás Győrrel, közülük 13-ban az AHM által működtetett látogatóközponttól is tartanak tájékoztató anyagokat. A 28 kitöltő személyből 20 hallott már a gyárlátogatás lehetőségéről.

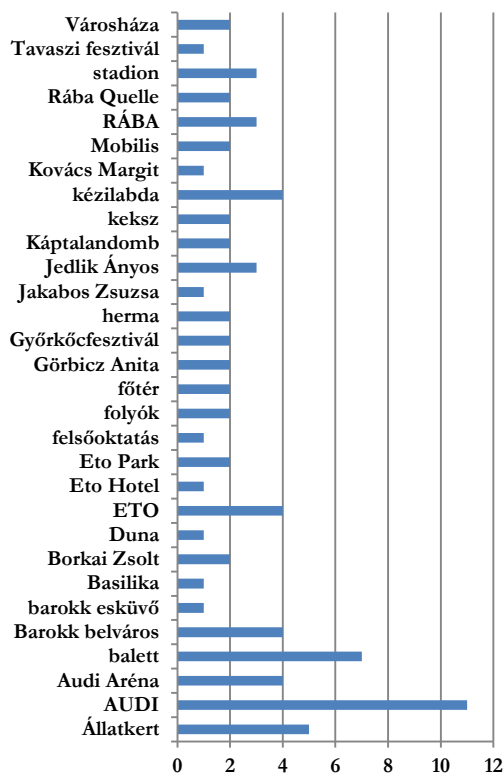
A válaszadók első három, Győrrel kapcsolatos asszociációját megkérdezve egyértelmű volt az AHM dominanciája, 20-an is az első három között említették az Audit. A második legnépszerűbb válasz a Rába volt, mely egyaránt fakadhat a város ipari múltjából/jelenéből, valamint a sportból is, hiszen a korábban rendkívül sikeres városi zöld-fehér futballcsapat névadó szponzora a Rába gyár volt, mely neve máig összefügg Győr sportjával. A harmadik és negyedik helyen kis különbséggel a kézilabda és az ETO szó szerepelt, ami tovább igazolja a város sportjának jelentőségét, népszerűségét. Az imázs, hírnévformálás szempontjából mindképpen pozitív visszajelzések ezek, hisz esetünkben az ipar, mint a gazdaság húzóágazata, egy prémium kategóriás és egy sikeres vállalat képében ölt testet, a sport pedig az egészség, a sikerek, a fiatalság, dinamizmus, törekvés szimbóluma lehet. Idegenforgalmi szempontból azonban azt kell megállapítanunk, hogy nincs a válaszadók többsége szerint a városnak olyan turisztikai értéke, látványossága, mellyel a várost azonosítani lehetne, ami egyből az emberek eszébe jutna.



2. ábra. Az első három asszociáció Győr neve hallatán a kérdőívre adott válaszok alapján  
*Forrás: saját szerkesztés*

A következőkben konkrétan rákérdeztünk azokra a híres emberekre, látványosságokra, intézményekre, melyekkel a válaszadók azonosítanák Győrt. Az Audi vezető pozíciója ebben a kérdésben is megkérdőjelezhetetlennek bizonyult. A kultúra képviselőjében a város ikonikus társulata, a Győri Balett kapta a második legtöbb említést. Az országosan, sőt nemzetközileg is ismert és elismert társulat szervezésében valósul meg minden évben a Magyar Táncfesztivál, ami jelentős turisztikai érdeklődésre is számot tart, valamint több magyar városban is felléptek már, így ismertsége indokolt.

A továbbiakban már megjelennek a szabadidős turisztikai kínálat elemei is, az állatkert, a barokk belváros került fel előkelő helyre a listára, melyet továbbra is erősen áthat a sport, hiszen a kézilabdát, az ETO-t, az Audi Arénát többen a válaszok között említették.

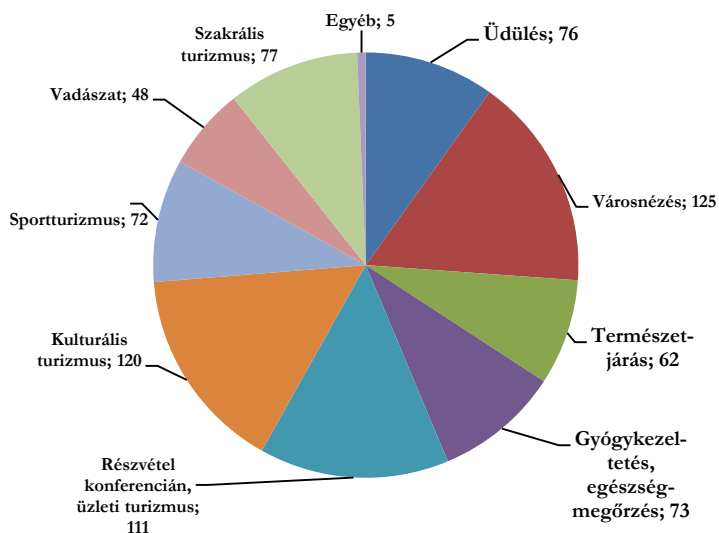


3. ábra. Látványosságok / intézmények / híres emberek stb., melyeket az emberek Győrrel azonosítanak a kérdőívre adott válaszok alapján

*Forrás:* saját szerkesztés

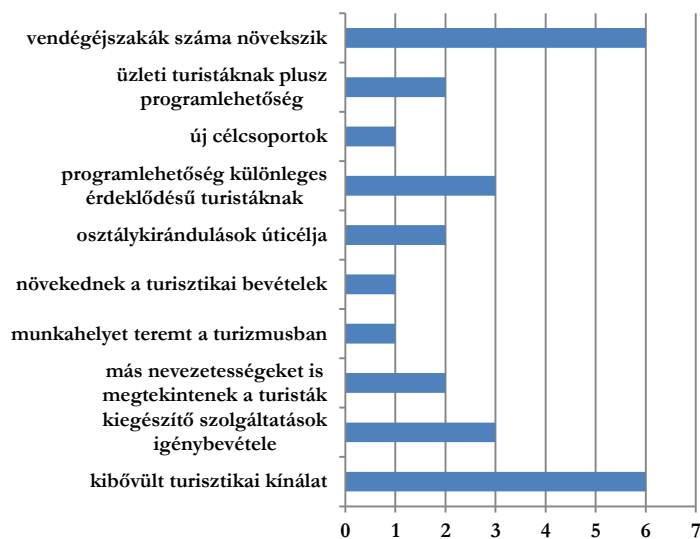
A turisztikai szakemberek saját véleményét és szakmai tapasztalatát egyaránt tükrözik a következő válaszok, hiszen a képviselt Tourinform irodák a Győrbe érkező turizmus potenciális küldő területeinek igényeit fogják össze. A városba érkező turisták motivációi között első helyen a városnézést említették. Győr klasszikus városdesztináció, egy történelmi város építészeti, művészettörténeti emlékeivel, hazánk műemlékekben harmadik leggazdagabb városa. Barokk belvárosát évek óta tartó munkával folyamatosan rehabilitálják, melynek eredményeképp valóban kedvelt turisztikai központ (lásd a táblázat számait az Anyag és módszer című fejezetben). A turizmusból befolyó idegenforgalmi adó 100%-ban a szakterületbe, valamint a városmarketing, városi kommunikáció kiadásaiba kerül visszaforgatásra, így olyan szabadidős és kulturális eseményeket tudnak megvalósítani a városban, melyen nagy érdeklődésre tartanak számot és turistaforgalmat is generálnak. Így a kulturális turizmus indokoltan szerepel a motivációs torta második legvastagabb szeleteként. A konferencia turizmust a város vezetése és idegenforgalmi szakemberei egyaránt jelentős kitörési pontként határozták meg, melynek fejlesztésére lépéseket is tettek. Az Audi Aréna

Győrrel nem csupán egy sportsarnokkal gazdagodott a város, hanem egy olyan multifunkcionális létesítménnyel, mely a komoly- és könnyűzenei koncertek mellett tudományos tanácskozások, konferenciák kiváló helyszíne is. Az ETO Hotel megnyitásával igazi konferenciahotellel bővült a város kínálata, a több száz fős konferenciakapacitást eddig főként orvoskonferenciák fedezték fel maguknak. Leginkább az üzleti turizmus határozza meg Győr idegenforgalmát<sup>ii</sup>, amit a válaszadók összesítésben a harmadik fontossági helyre rangsoroltak.



4. ábra. A Győrbe érkező turisták motivációi a kérdőívre adott válaszok alapján  
 Forrás: saját szerkesztés

Konkrétan rákérdezve az AHM látogatói központjának a város életében betöltött szerepére a 27 válaszadó mindegyike úgy vélekedett, hogy van turisztikai hozadéka a gyárlátogatásnak Győrben. Ez főként a turisztikai kínálat bővülésében és a vendégéjszakák számának növekedésében nyilvánul meg véleményük szerint. Többen úgy gondolják, ez plusz programlehetőséget jelent a különleges érdeklődésű turistáknak, és kiegészítő szolgáltatások igénybevételére sarkallja a látogatókat. Emellett a válaszadók olyan további lehetséges hozadékokat neveztek meg, mint a turisztikai bevételek növekedése, új célcsoportok érdeklődésének felkeltése, bevonása és nem utolsó sorban a központ által új turisztikai munkahelyek is keletkeztek a turizmusban.



5. ábra. Miben nyilvánul meg a turisztikai hozadék? - Az AHM látogatói központjának hatása Győr turizmusára a kérdőívre adott válaszok alapján

*Forrás:* saját szerkesztés

### Következtetések

Kérdőíves kutatásunkban Győr város, valamint az AHM hírneve közti kapcsolatra kerestük a választ, bővebben arra, hogy a mindkét fél, de főként a város számára fontos érintetti csoport, a turisták és turisztikai szakemberek véleménye szerint milyen hatással van az AHM Győr városának megítélésére, azon belül annak turizmusára. A terület összefüggéseit a feltárt hazai és nemzetközi szakirodalom, valamint a vállalat és az önkormányzat hozzáférhető kommunikációs, marketing adatai alapján igyekeztünk feltárni. Összegzésképpen elmondható, hogy mind Győr hírnevében, mind turizmusában jelentős szerepet játszik a cég. A turisztikai szakemberek bevonásával készült interjúk ezt teljes mértékben igazolták. A 28 megkérdezett szakmai ismeretekkel (is) rendelkező turista Magyarország különböző részeiről érkezett, így nem szorítkoztunk regionális hatásvizsgálatra, vagy akár a gyár szemszögéből nézve potenciális munkaerőt megcélzó területek vizsgálatára. A válaszadók véleménye teljes mértékben igazolta a vállalat Győr hírnevében játszott markáns szerepét, amire az asszociációk vizsgálatából következtethetünk. Az AHM kifejezetten turisztikai szolgáltatásokat nyújtó központját a legtöbb válaszoló ismerte, valamint az általuk képviselt idegenforgalmi iroda is rendelkezik róla tájékoztató információval. Véleményük szerint a gyárlátogatások jelentősen hozzájárulnak Győr turizmusának minőségi és mennyiségi növekedéséhez. A kérdőíves vizsgálat eredményei, valamint a rendelkezésre álló háttéranyagok együttesen azt támasztják alá, hogy az AHM hozzájárul a győri vendégéjszakák növekedéséhez, főként az üzleti turisták számának gyarapodásával. E szegmens költségei köztudottan magasak, a célcsoport pedig jelentős

mértékben járul hozzá a vendéglátóipar bevételeihez is. A vállalat nevét viselő Audi Aréna Győr a sport- és konferenciaturizmus lehetőségeit javítja. A város idegenforgalma így nem függ kizárólag az üzleti turizmustól, több lábon áll. A város hírnevét vizsgálva összegzőként elmondhatjuk, hogy a vizsgálat alapján alátámasztható a város és a betelepült nagyvállalat hírneve közötti összefüggés, mely turisztikai aspektusban is dominánsan jelen van.

### **Hivatkozott források**

- BÜKINÉ FOKI A.I (2013): Versenyképesség, innovációs készség és fenntartható fejlődés beágyazódása a szervezeti kultúrába. In: TOMPOS Anikó, ABLONCZYNÉ MIHÁLYKA L. (szerk.): Növekedés és egyensúly: a 2013. június 11-i Kautz Gyula Emlékkonferencia válogatott tanulmányai, Universitas-Győr Kft., Győr
- CSÉFALVAY Z. (1994): A modern társadalomföldrajz kézikönyve. Ikva Könyvkiadó Kft., Budapest
- FOMBRUN, C. J. (1996): Reputation: Realizing the Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press, Boston
- JAKAB P. (2014a): Győr, városmarketing a gyakorlatban. In: TÓZSA István (szerk.) (2014): Turizmus és településmarketing, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdaságföldrajz és Jövő kutatás Tanszék, Budapest
- JAKAB P. (2014b): Sikeres gazdasági modellváltások Győrött – Honvári János (szerk.) Győr fejlődésének mozgatórugói, Universitas-Győr Nonprofit Kft., Győr.
- KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI M. (2014): A regionális és a vállalati kultúra kölcsönhatásának vizsgálata. Tér és Társadalom, Győr. Évf.: 28, szám: 1; 2014. 84-98. pp
- KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI M. (2013): A hírnév értéke, a reputáció mérhetősége. In: KIRÁLY Éva (szerk.) (2013): Kiterjesztett marketing. Konferenciakötet. BGF, Budapest, 504-516. pp
- KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI M. (2012): Nemzetközi tendenciák a PR-ban. In: JÓZSA László – KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI Márta, HUSZKA Péter (szerk.) (2012): A marketing új tendenciái. Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Kar, Győr. 215-228. pp
- PAPP-VÁRY Á. (2014): Márkázott szórakoztatás. A termékmegjelenítés nemzetközi és hazai alkalmazása. Akadémiai Kiadó, Budapest
- PAPP-VÁRY Á. (2013): A márkanév ereje. Szempontok a sikeres brandépítéshez. Dialóg Campus Kiadó, Pécs
- PINILLOS, A. (2012): Why companies need to worry about managing their reputation (or why Schumpeter has a limited view of companies' reputation)  
<http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/blogs/2012/05.31/why-companies-need-to-worry-about-managing-their-reputation-or-why-schumpeter-has-a-limited-view-of-companiesE2%80%99-reputation/>. A letöltés ideje: 2013.05.20.

RECHNITZER J. - TAMÁNDL L. (2014): A győri járműipari körzet, mint a térség új iránya és eszköze. Széchenyi István Egyetem, Győr

ROPER, S. - FILL, C. (2012): Corporate Reputation. Pearson

SZAKÁL Gy. (1995): Az image, mint a városmarketing eszköze. In: Tér és Társadalom 1995/1-2. 25-31. pp

SZAKÁL Gy. (2002): Vállalkozó győri polgárok 1870-1940. L'Harmattan, Budapest

### **Internetes és egyéb források**

AUDI Hungaria Motor Kft.: Az Audi Hungaria a társadalomban.

<https://audi.hu/hu/tarsadalmi-felelossegvallalas/tarsadalomban/>. A letöltés ideje: 2015.11.09.

[http://gyorplusz.hu/cikk/jo\\_visszajelzes\\_gyornek\\_a\\_trivago\\_lista.html](http://gyorplusz.hu/cikk/jo_visszajelzes_gyornek_a_trivago_lista.html) A letöltés ideje: 2015.10.17.

Randstad Hungary Kft.: Az Audiban dolgozna a legtöbb magyar. <http://www.randstad.hu/hirek/az-audiban-dolgozna-a-legtoobb-magyar>. A letöltés ideje: 2014.04.24.

Reputation Institute: 2015 City RepTrak®. The World's Most Reputable Cities.

[http://www.reputationinstitute.com/CMSPages/GetAzureFile.aspx?path=~\media\media\documents\city-reptrak-report-2015\\_1.pdf&hash=572727a7861adbdd112210d89e7d6d49a4f636344b2cf8b790132890961c62fa&text=.pdf](http://www.reputationinstitute.com/CMSPages/GetAzureFile.aspx?path=~\media\media\documents\city-reptrak-report-2015_1.pdf&hash=572727a7861adbdd112210d89e7d6d49a4f636344b2cf8b790132890961c62fa&text=.pdf). A letöltés ideje: 2015.11.23.

SZELES P. (2010): A szervezet hírneve – Hírnévmenedzsment. Előadás a Magyar Public Relations Szövetség (MPRSZ) szakmai konferenciáján. Budapest, 2010. május 14.

---

<sup>i</sup> Az iparváros státusz a korábbi, főként a szocialista évtizedek várostervezését, iparosítását szemünk elé képzelve negatív konnotációjú megbélyegzése volt városainknak. Napjainkban azonban az ipari parkok, logisztikai parkok városszéli megnyitásával ismét arra törekcszenek településeink, hogy tőkeerős befektetőket vonzzanak magukhoz, elősegítve így a modern fejlődést. Bátran kijelenthető és vállalható tehát, hogy Győr iparváros.

<sup>ii</sup> A város kereskedelmi szálláshelyein éjszakát eltöltő turisták utazási motivációiról nem áll rendelkezésre statisztikai kimutatás. A helyi idegenforgalmi adóbevallásban az adóköteles és nem adóköteles vendégéjszakákat jelölik, valamint a turistákat küldő ország szerint csoportosítják. Így motivációikat főként a szálláshelyek vezetőivel folytatott intenzív kommunikáció, valamint a közös tervezés során sikerül feltérképezni. Beszámolóik szerint a hivatás- és üzleti turizmus egyértelműen dominál a városban, az AHM rendelkezik a legnagyobb kontingenssel a szálláshelyeken, és a vállalat ingolstadti anyatelephelye, mint küldő cég jelenik meg a legtöbb megrendelésen. Ezt alátámasztja az az adat is, mely szerint a legfőbb küldő ország Győr turizmusában Németország.

**A SHARING ECONOMY HATÁSA  
A HAZAI SZÁLLÁSHELYEKRE**

**THE IMPACT OF SHARING ECONOMY TO  
HUNGARIAN HOTEL INDUSTRY**

**KARAKASNÉ MORVAY Klára**

**Kulcsszavak:** sharing economy, AirBnB, szálloda, versenyfeltételek, gazdasági hatások

**Keywords:** sharing economy, AirBnB, hotel, competitive conditions, economic effects

**JEL kód:** M13

## Összefoglalás

*Az internet fejlődésével és a mobil technológiák elterjedésével olyan platformok alakultak ki, amelyeken könnyen és gyorsan lehet kommunikálni és információkat megadni. Ezek segítségével olyan virtuális piacok jöttek létre, melyek megváltoztatták az eddigi értékesítési módszereket. Az új szolgáltatók – jutalék ellenében – egyszerűvé teszik a kereslet és a kínálat egymásra találását. A „sharing economy” a szálláshely szolgáltatásban is megjelent, a nyugati nagyvárosok után Budapesten is jelentős számban kínálnak lakásokat az Airbnb-n keresztül. Jelen cikk ennek az új jelenségnek a megjelenését, és a hagyományos szálláshelyekre gyakorolt hatásokat vizsgálja. Az egyik budapesti kerületben készült felmérés és interjúk szolgáltatják a hátteret, amelyet a nemzetközi gyakorlat rövid áttekintése alapsz meg. A következő kérdésekre keressük a választ: Hogyan működik és mi az újszerű a megosztás gazdaságban? Hogyan jelenik meg a szálláshely szolgáltatásban? Milyen módon érinti a már piacon lévő szálláshelyeket az új jelenség? Milyen versenytételek mellett működik a sharing economy a szálláshely piacon?*

*Az eredmények azt mutatják, hogy exponenciálisan nő Budapesten az Airbnb szálláshelyek száma, melyeket zömében magasan iskolázottak működtetnek. A vendégkör nem a legfiatalabbak közül kerül ki, és nem az ár jelenti a legfontosabb vonzerőt számukra. A hagyományos szálláshelyek közül leginkább a panziók, hostelek és alacsonyabb kategóriás szálláshelyek érzik az elszívó hatást. Az Airbnb szállások mintegy 75-80 %-a feketén üzemel, ami az adóelkerülés mellett jelentős piaci előnyököt is hordoz magában. A hagyományos szolgáltatók nehezényezik a versenytételek ilyen aránytalanságát.*

## Abstract

*Nowadays with the development of internet and the proliferation of mobile technologies, many platforms have emerged, which help the easy and quick communication and information providing. Many virtual markets were created and that have totally changed the existing distribution methods. The new service providers – of course for an extra fee - make it easy for supply and demand to find each other.*

*The "sharing economy" appeared in the accommodation services - after the Western metropolises - also in Budapest where a significant number of homes offered through Airbnb. This article characterises this new phenomenon and investigates the effects on traditional accommodation.*

*After a brief overview of international theory and practice, the results of a survey (which was made in one of the districts of Budapest) and some personal interviews will provide the background. The following questions to be answered: How the sharing economy works and what is it? What kind of platforms and role players appeared in the accommodation service? In what way this new phenomenon affects the operation of the already existing hotels and other accommodation units? Under what conditions does the sharing economy compete on the hotel market?*

*The results show that the number of Airbnb accommodations in Budapest exponentially increases, which are mostly run by highly educated persons. The clientele is not the youngest one, and the price is not the main attraction for them when choosing a place to stay on their holidays. Mostly the low quality traditional hotels, boarding houses, hostels and tourist hotels feel the suction effect of the new role players. Around 75-80% of Airbnb accommodations are operating illegally, which brings them*

*significant market advantages by tax avoidance. The hotels and some associations resent the disproportionate nature of such competitive conditions.*

## **Bevezetés**

Az új évezred fogyasztói már egy digitalizált világban nőnek fel, és gyermekkorukban e-emberekké válnak. Az internet és a közösségi portálok rohamos fejlődése, valamint a globalizáció térnyerése a gazdasági folyamatok működését is átalakította. Nincs ez másként a turizmus és a szállodaiipar területén sem, hiszen ezek szereplői – nemzetköziségük és technikai nyitottságuk miatt – nagyon fogékonyak az újdonságokra. 2005 óta figyelhető meg, hogy a technikai fejlődés egyfajta életmódváltozást is indukált, és jelentősen megváltoztatta a korábbi piaci és gazdasági modelleket.

## **Az új gazdasági modell felépítése, lényege**

Az új modell lényege a megosztáson alapszik, melynek vezérgondolata, hogy egyre kevésbé van jelentősége a javak tulajdonlásának, inkább ezek elérése kerül előtérbe. A londoni LeWeb konferencián 2013-ban kijelentették, hogy a fogyasztói társadalom évszázados trendje dőlt meg. A sharing economy egy egyértelműen Y generációs szemléletmód: online kapcsolódunk ismeretlenekkel, hogy hatékonyabban jussunk hozzá termékekhez és szolgáltatásokhoz offline (Berkovics, 2013).

Igazság szerint a jelenség már korábban megjelent, hiszen a szomszéd szívességből megajánlta a zárat, a nagynéni befogadta a látogatókat 1-2 éjszakára, a magán nyelvtanár segített felkészülni a vizsgára, az utazó felvette a stoppost a kocsijába, és a felesleges dolgokat a bolhapiacon eladhattuk vagy elajándékoztuk. Ezekben a példákban a szervezőerőt a személyes ismeretség, a szívesség illetve apróhirdetési újságok vagy tényleges piacterek jelentették. A világháló egy új virtuális piacot teremtett. Nem csoda, hogy a sharing economy legnagyobb bázisa Amerikában van, hiszen a webes hozzáférések, a cloud, a big data, az okoseszközök, a mobil internet ott már beépült a fogyasztók hétköznapijaiba. A jelenség újdonsága miatt tudományos definíciók még nincsenek, de a legfontosabb jellemzőket az alábbiak összefoglalják.

A sharing economy (magyarul közösségi gazdaság vagy megosztásos gazdaság) egy olyan gazdasági és szociális rendszer, amely az árukhoz, a szolgáltatásokhoz, az adatokhoz és a tudáshoz közösségi hozzáférést tesz lehetővé. A felhasználók akkor juthatnak hozzá a forrásokhoz, amikor épp szükségük van rá, anélkül, hogy meg kellene vásárolniuk (Molnár, 2014). A rendszer másokkal megosztott, azaz közösségi hozzáférést tesz lehetővé, melyet az információs technológia támogat. Ez segíti elő, hogy az egyének, a vállalatok, a non-profit szervezetek, illetve a kormányok számára rendelkezésre álljon a felesleges termékek és szolgáltatások elosztásához, megosztásához és újrahasznosításához szükséges információ. A rendszer alap gondolata szerint, ha egy gazdasági jószágról információt osztanak meg, akkor e jószág értéke mind a magánszemélyek, mind a vállalkozások, mind pedig a közösség számára nő (Botsman-Roo, 2010).

A közösségi gazdaság egy olyan társadalmi és gazdasági ökoszisztéma, amely az emberi és fizikai erőforrások megosztására épül (Matofska, 2014). Ez magában foglalja a cserekereskedelmet, a közösségi vásárlást, az együttműködő fogyasztást, a tulajdonjog megosztását, az értékek megosztását, az együttműködést, az újrafeldolgozást, az újraelosztást, a használt cikk kereskedelmet, a bérbeadást, a kölcsönzést, a közös költségviselést, a mikro vállalkozásokat, a közösségi médiát, a közös vállalkozást, a jövőkutatót, a közösségi finanszírozást, a szabad adat áramlást és a felhasználók által generált tartalmakat (UGC-user generated contents).

„A világszerte kimerülő erőforrások problémájának megoldásához, és a társadalmi jólét és értékrend fejlesztését célzó új modellek létrehozásához a közösségi gazdaságban és társadalmi tevékenységben rejlő erő vezet.” (Rachel Botsman-sharing innovator)

Az új (Collaborative consumption – közösségi fogyasztás) modellben az emberek aktív résztvevői a közösségnek és az egész társadalomnak. Mindenki egyszerre résztulajdonos, alkalmazott és vásárló, akik ötleteikkel hozzájárulnak a fejlődéshez. Az egyének, vállalatok, közösségek együttműködve hozzák létre a javakat. Az internetnek köszönhetően megszűnnek a területi kötöttségek és egyenlőtlenségek. A közösségi gazdaságban nem csupán pénzben fejezhető ki a gazdasági, környezeti és szociális értékek, alternatív pénzhelyettesítők, helyi és idő alapú valuták is megjelennek. A feleslegnek és a kihasználatlan eszközöknek is értéke van, ha lehetővé teszik, hogy olyan helyre kerüljenek, ahol értéket termelhetnek. Az újraelosztás egy helyi, országos vagy nemzetközi rendszeren keresztül történik, amely eredményes és igazságos. A hozzájárulás lehetőségét kell erősíteni a birtoklással szemben. Ez segíti a környezetért érzett felelősségvállalást is, hiszen ez mindenkinek a feladata. Az újrahasznosítás a bolygónk kizsákmányolását és szennyezését csökkentheti. A rendszer a gazdasági és szociális jogokat is újra osztja, egy nyitott, megosztott döntéshozatalra és demokratikus kormányzásra építve. A törvényhozás a tömegek részvételével, nyilvánosan zajlik, mindenki számára hozzáférhetően. A jogszabályok lehetővé teszik a megosztás gyakorlatát, mellyel az emberek megtanulják társadalmilag értékelni egymást. A vállalkozások így jó vagy rossz hírnevet szerezhetnek, kiépülhet a bizalom. A közösségi gazdaságban az információ és a tudás mindenki számára könnyen elérhető. A rendszer a nyitott kommunikáción alapul, melynek legfontosabb eleme annak népszerűsítése, hogy „Ossz meg többet!”. Ez a közösségi életmód részévé válik, amelyben földrajzi elhelyezkedéstől, nemtől, iskolázottságtól, vallástól függetlenül mindenki részt vehet. A megosztás és az együttműködés a legalapvetőbb módja annak, hogy a csoportokat helyi, területi, nemzeti és nemzetközi szinten összekösse. Ezáltal javul az életminőség, és erősödik az egészség, a boldogság és a bizalom kultúrája. A jövőkép szerint a közösségi gazdaság egy stabil és fenntartható rendszer, de ennek sikeréhez elengedhetetlen a rendszerszemléletű gondolkodás, a szemléletmód váltás és a változásokra való fogékonyság (Matofska, 2014).

Összefoglalva tehát a közösségi gazdaság a legősibb emberi ösztöneinkből, az együttműködésből, a javak megosztásából, a nagylelkűségből, az egyéni választásból és a

rugalmasságból fejlődött ki. Magában foglalja a cserekereskedelmet, az ajándékozást, a bérbeadást és a termelősövetkezethez hasonló birtoklási formákat. A legnépszerűbb modell a „kétoldalú piac” elvén alapszik. Ez egy olyan piactér, ahol az információs technológiára épülő platformot ugyan egy harmadik fél fejleszti ki, építi fel és tartja fenn, de ez teszi lehetővé a közösségi gazdasági tevékenységek bonyolítását. A sharing economy legfontosabb jellemzője, hogy lerombolja a hagyományos értelemben vett ellátási láncot, ahol a vállalkozások állnak a kínálati oldalon, a fogyasztók pedig a végfelhasználók (Smartblog, 2014). A P2P (peer-to-peer) piacon a felhasználók lehetnek előállítók is, ráadásul mindenki szabadon választhatja meg „üzleti” partnerét.

### A közösségi gazdaság mozgatórugói

A javak megosztása a civilizáció kialakulása óta jelen van, és korábban mindenki számára egyértelmű jelenség volt. A modern nagyvárosi létforma azonban elidegeníti az embereket egymástól, gyakran költözünk, idegenekkel lakunk egy házban, a túltermelés az állandó (túl)fogyasztásra ösztönöz. Ez a környezet nem kedvez a javak megosztásának, ám a webes közösségek térhódításával egy új szociális háló, egy „virtuális kaláka” (Redl, 2015) jöhetett létre. A felhasználók azonos érdeklődésű idegenekkel kerülnek kapcsolatba, akik a közösségen belül megbíznak egymásban. Azonos motivációjuk és a pozitív visszajelzések teszik olyanná a közeget, hogy bizalommal oszthatják meg javaikat egymással (Redl, 2014). A sharing economy kialakulását és előretörését az alábbi tényezők segítik (1. táblázat):

1. táblázat. A sharing economy terjedését elősegítő tényezők.

Társadalmi tényezők	Piaci tényezők	Technológiai tényezők
- a magas népsűrűség,	- a népesség növekedése,	- az internet térhódítása,
- a környezettudatos szemlélet,	- véges erőforrások,	- a közösségi hálózatok technológiai kiépülése,
- a fiatalos életforma,	- a gazdasági egyenlőtlenségek,	- a mobil technológia és a mobil eszközök elterjedése,
- a közösségi média napi használata,	- a felhalmozott felesleg,	- az online fizetési rendszerek megjelenése és biztonsága.
- az önkéntesség és önzetlenség terjedése,	- a gazdasági válság(ok),	
- a rutín munkától való függetlenedés vágya.	- az ideiglenesen elérhető luxus lehetősége,	
	- a kockázati tőke befolyása.	

Forrás: Redl, 2014. alapján saját szerkesztés

Természetesen szerepet játszanak a jövedelemszerzési motivációk, de emellett a kényelem, a kedvező ár, a kapcsolati háló bővülése, az önzetlenség jó érzése, a környezettudatosság és a nyitottság is növeli a mozgalomban résztvevők létszámát.

## **A sharing economy gyakorlati megjelenése**

A modell terjedéséhez jelentős szemléletváltásra volt szükség. Az embereknek fel kellett ismerni, hogy az általuk birtokolt javak jelentős része kihasználatlanul áll, ugyanakkor megszerzésük igen költséges. Az autók a nap jelentős részében parkolnak, a specializált háztartási gépekre csak egyszer vagy ritkán van szükség, a könyveket/filmeket általában csak egyszer élvezzük. Az alábbi területeken már ma is a bérlet-alapú illetve megosztásos gazdasági modell működik (Smart Tech Blog, 2014):

- Online zenei és video streaming szolgáltatások - ingyen, vagy havi díjért rengeteg film és sorozat nézhető meg, vagy zene hallgatható meg online (pl. Netflix, Spotify)
- MOOC (Massive Open Online Courses) - ingyen, vagy havi díjért több ezer online tanfolyam végezhető el (pl. Lynda.com, Coursera, Edx, Khan Academy)
- SaaS (Software as a Service) - ingyen, havi díjért, vagy eseti díj ellenében használható, legtöbbször browserrel elérhető szoftver (pl. Evernote, Office 365, Salesforce, Zoho, oDesk)
- IaaS (Infrastructure as a Service) - ingyen, vagy havi díjért igénybe vehető online tárterület (pl. Dropbox, Amazon Web Services, GoDaddy)

A fenti – zömében online elérhető – szolgáltatások mellett a napi életben több olyan szolgáltatás is elérhetővé vált, amelyekkel a fogyasztók olcsóbban elégíthetnek ki szükségleteket, illetve alternatív bevételi forrásokhoz juthatnak (1. ábra).

- Telekocsi szolgáltatás – ingyen vagy csekély költség térítés fejében csatlakozhatunk egy üres helyekkel közlekedő autóshoz (pl. Uber, Oszkar, BlaBlaCar)
- Iroda és munkahely bérlet (cooworking) – nincs szükség állandó iroda fenntartására, bizonyos ideig használható iroda vagy tárgyaló helyiség (pl. Kaptár, Loffice, Tóoffice)
- Otthoncsere (home exchange) – lakásunkat ideiglenesen felajánljuk egy másikért cserébe (pl. Knok, Love Home Swap, Intervac, HomeExchange)
- Munkaerő felajánlás – munkaerőt és sajátos képességeket lehet felajánlani térítésért, vagy koszt-kvártélyért cserébe (TaskRabbit, HelpX.net, WorkAway.info)
- Szállás lehetőség – komplett lakást, szobát vagy csak egy ágyat kínálnak ingyen vagy kedvező áron (pl. Couchsurfing, AirBnb, Wimdu)
- Kereskedelem – feleslegessé vált termékek kedvező áron történő értékesítése (pl. Ebay, Vatera, Amazon)



1. ábra. A közösségi gazdaság tevékenységei és szereplői

Forrás: [http://startupdate.hu/wp-content/uploads/2013/07/sharing\\_startups.jpg](http://startupdate.hu/wp-content/uploads/2013/07/sharing_startups.jpg)

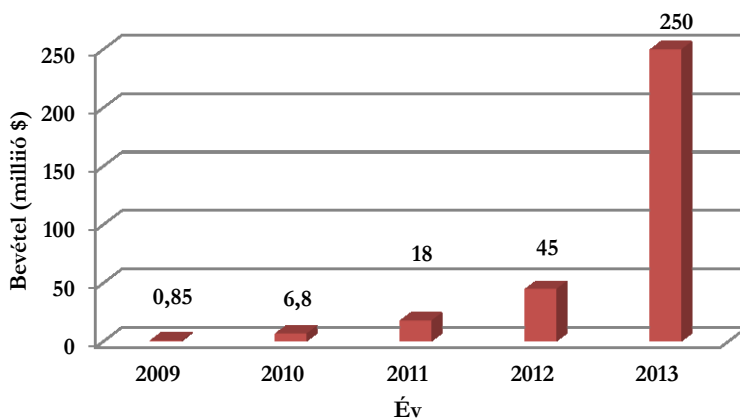
Minden szereplő úgy működik, hogy az online peer-to-peer platformok összekötik a keresletet a kínálattal, és egy megbízható, átlátható, digitális környezetet teremtenek a közösségen belüli tranzakciókhoz. A non-profit rendszereknél a felhasználók között nincs pénzmozgás, a platformok üzemeltetői általában önkéntesek (time bank, szívesség közösségek, könyvcseré, kanapészörf). A for-profit típusú szereplők esetében a tranzakciók fizetés ellenében történnek egy online platformon keresztül. Általában ezek a megoldások érik el hamarabb azt a kritikus tömegű felhasználó bázist, amely a hatékony működéshez szükséges.

### Az AirBnB

Két San Francisco-i egyetemista alapította a céget 2008-ban, miközben megalkották az AirBed & Breakfast koncepciót. Ennek lényege, hogy használjuk fel, amink van, osszuk meg, azaz adjuk ki a lakásunk szabad részét mások számára egy alternatív szálláslehetőségként. Saját nappalijukat alakították át felfújható matracok (airbed) segítségével, hogy a megemelkedett lakbérüket ki tudják fizetni. Az első hétvégén három konferenciára érkező fiatal sikert fejenként 80 dollárért elszállásolniuk, amivel nem csak pénzt kerestek, hanem három új emberrel is megismerkedtek (Gyarmati, 2013). Néhány hónappal később (már hárman: Brian Chesky, Joe Gebbia és Nathan Blecharczyk) elnyerték egy inkubátorház támogatását, akik segítették a startup üzleti tervének kidolgozását és a befektetők keresését. Nevüket és weboldalukat 2009-ben

változtatták airbnb-re, és kínálatukban a kiadó szobák mellett számos egyéb privát szálláshely jelent meg a komplett farmtól, kastélytól az iglun át a hajókig (Horváth, 2014).

Az időzítés tökéletesnek mondható, hiszen éppen akkor bontakozott ki a válság, a magánszemélyek pénzügyi gondjait enyhíthette a spórolás illetve a többlet jövedelemhez jutás lehetősége. A cég gyors növekedésnek indult, 2011 februárjában már egymillió vendéggel büszkélkedett, 2013-ban pedig meghaladta a 9 milliós vendégszámot. Jelenleg (Airbnb, 2015) több mint 190 ország 34 000 városában, másfél millió hirdetéssel 40 millió vendéget juttattak egyedi utazási élményekhez. A Quartz amerikai online magazin kimutatása szerint az AirBnB értéke ma már meghaladja az InterContinental vagy a Hyatt értékét úgy, hogy egyetlen ingatlant vagy ágyat sem birtokol, miközben például a Hyatt-nek 46 országban 500 ingatlanja van (Sarnyai, 2015). A bevétel ennek megfelelően növekedett (2. ábra):



2. ábra. Az Airbnb bevétel növekedése (millió USD)

Forrás: Kiss, 2014, 34. o.

A vendégfogadóvá válás rendkívül egyszerű, a hirdetés létrehozása ingyenes a weboldalon, és tippekkel segítik a minél vonzóbb profil kialakítását. Az árakat és a foglalási feltételeket a szállásadó rugalmasan állíthatja be, és előzetesen „lecsekkolhatja” a potenciális vendéget, ami erősíti a bizalmat. A tranzakció az AirBnB oldalon keresztül valósul meg, amely 3% jutalékot von le a szállásadónak utalandó összegből. A vendégektől kapott jutalék a szállás árának 6-12 százaléka. A tranzakció létrejöttének feltétele a bizalom, így mind a szállásadó, mind a vendég igyekszik saját profilját ennek megfelelően kialakítani. Mindkét fél értékelheti a másikat. Ma már csak azután teszik közzé a véleményeket, ha mindkettő beérkezett az AirBnB-hez, mert pszichológiailag bizonyított, hogy mindkét fél (szállásadó és vendég) pozitívabban értékeli a másikat, ha már előzetesen kapott tőle egy kedvező jellemzést.

## **Az AirBnB gazdasági, környezeti és társadalmi hatásai**

Az AirBnB cég 2013. május és 2014. áprilisa között egy átfogó kutatást végzett, melynek célja az volt, hogy megvizsgálják milyen hatással van Los Angeles életére az AirBnB működése. A vizsgálat során az időszak alatti összes utazót és 4.490 szállásadót kérdeztek meg.

A szállásadók 38%-a közepes illetve átlag alatti jövedelemmel rendelkezik, és 43%-uknak van valamely művészettel, vagy szórakoztató és rekreációs szolgáltatásokkal kapcsolatos munkája. Elsődleges céljuk, hogy kiegészítő jövedelemhez jussanak, mely átlagosan havi 5 napos foglaltságot vagy 660 dollárt ért el. Ez az ottani háztartások átlagos jövedelmének 15%-át jelenti. Ez az összeg a megkérdezettek több mint kétharmadának (71%) tette lehetővé, hogy továbbra is képes legyen fizetni a lakbérét, és megtarthassa lakását.

A vendégek 37%-a úgy nyilatkozott, hogy az AirBnB nélkül nem látogattak volna egyáltalán Los Angeles-be illetve nem maradtak volna annyi ideig. A teljes gazdasági hatást mintegy 312 millió dollárra becsülték. A vendégek tartózkodásuk alatti költségének mintegy 52%-át (946 \$) a szállás közelében költötték el. Ez 80 olyan környéket is érintett, amelyet a turisták egyébként soha nem látogattak volna meg.

A környezeti hatásokat is vizsgálták, mivel a cég a fenntartható turizmust népszerűsíti. A számítások szerint az energia megtakarítás mintegy 1.270 háztartás energia szükségletével egyenlő, és 400 tonna szemetet spóroltak meg. A vízfelhasználásból származó megtakarítással 18 olimpiai versenymedencét lehetne megtölteni, míg az üvegházhatást fokozó gáz kibocsátást 2.190 autóéval megegyező mennyiséggel csökkentették.

A kutatás kimutatta, hogy a peer-to-peer kapcsolatok erősítik a közösségi érzést, a valahova tartozást, az eltérő kultúrák keveredését és elfogadását, így a pozitív szociális hatások is mérhetővé váltak (AirBnB, 2014).

A 2012. augusztus és 2013. július között Barcelonában végzett kutatás nagyon hasonló eredményeket mutatott. A katalán várost 175 millió dollárral gazdagította az AirBnB (AirBnB UK, 2013).

## **Anyag és módszer**

A nemzetközi fejlődés hazánkat is elérte, és számos startup indult el a közösségi gazdálkodás modelljét követve. Az AirBnB is rendelkezik immár magyar nyelvű felülettel, mely felrázta a szálláspiacot. Felmerültek a fent említett kérdések, hogy vajon hogyan működik nálunk az AirBnB? Milyen módon érinti a már piacon lévő szálláshelyeket az új jelenség? Milyen versenyfeltételek mellett működik a sharing economy a hazai szálláshely piacon?

Primer és szekunder kutatást is folytattunk a téma körülményéhez, mely magában foglalt egy internetes vizsgálatot, egy adatelemzést és több mélyinterjút (2 szállásadóval, 13 igénybe vevővel, 3 szállodai és ingatlan szakértővel, 3 hagyományos szállás

üzemeltetővel). Az AirBnB oldal vizsgálata nehéz, hiszen a szálláshelyek száma nehezen állapítható meg, több szűrést igényel és állandóan változik. A kvalitatív kutatás 2014 – 2015 között zajlott. Mivel az AirBnB szállásadók zöme Budapesten jelent meg legkorábban, ezért a fővárosra illetve annak is csak egy kerületére – a Terézvárosra – fókuszáltunk. A kutatásban egy BGF-KVIK vendéglátó és szálloda szakos hallgató (Kiss Péter Lajos) közreműködött, aki a korai eredményeket TDK és szakdolgozatában publikálta. Az eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak, de a nemzetközi kutatásokkal és a hazai tapasztalatokkal összevetve mégis általánosíthatónak tűnnek.

## Eredmények

### *Az AirBnB működésének sikere*

Az érintett felek bevonásával készült interjúk alapján a budapesti AirBnB szálláshelyeket igénybevevők egyértelműen pozitívan nyilatkoztak az itthoni tapasztalataikról. A szállások kiválasztása egyszerű a programba épített szűrőkön keresztül, és mindenki megtalálja az igényeinek megfelelő helyet. Előnyként említették, hogy kedvező fekvésű és árú kínálatból válogathatnak. Elsődleges szempontként a legtöbben a szálláshely elhelyezkedését nevezték meg, hiszen egy központi fekvés esetében akár a magasabb árat is elfogadják, hiszen a közlekedésen spórolhatnak. A szállásadók profilján senki nem talált félrevezető képet vagy információt, sőt inkább pozitív meglepetésekről számoltak be (pl. a szállásadó bekészített a konyhába friss kenyeret, margarint, paradicsomot és gyümölcsöket, mert a vendégek este későn érkeztek, és nem tudtak volna már bevásárolni. Mások a sok hasznos, segítő információért, turista térképért és a személyes idegenvezetésért voltak nagyon hálásak a szállásadójuknak). A szállás kiválasztásánál a fiatalos stílus és az egyedí kialakítás is sokat nyom a latban, ám néhány válaszdónál ezek említésre sem kerültek (2. táblázat).

2. táblázat. Az AirBnB szállás kiválasztásának szempontjai.

Kiválasztási szempont	Említések száma
Elhelyezkedés (központi, frekventált, tömegközlekedéssel elérhető)	13
Ár (arányos)	11
Korábbi vendégek kommentjei	10
Internet használat (wifi)	10
Kaució, takarítási díj, egyéb költségek	8
Képeken látható stílus elemek	7
Rendezettség, tisztaság	7
A szállásadó fotója/arca/profilja	4
Ígért szolgáltatások	4
A lakás/szoba alapterülete (m <sup>2</sup> )	2
Kilátás	1
A ház külső képe	1

*Forrás:* Az interjúk alapján saját szerkesztés (N=13)

A vendégektől megkérdeztük, hogy miért nem hagyományos szálláshelyet választottak. Az elmondottakból összegyűjthető, hogy milyen tényezők jelentik az AirBnB szállások előnyeit.

A megkérdezettek között kezdő és rutinos AirBnB-zők is voltak. Ha többen utaznak, akkor megkérdőjelezhetetlen a magán szállások árelőnye, azaz a kibérelt lakás fajlagos személyenkénti ára alacsonyabb a szállodai, hostel vagy panzió áraknál. Egyéni utazásnál a hostelek személyenkénti ára alacsonyabb. A városközpontban (ahol általában a magas kategóriájú szálláshelyek találhatóak) nagyon kedvező elhelyezkedésű lakásokat is kínálnak, így az árkülönbség még nagyobb. A foglaláskor 6-12% jutalékot számít fel az AirBnB, amit a vendégek reálisnak tartanak, és a biztonságot jelenti számukra, hiszen a cég azonnal és hatékonyan kezeli a panasz helyzeteket. A szállodákhoz képest jelentős a szabadság érzése, kevesebb a protokolláris elvárás és a kötöttség. Nem kell szégyenkezni, ha a boltban vásárolnak üdítőt, és nem a minibárból vagy a bárban fogyasztanak. A komplett lakások sokkal tágasabb életteret adnak, mint a szűk szobák. Hosszabb tartózkodásnál főzhet, moshat magára a vendég. Ugyanezek a szolgáltatások rendelkezésre állnak a szállodákban is, ám jóval magasabb költséggel. Ha azonos áron kínálnák a szállodai és az AirBnB szállás lehetőséget, akkor a megkérdezettek 95%-a a lakást választaná inkább. A vendégek nagy előnynek tartják, hogy személyesebb körülmények között lakhatnak, ahol lehetőség nyílik a helyi életmódba bepillantani (lakberendezés, stílus, szokások, használati tárgyak, kozmetikumok, élelmiszerek stb.). A vendéglátó személyes megismerése szintén előnyként került említésre.

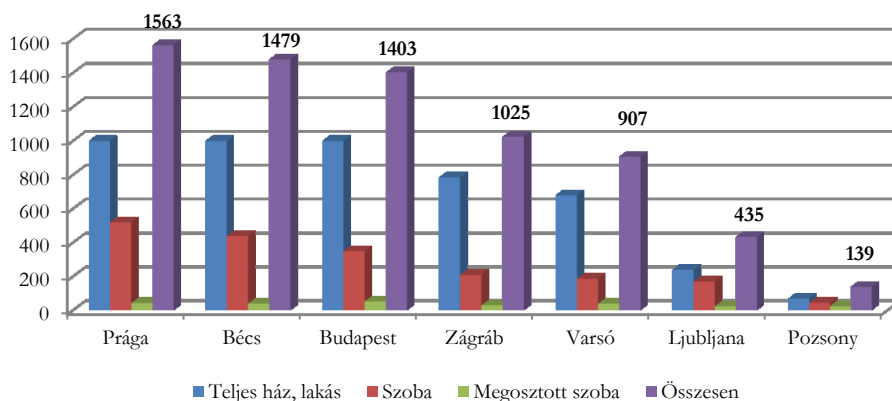
Az a szállásadó interjúalanyunk, aki csak egy lakásban fogad vendégeket nem gondolkodott azon, hogy más felületen is hirdesse szálláshelyét, mert az AirBnB rendszerét, egyszerűnek, gyorsnak, megbízhatónak tartja. Minden segítséget megkapott profilja létrehozásához és nagy előnyként említette, hogy a magyar nyelvű ügyfélszolgálat 24 órában elérhető. Nem igényel különösebb beruházást a lakások kiadása, nincsenek sztenderdek és kötöttségek. Tulajdonképpen abból jut többlet jövedelemhez, amivel már rendelkezik, és ez a bevétel az albérletként történő hasznosításhoz képest jóval magasabb. Kicsit több munkával jár, hiszen a vendégekkel kommunikálni és a foglalást bonyolítani kell, a kulcsot át kell adni (néha éjszakai érkezéskor), és takarítani kell minden elutazás után. Többlet feladatot jelent a vállalkozás és a jövedelmek legalizálása, az adminisztráció és az adózás. A több ingatlant is üzemeltető szállásadó azt nyilatkozta, hogy ő már új munkahelyet is teremtett, mivel a takarítást másra bízta. A kockázatot rendkívül csökkenti, hogy a leendő vendégüket az előtt leellenőrizhetik, mielőtt igent mondanának a foglalásra. Nem csak a saját profilja áll rendelkezésre, hanem azoknak a szállásadóknak a véleménye is, ahol korábban megszállt. Ha mégis kárt okozna a szállásadónak, akkor a Házigazda Garancia Program téríti a kárt.

AirBnB szakértőnk szerint a hazai szállásadók zöme a 35-50 éves korosztályból kerül ki. Eltérően a nemzetközi példától (ahol az alacsony jövedelműek az alap kiadásaik fedezetéért adják ki lakásaikat) a budapestiek átlagos vagy átlag feletti jövedelemmel

rendelkeznek. Mivel a folyamatos jelenlét az internet rendszeres használatát és nyelvtudást igényel, a mi szállásadóink zöme jól képzett (főiskola, egyetem), nyelveket beszélő, rugalmas és általában nem azt a lakást adja ki, amiben lakik. Ebből következően a megosztás nálunk a magasabb jövedelműeknek kedvez, ami azt jelzi, hogy a sharing economy az egyenlőtlenségeket fokozhatja.

### ***Az AirBnB hatása a szálláshelyekre***

Miközben az AirBnB szálláshelyek száma rendkívüli mértékben növekszik világszerte, addig a hagyományos szálláshelyekre gyakorolt hatásokat még csak kevesen vizsgálták. Nehéz feladat ez, hiszen a rengeteg piaci jelenség hatását nagyon nehéz különválasztani. Egy 2014-es pillanatfelvétel szerint Budapest tartja az iramot versenytársaival (3. ábra), és nálunk is az önállóan használt teljes lakás vagy ház a legnépszerűbb.

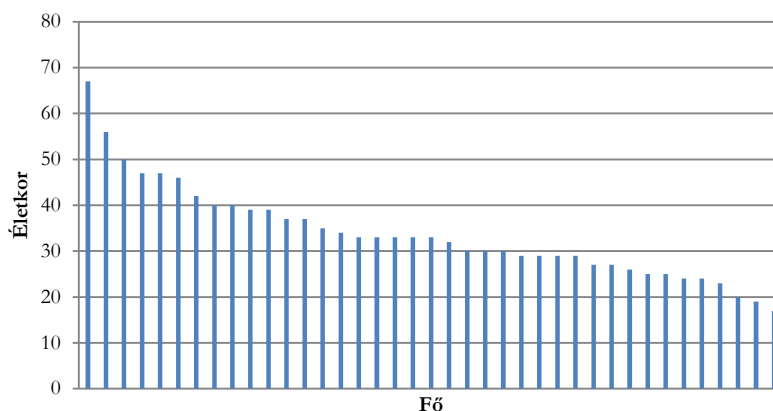


3. ábra. Az AirBnB szálláshelyek száma néhány Közép-Kelet európai fővárosban  
*Forrás:* Kiss, 2014, 49. o.

A Boston University által készített tanulmány szerint, minden 10 százalékos növekedés az AirBnB kínálatában 0,35 százalékos csökkenést idéz elő a szállodák bevételeiben. A kutatás Texasban készült, de vajon mi a helyzet Budapesten? Egyik interjú alanyunk több budapesti hostelt (ezek között egy Terézvárosban van) üzemeltet. Ennek során azt tapasztalták, hogy 2013-ban jelentősen visszaesett a forgalom növekedése, amiből arra következtettek, hogy 2012 végén és 2013 elején robbanásszerűen megnőtt az AirBnB-n keresztül értékesített szálláshelyek száma. Ezek nem csak a hostelek vendégei számára jelenthetnek alternatívát, hiszen kialakításuk és áraik változatosak, tehát bármely kereskedelmi szálláshelytől csábíthatnak el olyan vendégeket, akik változatosságra törekcszenek. Egy magas színvonalú belvárosi szálloda igazgatója úgy vélekedett, hogy az ötszillagos és az üzleti utazókra fókuszáló szállodákra kevésbé van hatással az AirBnB, hiszen vendégeik üzletválasztási motivációi között presztízis indokok is vannak.

Komoly elszívó erőt jelenthetnek viszont az alacsony kategóriás szállodákra és azokra is, amelyek személytelen, jellegtelen szolgáltatásokat nyújtanak. „A külföldi társszövetségek felmérései szerint a vendégek 5-10 %-át csábítják el a szállodáktól” – mondta Niklai Ákos a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének elnöke (MMOnline, 2015).

Pillantsunk bele a terézvárosi szállásadó vendégkönyvébe, amiből kiderül, hogy milyen is az AirBnB vendégköre. 2013-ban a vizsgált garzonlakásban 39 vendég szállt meg, 235 vendégéjszakát biztosítva a vendéglátónak. Átlagos tartózkodási idejük jóval hosszabb, mint a szállodákban megszálló vendégeké, ugyanis elérte a 6,03 napot/éjt. Az életkor szerinti megoszlás nagy szórást mutat (4. ábra), a legfiatalabb vendég 17, a legidősebb pedig 67 éves volt. Így a 33,7 éves átlagéletkor arra utal, hogy nem csak az Y generáció érintett, ahogy ezt a számítástechnika alkalmazási gyakoriságából gondolhatnánk.



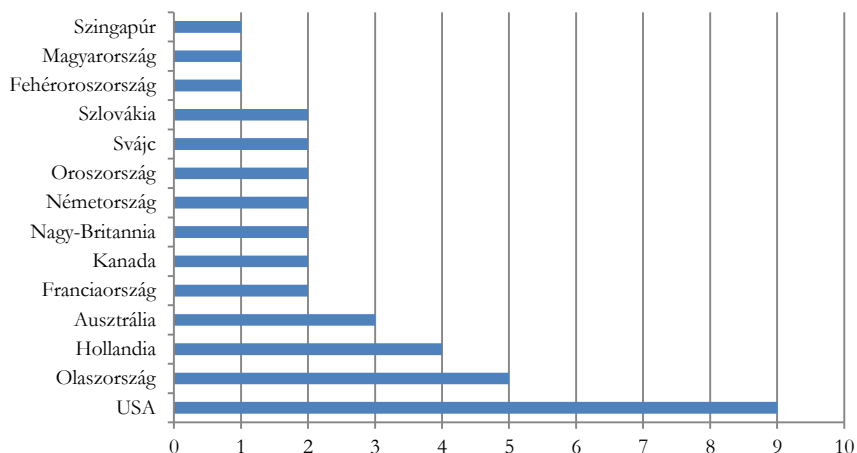
4. ábra. A vendégek életkorának megoszlása 2013-ban

Forrás: Kiss, 2014. 28. o.

A küldő ország szerinti szegmentálásban látható (5. ábra), hogy legjelentősebb számban amerikai vendégek érkeztek. Ennek több oka van.

Az egyik, hogy Észak-Amerikában (USA, Kanada) az AirBnB két évvel korábban jelent meg, az ottani fiatalok már rutinos felhasználókká váltak, másrészt az amerikai ifjúság gyakran utazik Európába. Ilyenkor a jelentősebb országokat körbe utazzák, tehát nem Budapest az utazás célja, hanem csak egy állomása.

Ugyanebben az időszakban a KSH-nál vizsgálva a kereskedelmi szálláshelyek vendégösszetételét azt látjuk, hogy a sorrend: Németország, Ausztria, Oroszország, Egyesült Királyság, Olaszország, Csehország, Lengyelország és USA. Sok tehát az átfedés, akár csak a szezonális megoszlásban.



5. ábra. A vendégek megoszlása származási ország szerint (2013)

Forrás: Kiss, 2014, 29. o.

Az AirBnB árakra gyakorolt hatását szintén nehéz vizsgálni, így csak az összehasonlításra vállalkozunk. A vizsgált szállásadó esetében 2013-ban egy főre 18€, a második főre 15€ szállásdíjat kértek, és 10€ takarítási díjat számoltak fel. Az átlagos tartózkodást figyelembe véve a szoba átlagára 35€ körül alakult éjszakánként. A kereskedelmi szálláshelyek azonos időszaki átlagárait (3. táblázat) vizsgálva látható, hogy a 3\*-os szállodákéval egyezik meg az AirBnB-n keresztül értékesített szobák napi átlagára.

3. táblázat. A kereskedelmi szálláshelyek szobánkénti átlagára 2013-ban

Szállás típus	Átlagár 2013-ban (€ / éj / szoba)
5* szálloda	105
4* szálloda	50
3* szálloda	33
Panzió	28
Közösségi szálláshely (hostel)	22

Forrás: KSH alapján saját szerkesztés

Az összehasonlítást nehezíti, hogy az AirBnB-n elérhető szálláshelyek rendkívül sokfélék méretüket és kialakításukat tekintve, az árak 2.800.-Ft és 300.000.-Ft között vannak. Jelenleg (2015) a hazai átlagár 17.250.- Ft (~55€). Ha Terézvárosra szűkítjük a keresést, akkor 19.625.-Ft (63€) az átlagos lakás ár, mely a kerületi szállodák hasonló

méretű lakosztály árának (~180€) csak az egyharmada. Az apartman szállodák árai 80€ körül mozognak, melyek nincsenek távol az AirBnB szállásokétól. Az árkülönbséget természetesen magyarázhatja a szállodák által nyújtott sok egyéb szolgáltatás, de az AirBnB árelőnye egyértelmű. A szállodai szakemberek véleménye szerint az AirBnB megjelenése nem fogja lenyomni a szállodák árait.

Ahol azonban jelentős hatásokat tapasztalnak interjú alanyaink, az a budapesti ingatlan piac. A hasznosítás legismertebb formája eddig a hosszabb távú bérbeadás volt, ma viszont a rövidtávú kiadás (AirBnB-n keresztül) jövedelmezőbbnek tűnik. Ezért 2012 óta a budapesti belvárosi ingatlanok szinte teljesen elfogytak a rohamos felvásárlás miatt (Torontáli, 2015). Ez a jelenség az ingatlanok vételárát emelte (bár a válság lecsengésével ez egyéb tényezők következménye is lehet). A negatív hatásokat az albérletet keresők érzik leginkább. Budapesten ma rendkívül nehéz albérletet találni a belső kerületekben, és a csökkenő lakáskínálat jelentős áremelkedést okoz. Az ingatlan.com adatai szerint Budapesten és több egyetem városban (Pécs, Debrecen, Szeged) az elmúlt évhez képest 4-33%-kal emelkedtek a lakbérek. A magasabb arányú emelkedés a kisebb alapterületű ingatlanok esetében realizálódott.

### ***A versenyfeltételek alakulása***

A legvitatottabb kérdés az AirBnB (illetve tágabb értelemben a teljes sharing economy) kapcsán, hogy megvalósul-e a piaci szereplők közötti fair verseny.

A magánlakások kereskedelmi célú hasznosítása számos esetben nincs szabályozva, ezért a hagyományos szálláshelyek egyenlőtlennek érzik a versenyfeltételeket.

A HOTREC (az európai szálloda és éttermi szövetségek ernyő szervezete) véleménye szerint minden kereskedelmi szálláshellyel szemben azonos követelményeket kell támasztani.

Vegyük számba ezeket az AirBnB-re vonatkoztatva.

1. Minden szálláshelyet regisztrálni szükséges, amely utazóknak kínál szállást. A hivatalos nyilvántartás teszi lehetővé a KSH turisztikai statisztikájában való megjelenést.
2. Működési engedélyt kell kiváltani a kereskedelmi szálláshely üzemeltetéshez, mely figyelembe veszi a többi lakó jogait, és a vállalkozási tevékenységet is nyilvántartja. Nálunk a 239/2009. (X.20.) Kormányrendelet az irányadó, mely a minimális feltételrendszert is meghatározza.
3. A tisztaságra és higiéniaira vonatkozó minimum követelményeket rögzíteni kell, mert ezek betartása a vendégek alapvető érdeke.
4. A vendégek (vagyon és személy) védelmében biztonsági intézkedéseket kell hozni. A hagyományos szálláshelyek rendelkeznek tűzbiztonsági igazolással.

5. Amennyiben ételt is biztosít a szálláshely, akkor meg kell felelni a HACCP illetve egyéb higiéniai követelményeknek, melyet a NÉBIH és társszervezetei rendszeresen ellenőriznek.
6. Az internetes adatkezelés és megőrzés szabályait be kell tartani a közvetítőnek (AirBnB) és a szállásadónak. A vendégek adatait a rendőrség is elkérheti, tehát azokat rögzíteni kell a vendégkönyvben.
7. Adóalanyként be kell jelentkezni a NAV-hoz. Az adózási előírásokat érvényesíteni kell, azaz az ÁFA és az IFA kötelezettségnek érvényesnek kell lenni a magánszállásadóra is. Jelenleg az elektronikus pénztárgép alkalmazása is kötelező, amely hitelesen rögzíti a keletkezett bevételeket a legális vállalkozásokban.
8. A szálláshely szolgáltatásairól korrekt módon kötelező tájékoztatni a potenciális vendégeket.
9. A hagyományos szálláshelyeknek kötelező az akadálymentesítést megoldani, tehát a magánszálláshelyeket is kötelezni kell erre.
10. A környezet védelme és a fenntarthatóság biztosítása kötelező a kereskedelmi szálláshelyeken.
11. A hagyományos szálláshelyek működését napi szinten ellenőrzik a hatóságok, míg ugyanez az AirBnB lakások esetében nem áll fenn.

A saját terézvárosi kutatásunk szerint az AirBnB-n meghirdetett szálláshelyeknek mintegy 75%-át „feketén” adják ki, azaz a tevékenység teljesen a hatóságok látóterén kívül marad. A szakértők országos szinten is 70%-ra becsülik ezt az értéket. Ez gyakran a szabályok ismeretének hiányából ered, illetve a bonyolult szabályozás és az adókötelezettség elkerülése miatt végzik illegálisan a tevékenységet. Amennyiben a szállásadó bejelentkezik itthon a hatóságokhoz, abban az esetben sem teljesül a fenti felsorolás 3-4-5-6-9-10-11. pontja. Természetesen a legfájóbb az adókötelezettség alóli mentesülés, hiszen ezzel tudnak jelentős árelőnyhöz jutni, ami torzíthatja a piacot, és jogosan sérelmezik a hagyományos szálláshelyek.

### **Következtetések**

A sharing economy alapelvei kissé hasonlítanak a kommunizmusban megfogalmazott eszmékhez, de a friss gondolatisága miatt hamar népszerűvé vált világszerte. „Egyes közgazdászok szerint épp a harmadik ipari forradalom zajlik” (Sarnyai, 2015). Az új gazdasági modell hozzásegíthet minket egy olcsóbb, hatékonyabb, jobban szervezett világ létrehozásához.

Az internetes közvetítőkkel működő piac karakterisztikus szereplője az AirBnB, melynek jellemzői a következők:

#### 4. táblázat. Az AirBnB jellemzői

Pozitív	Negatív
+ gyors, olcsó, személyes	- túl pozitív értékelések
+ egyszerű rendszer	- jutalék mindkét féltől
+ autentikus, különleges	- adózatlan jövedelem
+ többlet jövedelem	- IFA, ÁFA elkerülés
+ segítség a vendéglátóknak	- ingatlan felvásárlási láz
+ biztosítékok, garanciák	- bérleti díj felhajtó hatás
+ katasztrófa segítség	- versenyfeltételek sérülése
+ alacsony jutalék	- jogszabályok megszegése

*Forrás:* Saját szerkesztés

A kihasználatlan magán szálláshelyek hasznosítása rendkívüli gyorsasággal terjedt el Magyarországon, ezáltal az AirBnB – mint közvetítő és katalizátor – a gazdasági életben is nyomokat hagy:

- Az ingatlanpiac átrendeződése, árfelhajtó
- Addicionális jövedelemtermelés a lakosságnál
- Munkahelyteremtés, vállalkozásélénkítés
- Energia megtakarítás (a szállodákhoz képest)
- A kultúrák megértésének elősegítése, nyelvgyakorlás
- A látogatószám és költés emelkedése
- Adóelkerülés (ÁFA, IFA, HIPA, SZOCHO, EHO stb.)
- Szállásárak esetében árcsökkenő hatás
- Külföldiek megjelenésével árfelhajtó hatás
- Költés a helyi vállalkozásoknál

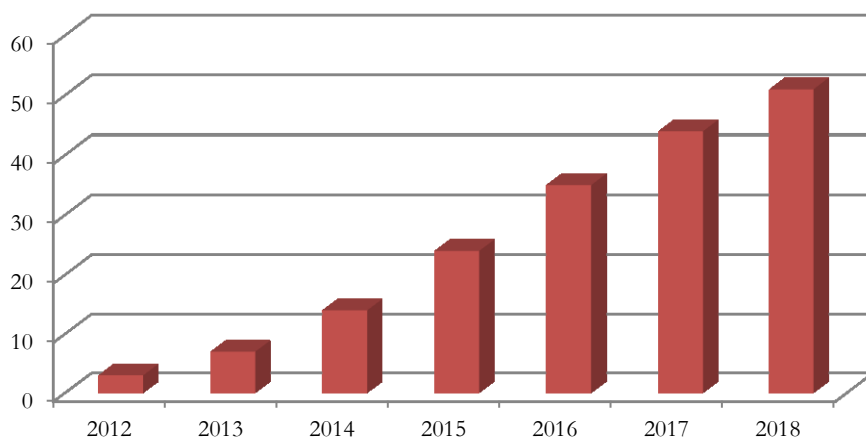
Az új modell lényege szimpatikus, ám egyelőre a versenyfeltételek jelentős eltérése - a hagyományos szálláshelyekre vonatkozóakhoz képest – szakmai körökben ellenérzést vált ki. Mivel 2012 óta a látogatók száma lassan emelkedik, ezért egyértelműen nem lehet kimutatni, hogy az AirBnB a szállodák vendégkörét veszélyeztetné, ám közvetett módon mégis úgy tűnik, hogy az alacsonyabb kategóriás szállodák, panziók és a hostelek is veszíthetnek vendégeket. Az AirBnB rövid távú tervei között szerepel az üzleti utazók bevonása is, mely a business hotelek számára nem jó hír. A szálláspiacra tehát megérkezett (berobbant) egy kontrollálatlan szereplő, és ez a vendégszámmra, a tartózkodási időre, az árakra és a minőségre a következő hatással lehet:

- Vendég elszívó hatás a hostelektől, az alacsonyabb kategóriás szállodáktól, panzióktól.

- A magas színvonalú szállodák még nem érzékelik a versenyt (business utazók presztízs szempontjai)
- A Concur-ral való együttműködés az üzleti utazókat is átcsábítja
- Elszívó hatás a sablonos szálláshelyektől (különleges kínálat)
- Lobbi tevékenység indítása az azonos versenyfeltételekért
- Együttműködés révén többletjövedelem az AirBnB vendégeitől (transzfer, mosatás, spa, étkezés)

## Javaslatok

Az AirBnB szállásokat igénybevevők száma valószínűleg tovább növekszik (6. ábra), tehát nem lehet figyelmen kívül hagyni ezt a piaci szereplőt.



6 ábra. Az AirbnB-t felhasználó utazók számának növekedése (prognózis)

Forrás: Kiss, 2014, 35. o.

A piaci feszültségeket és az eltérő versenyfeltételeket kezelni kell önkormányzati illetve országos szinten. Több nemzetközi példa mutatja, hogy nem kell beletörődni abba, hogy a magán lakások kiadói mentesüljenek az adófizetési kötelezettségek alól. Amsterdamban, San Francisco-ban és New York-ban már megszületett az együttműködés a hatóságok és az AirBnB között az önkormányzati adók beszedésére és beküldésére vonatkozóan. Ilyen megállapodás itthon is létrejöhetne. Ezen túlmenően a magán szállásadók vállalkozóvá válását segíthetné, ha megfelelő tájékoztatást, felkészítést és útmutatókat kapnának a legális szolgáltatáshoz. Egyszerűsíteni kellene az adminisztrációt és az adófizetési módokat. Az ellenőrzést meg kellene kezdeni ebben a szférában is. Az AirBnB oldalon hirdetett szálláshely üzemeltetőjét a lakcím alapján be lehet azonosítani és ellenőrizhető, hogy szerepel-e az önkormányzat jegyzőjének nyilvántartásában. A pénzmozgások a bankszámla információkban rendelkezésre állnak.

A szankcióknak visszatartó erejűnek kell lennie, míg a tájékoztatásnak azt kell elősegítenie, hogy a közterhek befolyjanak. Jelentős összegekről van szó, mely például New York City esetében 2014-ig mintegy 33 millió dollárt tesz ki (Weinstein, 2014), azaz ennyi nem folyt be az illegális lakás kiadások miatt a város kasszájába.

A hagyományos szálláshelyek akár tőkét is kovácsolhatnának az AirBnB szálláshelyekkel történő együttműködésből. Erre a Room Mate Hotels spanyol lánc kezdeményezése jó példát szolgáltat (Yuste, 2014). A környezetükben lévő több száz lakástulajdonosnak felajánlották, hogy saját szobafoglalási rendszerükön keresztül is hirdetik a lakásokat, ha az megfelel a lánc minőségi elvárásainak. Segítenek a kulcsok átadásában és begyűjtésében, a vendégek fogadásában, a takarításban. Több szolgáltatást is kínálnak az AirBnB vendégeknek, mint például a transzfer, az étkezés, a különtermek, wellness és sport szolgáltatások, városnézések. Ebből némi többletbevételre is szert tehetnek, valamint a brand ismertté tételéhez is hozzájárulhatnak.

Tudatosítani kell a hagyományos szálláshelyekkel, hogy a social media használatát erősítsék, mivel ez a közösséghez való tartozás érzésének erősödéséből táplálkozik. Már nem csak a legfiatalabb korosztály az, amelyik rendszeresen használ okos eszközöket az utazása során (is), így a szolgáltatások értékesítése és a vendégekkel való kommunikáció nélkülözhetetlen platformjain (facebook, twitter) jelen kell lenni és közösséget kell építeni.

## **Zárszó**

A sharing economy modellt képviselő startup cégek teljesen átalakíthatják a világgazdaság egyes szektorait. A jelszó a közös fogyasztás, aminek alapja a tömeg, a kihasználatlan kapacitás, a közösségben való hit és az idegenek iránti bizalom. Szöul polgármestere támogatja a megosztáson alapuló közösségi gazdaságot, amit az összetartó közösségek fejlesztése, az emberek szükségleteinek kielégítése és az életük gazdagítása egyik útjának nevezett (Clarence, 2015). New York polgármestere ugyanakkor kritizálta a megosztáson alapuló gazdaság korróziós hatását a munkahelyekre és a közösségekre. New York városa többször támada a közösségi vállalkozásokat működés módjuk miatt, beleértve a rendeletek megsértését és a szakszervezetek támadását. Ez a két eltérő nézet jól mutatja, mennyire vitatott a megosztáson alapuló gazdaság, annak hatása és potenciálja.

A turizmusban a személyszállítás és a szállásadás terén rendkívüli gyorsasággal szaporodtak el a saját tulajdonukat megosztók, akik napi megélhetésüket segítik ily módon. Egyértelmű pozitív hatást jelenthet ez a turisztikai látogatók számának, tartózkodási idejének és költségének a növelésében, miközben hatékonyan és környezet kímélően fogyasztanak. A taxis vagy a szállodai szolgáltatások esetében felmerült, hogy a már piacon lévőkől vendéget, bevételt és munkahelyeket vesznek el az új belépők, miközben a közösséget megrövidítik a be nem fizetett adóforintokkal.

A sharing economy rohamosan növekszik, nem statikus jelenség. Kíváncsian várjuk, hogy merre tart, és milyen módon hat a jelenlegi és jövőbeli életünkre.

## Hivatkozott források

- AirBnB (2014): AirBnB's positive impact in Los Angeles. Kutatási jelentés. [http://blog.airbnb.com/airbnbs-positive-impact-in-los-angeles-2/?\\_ga=1.199187119.1050841222.1429990878](http://blog.airbnb.com/airbnbs-positive-impact-in-los-angeles-2/?_ga=1.199187119.1050841222.1429990878), Olvasva:2015-08-12
- AirBnB (2015): Rólunk. <https://www.airbnb.hu/about/about-us>, Olvasva:2015-05-10
- AirBnB UK (2013): New Study: Airbnb Community Contributes \$175 Million to Barcelona's Economy. <https://www.airbnb.co.uk/press/news/new-study-airbnb-community-contributes-175-million-to-barcelona-s-economy>, Olvasva:2015-07-16
- BERKOVICS Dalma (2013): A legújabb startup trend: Sharing Economy. StartUpDate, 2013. július 11. <http://startupdate.hu/a-legujabb-startup-trend-sharing-economy/>, Olvasva:2015-04-21
- BOTSMAN, Rachel – ROO, Rogers (2010): What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption. HarperCollins Publisher, New York
- CLARENCE, Emma (2015): Összetart vagy erodál? Miért osztja meg a közösségi gazdaság (sharing economy) a városokat? <http://www.urbact.hu/node/160>, Olvasva:2015-06-15
- GYARMATI Petra (2013): Vendégmatracból világbirodalom. Turizmus Online, 2013. április 05. <http://www.turizmusonline.hu/aktualis/cikk/400-szazalekos-novekedes-a-magyar-piacon>, Olvasva:2015-07-20
- HORVÁTH Ágnes (2014): Airbnb, avagy a felfújható ágyra épített birodalom. Turizmus Panoráma, 2014. május 20. <http://turizmus.com/turizmus-panorama/airbnb-avagy-a-felfujhato-agyra-epített-birodalom-1122502>, Olvasva:2015-07-22
- KISS Péter Lajos (2014): A megosztások gazdaságtanának bemutatása az Airbnb példáján keresztül. TDK dolgozat, BGF-KVIK
- LeWeb Conference (2013): 5-6. June 2013. London, <https://www.youtube.com/watch?v=AQUQqlBDFH8>, Olvasva:2015-07-22
- MATOFSKA, Benita (2014): What is sharing economy? The people who share blog, <http://www.thepeoplewhoshare.com/blog/what-is-the-sharing-economy/>, Olvasva:2014-12-27
- MMOnline (2015): Megregulázná az Airbnb-t a szállodaszövetség. 2015. augusztus 11. <http://www.mmonline.hu/cikk/megregulazna-az-airbnbt-a-szallodaszovetseg#>, Olvasva:2015-08-20
- MOLNÁR Ildikó (2015): Hálózati ismeretek I. <http://konyvtartudomany.elte.hu/KONYVTAR/dolgozatok/2015a2/sharingeconomy.html>, Olvasva:2015-08-22
- MSZÉSZ (2014): A „lakáshotelek” terjedésével kapcsolatos HOTREC állásfoglalás. [http://www.hah.hu/files/1214/1268/5394/PEER\\_TO\\_PEER\\_HOTREC.pdf](http://www.hah.hu/files/1214/1268/5394/PEER_TO_PEER_HOTREC.pdf), Olvasva:2015-05-18
- REDL Zsófia (2015): Mi motivál bennünket a javak megosztására? Közösségi gazdaság blog, 2015. február 12. [www.kozossegi-gazdasag.org](http://www.kozossegi-gazdasag.org) olvasva: 2015-07-25
- SARNYAI Gábor (2015): Az Airbnb letarolta a világ szállodaiparát. Magyar Nemzet Online, 2015. március 11. <http://mno.hu/gazdasag/az-airbnb-letarolta-a-vilag-szallodaiparat-1276760>, Olvasva:2015-07-14
- Smart Blog (2014): Mi az a közösségi gazdaság (sharing economy)? <http://smart.blog.hu/2014/10/07/mi-az-a-sharing-economy-es-hogyan-vesz-reszt-a-minde-nnapjainkban>, Olvasva:2015-06-24

- TORONTÁLI Zoltán (2015): Tombol az Airbnb-láz: már a magyarok is milliókról álmodoznak. HVG, 2015. július 02. [http://hvg.hu/ingatlan/20150702\\_Megvesztek\\_a\\_magyarok\\_mindenki\\_az\\_Airbnb](http://hvg.hu/ingatlan/20150702_Megvesztek_a_magyarok_mindenki_az_Airbnb), Olvasva:2015-08-12
- WEINSTEIN, Jeff (2014): 72% of New York City Airbnb rentals illegal: Report. Hotels Magazin, 2014. október 16. <http://www.hotelsmag.com/Industry/News/Details/53601>, Olvasva:2015-08-12
- YUSTE, Ivar (2014): The sharing economy: If you can't beat it, join it. Hotels Magazin, 2014. szeptember 25. <http://www.hotelsmag.com/Industry/Blogs/Details/52948>, Olvasva:2015-07-16

**A CSALÁDI CÉGEK HELYZETE VÁLÁSKOR  
AZ ÚJ PTK. TÜKRÉBEN**

**STATUS OF FAMILY COMPANIES  
IN CASE OF DIVORCE  
ACCORDING TO THE NEW CIVIL CODE**

**KERTÉSZ Gábor**

**Kulcsszavak:** házassági vagyonyjog, új Ptk., válás, családi cég, házastársi közös vagyon

**Keywords:** marriage property right, new Civil Code, divorce, family company, common property of married couple

**JEL kód:** K36

## Összefoglalás

*Az együttélés, amely gazdasági kapcsolattal is jár két személy között, az emberiséggel egyidős. Az élet – és a történelem – azt mutatja, hogy időről időre előfordulnak olyan élethelyzetek, ahol a felek életközösségüket megszakítják. Ennek – az európai kultúrából és jogcsoport-régióból ismert kifejezéssel – a válásnak sok esetben a válással érintett két félhez kötődő, de független harmadik személyek is érintettjei. Közbehelyesítő megállapítás, hogy „a gyermeket viseli meg legjobban a válás”. A cégtulajdonos-ügyvezetőknek pedig gyakori mondása, hogy „a cégem olyan, mintha a gyerekeim lenne”. Az alábbiakban azt vizsgáljuk meg, hogy milyen sors vár a családi cégre váláskor. A kérdést a 2013. évi V. törvény (továbbiakban: új Ptk.) szabályozza. A szabályozás a vizsgált kérdéskörben alapvetően nem hoz forradalmi változásokat, sok esetben az elmúlt évtizedek bírói gyakorlata által kialakított elveket kodifikálja tételes jogszabályi rendelkezésben. Teljesen új megoldásokat nem vezet be, csak ami a rendszerből logikusan következik. Figyelemmel az új Ptk. alkalmazásának eddigi alig kettő éves időtartamára, általános, elvi elvi következtetéseket nem lehet levonni, mivel a törvénynek még túlságosan kicsi a gyakorlata, hogy ebből a néhány esetből megalapozott elemzést lehessen készíteni.*

## Abstract

*In Hungary civil divorce is possible since the Marriage Act of 1894. Before this date churches handled this question according to their own internal law, there was no state rule for it. The own laws of churches did not deal with marriage property right, we can find some examples for it only in some city laws of the Middle Ages. The question was reregulated in the Family Law of 1952 that has been significantly modified before the new Civil Code of 2013 came into force.*

*After the "system change" several family companies were based that were regulated upon the rules of the Company Act. The legislator did not create separate rules for companies owned by married couples, this case was defined in the jurisdiction. The new Civil Code handles company law and marriage law in one act, but in separate books of the act. In the book handling company law there are regulations at some paragraphs about the common owned company in case of a divorce. In this article I examine how this regulation changes the practice of the last decade in jurisdiction.*

## Történeti áttekintés

A válásnak komoly szakirodalma és ítélkezési gyakorlata volt a római köztársaságban és később a császárságban. A keresztény vallás viszont a válás fogalmát nem ismerte, álláspontja szerint „amit<sup>2</sup> Isten egybekötött, ember szét ne válassa!” (Mt. 19,6). Így a kereszténységnek a Római Birodalom államvallásává válásától<sup>3</sup> bő ezer évig (380-1517) az európai kultúrkörben a válás ismeretlen fogalom volt, ezt a jogintézményt a reformáció<sup>4</sup> hozta vissza a jog világába.

Magyarországon a XVI. századtól egyes városok városi törvénykönyveiben jelent meg a válás jogintézménye, ami csak az adott városokban polgárjoggal rendelkező városi polgárokra vonatkozott. Magyarország – akkori nevén Magyar Királyság – valamennyi polgára számára a válást országosan egyező feltételekkel először az 1894:31. tc. teremtette meg – ezt megelőzően az egyes városi jogkönyvek és az egyes reformált egyházak saját egyházi joga rendezte a kérdést. Innentől kezdve a magyar

jogrendszernek is állandó részévé vált a válásra vonatkozó szabályrendszer. Ez a törvény egészen a második világháború végéig hatályban maradt, bár természetesen voltak a válással és a házassági vagyoni joggal kapcsolatos rendelkezések a nagy szakmai felkészültséggel számos jogtudós által készített, de elfogadásra sosem került Magánjogi törvényjavaslatban.

Később az 1946:12. tc. szabályozta ismét átfogóan a házasság – és ennek révén a válás – kérdését, majd a szocialista átmenet után az 1952. évi IV. tv. (továbbiakban: Csjt.) szabályozta újra a kérdést az új, szocialista életviszonyok között. A Csjt. eredeti szövege a házassági vagyoni joggal ideológiai okokból nem igazán foglalkozott, mivel az irányadó doktrína szerint az aktuális szocialista államrend csak egy átmenet a remélhetőleg mielőbb megvalósuló kommunista rendszer felé, amely rendszerben a magántulajdon már nem létezik. A Csjt. végül – még a rendszerváltozás előtt két átfogó novellás és a rendszerváltás után számos kisebb módosítással – egészen 2014. március 15-ig, az új Ptk. hatályba lépéséig hatályában fennmaradt. Ez a két, még a szocialista rendszer idején elfogadott Csjt. novella hozta be a Csjt-be a házassági vagyoni jog rendszerét. Az első, 1974-es novella teremtette meg a Csjt. keretében a közös vagyoni, külön vagyoni és a vegyes vagyoni fogalmait. Ezek a fogalmak a Csjt. előtti házassági vagyoni jogban ismert és a gyakorlat által alkalmazott fogalmak voltak, de a Csjt. eredeti koncepciója száműzte őket, mint meghaladandó „burzsoá csökevényeket”.

1974-re viszont már a hivatalos politika is belátta, hogy a szocializmus állapotában sokáig marad az ország és a kommunizmus eljövetele a távoli jövőbe tolódott ki, ezért elfogadta annak szükségességét, hogy a házassági vagyoni jogot törvényileg szabályozza. A második Csjt. novella 1986-os megszületésekor már teljesen más ideológiai és gazdasági szelek fújtak és a '80-as években egyre több mintát vett át a szocialista jogrendszer a „halódó kapitalista Nyugattól”. Így tért vissza a magyar jogrendszerbe 1987. július 1-i hatállyal a házassági vagyoni jogi szerződés jogintézménye és alapvetően a Csjt. egész szabályrendszere diszpozitívává vált. A rendszerváltás után gomba módra szaporodtak a kis családi vállalkozások. A vállalkozó házaspárok közötti válásokra pedig a szocialista rendszerben született szabályok hamar nehezen alkalmazhatók lettek. Hiába született számos kisebb Csjt. módosítás, miközben a Legfelsőbb Bíróság Kollégiumi állásfoglalásokkal irányította a bírói gyakorlatot; a gyakorlat sokáig csak várt egy az egész házassági jogot átfogóan szabályozó – jogászai kifejezéssel kódex – törvényre, ami hosszú jogi szakmai és politikai viták után az új Ptk. IV. Családjog című könyvében jelent meg.

### **Házassági vagyoni jog**

A házasságot, függetlenül attól, hogy a házaspár milyen ideológiát, életszemléletet vallanak, megkötésekor mindkét fél hosszú távú – kevés kivételtől eltekintve élethosszig tartó – kapcsolatnak<sup>5</sup> vélelmezi, ezért figyelemmel a hosszú időtávra, elengedhetetlen a házaspár vagyoni kapcsolatait rendezni. A kérdést jogilag a házassági vagyoni jog tudja rendezni. A világban több eltérő – a legtöbb ország jogrendszerében egymás mellett

több – vagyoni jogi rendszer alakult ki, melyek közül a házaspár választhatja ki a számukra megfelelőt. A legtöbb jogrendszer lehetővé teszi, hogy a felek a házasság alatt is megváltoztathassák vagyoni jogi rendszerüket. Viszont ha a felek nem jelölték ki saját külön rendszert, és valamilyen élethelyzet miatt jogalkalmazói – bírósági eljárásbeli – közreműködésre van szükség, a bíróság az egyik – a jogalkotó által preferált – rendszer alkalmazásával dönti el a kérdés (új Ptk. 4:34.§).

A házassági vagyoni jogi rendszereknek hagyományosan öt típusa (Kőrös, 2001.) alakult ki:

1. Teljes vagyoni összesítő rendszer: a házastársak valamennyi vagyoneleme (házasságkötéskor meglévő és később szerzett is) közös vagyon lesz, minden közös vagyon, a feleknek nincs különvagyona.
2. Szerzeményi közösségi rendszer: a házasságkötés előtt szerzett vagyon külön vagyon, viszont a házasságkötés után bármely fél által külön, vagy közösen szerzett vagyon közös vagyon.
3. Értéktöbbleten alapuló szerzeményi közösség: a házasság alatt mindkét fél önállóan gazdálkodik saját vagyonával, azonban ha elszámolásra kerül sor, mindkét fél vagyonának összeszámolásakor meg kell nézni, hogy a házasság ideje alatt melyik fél vagyona gyarapodott nagyobb mértékben és a közös szerzeménynek ez az értéktöbblet (az egyik házaspár vagyonának a másik házaspár vagyonának az elszámolás időpontjában meglévő értékét meghaladó része) minősül.
4. Reálszerzésen alapuló közszerzemény: a házasság alatt a felek által (külön külön és közösen) szerzett vagyontárgyak, vagyonelemek minősülnek közszerzeménynek.
5. Teljes vagyoni elkülönítés: a felek között semmilyen vagyoni közösség nincs, minden fél önállóan gazdálkodik saját vagyonával, amik között az életközösség befejezésekor sincs elszámolás. A rendszer specialitása, hogy a közös háztartás vezetése és a közös gyermek nevelése tekintetében sincs közös alvagyon, ezt a felek külön (eseti vagy hosszabb távra szóló) megállapodása rendezzi.

A felsorolt rendszerek csak elvi alapot jelentenek, ezt finomítják még az egyes rendszereket jogszabályaikban leíró államok, és végül a legfontosabb – tulajdonképpen házassági vagyoni jogi szerződésben megírt – a felek által a saját kívánalmaik szerint egyedi esetre formált rendszer lesz, ami az esetek döntő részében nem vegytisztán a felsorolt öt rendszer valamelyike, hanem azok különböző arányú vegyítéseként jelenik meg.

A magyar jogalkotó a házassági vagyoni közösséget (új Ptk. 4:34.§) tekinti törvényes vagyoni jogi rendszernek, amit akkor alkalmaz a bíróság, ha a felek más rendszerben nem állapodtak meg. Ezt a rendszert a bírói gyakorlat már a rendszerváltás előtt kialakította

és azóta folyamatosan fejlesztette, de konkrét normaszövegben az új Ptk. előtt nem jelent meg. Eszerint a vagyonszövetség a felek között az életközösség kezdetétől<sup>6</sup> áll fenn, beletartozik az életközösség alatt együttesen és külön-külön szerzett vagyon (értve itt mind a vagyonnövekményt, mind a tartozásokat), a felek különvagyonának a vagyonszövetség alatt keletkezett haszna (új Ptk. 4:37.§). Házasság esetén a vélelem az adott vagyontárgy közös vagyoni illetősége mellett szól, a közös vagyon a házastársakat osztatlanul és egyenlő arányban illeti meg.

A házassági vagyonszövetségnél (az adott házasság által használt vagyonszövetségtől függetlenül) fontos két fogalom: a házassági vagyonszövetség és a közös tulajdon elhatárolása. Első ránézésre egy kívülálló harmadik személy egy vagyontárgyról nem tudja eldönteni, hogy az közös tulajdonú, vagy házassági vagyonszövetségbe tartozik. A két jogintézménynek viszont több hasonlósága mellett nagyon fontos különbségei vannak, amikkel sok esetben az érintett kívülálló későn szembesül. A kardinális eltérés a két jogintézmény között, hogy házassági vagyonszövetség esetében a két házastárs a vagyontárggyal csak közösen, együtt tud rendelkezni, vagyis hiába harmadik személy felé csak az egyik házastárs jelenik meg a jognyilatkozat tevőjeként, azt ő csak házastársa beleegyezésével teheti meg, amely azonban nincs semmiféle alakszerűséghez kötve. A forgalom biztonsága érdekében viszont a hozzájárulás megadott voltát vélelmezni kell, amit a másik házastárs csak szerződési partnerhez intézett tiltakozással tud megdönteni (új Ptk. 4:46.§).

Egy másik fontos különbség, bár a gyakorlatban kevés relevanciával rendelkezik: a „túlhasználat” kérdése. Közös tulajdon esetében az adott tulajdonostársat a dolog használati joga tulajdoni hányadának megfelelő arányban illeti meg, amennyiben ezt meghaladó mértékben használja a dolgot, azt túlhasználatnak nevezzük és a túlhasználat értékét (túlhasználati díj) a másik tulajdonostársnak meg kell térítenie (új Ptk. 5:74.§). A házassági közös vagyon esetében a túlhasználat fogalmilag kizárt, hiszen a házastársakat a házastársi közös vagyon (mint egész, aktívumokkal és passzívumokkal, valamennyi vagyonelemével együtt) osztatlanul, egyenlő arányban illeti meg, ezért fogalmilag kizárt és értelmezhetetlen, hogy valamely vagyontárgyat csak az egyik házastárs használ, míg egy másik vagyontárgyat csak a másik és ezért az életközösség megszűntetésekor ezen alapuló kvázi túlhasználati díj-elszámolást alkalmaznak<sup>7</sup> (új Ptk. 4:37.§/3/).

A házassági vagyonszövetség kérdéseiben röviden végigpillantva könnyen belátható, hogy – vélelmezve a házasságot kötő felek maximális jóhiszeműségét és kooperatív készségét a közös életük során felmerülő helyzetek kapcsán – a későbbi gördülékeny együttműködés és a félreértések elkerülése érdekében a vagyonszövetségi kérdések átfogó és részletes szabályozására van szükség a házaspárok vonatkozásában saját esetükre szabva. Ez az európai kultúrában – utalva itt a 2. lábjegyzetben írtakra is – szerződéses formában, írásban<sup>8</sup> jelenik meg. A házassági vagyonszövetségi szerződés<sup>9</sup> a magyar jogi kultúrában az 1894-es házassági törvénytől (elenyésző számban már azt megelőzően is)

egészen a Csjt. hatályba lépéséig jelen volt, élő és a házasságok jelentős hányadában alkalmazott jogintézményként létezett. Azonban a jogintézménynek 1952-es eltűnése és 1974-es újra megjelenése között felnőtt egy generáció, akik már nem tudtak ezzel kapcsolatban tapasztalatokat átadni gyermekeiknek. Így ma, bő negyed századdal a jogintézmény újraéledése után a szakma döntően becslésre és saját tapasztalatra alapuló ismeretei alapján csak a házasságok néhány százalékában létezik vagyoni szerződés, ami EU viszonylatban különösen alacsony<sup>10</sup>. A házassági vagyoni szerződések számát közvetlenül nem befolyásolja az új szabályozás, de az új Ptk. azon rendelkezése, ami a forgalom biztonsága érdekében a szerződést harmadik személyekkel szemben csak a házassági vagyoni szerződések országos nyilvántartásába való bejegyzésével teszi hatályossá (új Ptk. 4:65.§ /2/). Ez a joggyakorlatot minden valószínűség szerint rövid időn belül abba az irányba tereli, hogy minden szerződést bejegyeztessenek a nyilvántartásba. Ez járulékos eredményként a szerződések számáról megbízható statisztikát fog eredményezni. A szerződés bármikor, a házasságkötés előtt<sup>11</sup> vagy alatt, akár még (ha az életközösség még fennáll) a bíróság előtt folyamatban lévő bontóper alatt is (bár ez a gyakorlatban inkább vagyonfelosztási szerződés) megköthető. A szerződés érvényességi feltétele 1987-es ismételt megjelenése óta annak ügyvédi ellenjegyzése, vagy közjegyzői okiratba foglalása. Az új Ptk. által bevezetett nyilvántartásba vételi kötelezettség a szerződésnek a harmadik felek felé való hatályosságát érinti, a felek egymás közti jogviszonyában érvényes marad nyilvántartásba vétel nélkül is, de harmadik fél követelheti a szerződéstől eltérő megosztást<sup>12</sup> (új Ptk. 4:63-66.§).

Talán megmosolyogtatónak tűnik, hogy evidenciája ellenére is bekerült a törvénybe, hogy a házassági vagyoni szerződéstől az életközösség megkezdése előtt bármelyik fél elállhat (új Ptk. 4:74.§). Végigtekintve a házasságjog történetét azonban találunk példát, amely megmutatja a szabály indokát. A középkorban kialakult egy olyan szokásjoggá erősödő gyakorlat, ami az eljegyzésből és/vagy a felek között kötött szerződésből kikényszeríthetővé tette a házasságkötést, függetlenül attól, hogy a volt jegyes az eljegyzést fel akarta bontani<sup>13</sup>.

Az új Ptk. a házassági vagyoni szerződést a törvény családjogi könyvében a Házassági vagyonjog cím alatt, annak VII. fejezetében tárgyalja. Ezen fejezeten belül két pontban tárgyal külön két vagyoni rendszert: a közszerzeményi rendszert és a vagyonekülönítési rendszert, míg a törvényes vagyoni rendszernek deklarált házastársi vagyonközösségnek<sup>14</sup> az egész VI. fejezetet szenteli. Azonban ez a szerződési szabadság elvéből következően nem jelenti azt, hogy a felek más vagyoni rendszerben konszenzussal szabadon ne állapodhatnak meg. A törvény nem a hagyományos elveket ismétli, miszerint szerződés létrejöhet szóban, írásban és ráutaló magatartással, hanem tartalma felől közelít, mikor azt mondja, hogy szerződés a felek kölcsönös és egybehangzó jognyilatkozata (új Ptk. 6:63.§). A törvény tehát a vagyoni

rendszerben a házasfeleknek csak javaslatokat ad. Részletesebben szabályozza azt a rendszert, amit akkor kell alkalmazni, ha a felek nem kötnek vagyoni jogi szerződést (törvényes rendszer, házassági vagyoni közösség). Eszerint közös vagyont amit az életközösség alatt akár együtt, akár külön-külön szereztek és ugyanígy a közös vagyont terhelő az életközösség alatt bármely fél által külön vállalt tartozás. Ebben a rendszerben a különvagyont csak korlátozott körben létezik és a különvagyont használni is közös vagyonná válik (új Ptk. 4:38.§).

### **Mi lesz a céggel?**

Erre a kérdésre több válasz is lehetséges. Az új Ptk. abban hozott nagy szemléletbeli változást, hogy míg korábban külön törvény szabályozta a házasságot és külön törvény a cégeket, az új Ptk. egy törvénybe – annak különböző könyveiben – szabályozza a két témát. Az új Ptk. előtt számos kérdést a bírói gyakorlat oldott meg, azonban az ítélet, amit jellemzően házastársi közös vagyont megosztása ügyében hozott, a peres feleken kívüli jogalanyokra is jelentős hatással volt. Ez sok esetben felvetette harmadik személyeknek az adott vagyont megosztási perbe való beavatkozásának indokát, hiszen a polgári eljárásjog (1952. évi III. törvény a polgári eljárásjogról, továbbiakban: Pp.) szerint a perben félként személyesen vagy meghatalmazottja útján az járhat el, aki a per tárgyával a polgári jog szabályai szerint érvényesen rendelkezhet (Pp. 49.§ /1/ c.). Tehát esetünkben fél lehet a családi cégnél a – házastársakon kívüli többi – tagjai és maga a családi cég is, hiszen a saját vagyontárgyával és önmagával való rendelkezés könnyen levezethető. Bár az is könnyen indokolható, hogy a per tárgya csak a házastársi közös vagyontba tartozó társasági tulajdonrész, nem az egész cég. A harmadik személyeknek a házassági vagyoni jogi perbe való beengedése a perek elhúzódását okozta. Az új Ptk. abban hozott új koncepciót, hogy a jogi személyt tárgyaló harmadik könyvének a gazdasági társaságokról szóló harmadik részében – a kialakult bírói gyakorlatot alapul véve – tételes szabályokat állapított meg a gazdasági társaságok házassági vagyoni jogi perben szereplő tulajdoni hányadának megosztására. Ennek megfelelően az új Ptk. az egyes társasági formákra külön szabályozza a kérdést.

A Családjogi Könyv szerint az egyik házastárs foglalkozása gyakorlásához vagy egyéni vállalkozói tevékenységéhez szükséges vagyontárggyal kizárólagosan rendelkezhet (új Ptk. 4:43.§ /1/). Ugyan itt a jogalkotó csak az egyéni vállalkozási formát említi meg, azonban figyelembe véve a gazdaságban a más formában működő többi más vállalkozási forma tulajdonságát és működési szabályait, nyilvánvaló, hogy az új Ptk. hivatkozott szabálya az egyéb vállalkozási formákra is értelemszerűen érvényes.

A házastársi közös vagyont megosztása által közvetlenül érintett cégek főként mikro- és kisvállalkozások, amelyek jellemzően közkereseti társaság (kkt.), betéti társasági (bt.), korlátolt felelősségű társaság (kft.) társasági formában működnek, de jellemző, hogy a házastársi közös vagyontban részesülők – zömmel nyilvánosan működő részvénytársaságok (nyrt.) – fordulnak elő.

Ezek alapján tekintsük át, hogy az új Ptk. az egyes társasági formák esetében milyen speciális rendelkezéseket vezetett be a házastársi vagyontársaság megosztása esetében, de a jelenlegi hazai makrogazdasági környezetben azt is nézzük meg, hogy milyen környezetben léteznek ezek a családi cégek. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH, 2015) adatai szerint Magyarországon több mint 1.800 ezer gazdálkodási forma létezett<sup>15</sup>. A KSH által közzétett adattáblákban az új Ptk. által ismert gazdasági társasági formáknál lényegesen több gazdasági forma típust vizsgál, azonban ezek jelentős része megfeleltethető az új Ptk. által ismert formáknak, a típusok kis része pedig elhanyagolható számban van jelen a gazdaságban.

### **Közkereseti társaság**

A mai magyar gyakorlatban ritkán alkalmazott társasági forma, a KSH adatai szerint kevesebb, mint 5.000 darab kkt. létezett 2014-ben. Társasági jogi szempontból érthető a vállalkozók idegenkedése a kkt. formától, hiszen valamennyi tag a társasági szerződés ellenkező rendelkezése hiányában egyben ügyvezető is és a kkt. vagyontól meghaladó tartozásaiért valamennyi tag korlátlanul és egyetemlegesen felel, vagyis a másik ügyvezető tag által hozott rossz döntésből eredő tartozásnak a cégvagyon feletti részét a hitelező teljes egészében követelheti a másik, „véetlen” tagtól is.

A statisztikai adatokból látható, hogy kifejezetten ritkán fordul elő olyan helyzet, hogy kkt. az a családi cég, amelyet meg kell osztani a válás során. A cégformának eme ritkaságára tekintet nélkül a jogalkotó itt is adott kifejezetten házastársi közös vagyon megosztása esetében alkalmazandó szabályt<sup>16</sup> (új Ptk. 3:141.§), illetve a tag saját hitelezői igényeinek kezelésére vonatkozó szabályok erre az esetre is alkalmazhatóak a Családjogi Könyvben foglalt szabályokkal összhangban. A házastárs érdekeit szem előtt tartva a jogalkotó rögzítette, hogy a házastársi közös vagyon megosztása esetében a kkt. közös vagyoni üzletrésze is megosztható, a kkt. társasági szerződésének módosításával a vagyonmegosztás kertében a házastárs a kkt. tagjává válhat. A jogalkotó a házastárson kívüli többi tulajdonostárs érdekeit figyelembe véve úgy rendelkezett, hogy a házastársi közös vagyon megosztásakor a társasági szerződés módosítása révén szerez tulajdonrészt a másik házastárs, amihez pedig valamennyi tulajdonostárs egyetértése – a módosított társasági szerződés aláírása – szükséges. Amennyiben bármely kívülálló fél nem kíván a másik házastárssal együtt tulajdonostárs lenni a kkt.-ben, annak a kkt. általános szabályai szerint joga van felmondani a társasági szerződést és ezáltal megszüntetni társasági tagságát (új Ptk. 3:146.§b.). Ha a vállalkozó házastárs, házastársa érdekeit figyelembe nem véve folytatta tevékenységét, az így okozott kárt, a szerződésen kívüli károkozás szabályai szerint kell megtérítenie (új Ptk. 4:43.§ /3/), amire pedig már találunk szabályokat a kkt. szabályai között. Eszerint a hitelező kielégítési alapjául a tagot megillető tulajdoni hányad szolgál és ennek érdekében végrehajtási eljárás során gyakorolhatja a tagot megillető felmondási jogot. Ennek keretében elégheti ki igényét –

az őt megillető vagyonhányad kiadását – a másik házastárs, ha más módon igénye nem elégíthető ki (új Ptk. 4:61.§ /2/-/3/).

### **Betéti társaság**

A betéti társaság egy általánosan használt, elterjedt társasági forma, ahol csak a beltág(ok)nak van teljes anyagi felelőségük a társasági vagyont meghaladó tartozásokért, a tagság másik része, a kültag(ok) csak a társasági szerződésben vállalt vagyoni betét szolgáltatására köteles, ezt meghaladó mértékben nem felel a társaság tartozásaiért (új Ptk. 3:154.§). A társaság ügyvezetését is kizárólag a – a kkt. tagjához hasonló felelőségű – beltág végezheti (új Ptk. 3:156.§).

Első ránézésre talán furcsának tűnhet, hogy a gyakorlatban alig használt közkereseti társaság szabályait a jogalkotó sokkal részletesebben és hosszabban fejt ki, mint a mai magyar gazdaságban működő összes szereplő 10%-át kitevő betéti társaságok szabályait<sup>17</sup>. A látszólagos furcsaság oka a jogalkotás által az ősidők óta ismert módszer, az ún. utaló szabály, amely itt is kimondja, hogy a betéti társaságra is a közkereseti társaságra vonatkozó szabályokat kell alkalmazni megfelelően<sup>18</sup>, hacsak a betéti társaságra nincs speciális szabály. Az utaló szabály – jelen esetben az új Ptk. 3:155.§ – alapján lehet a betéti társaság esetében is a betéti társasági tulajdonrésznek a házassági vagyonközösség megszüntetésekor szükséges megosztását alkalmazni. Itt – hasonlóan a közkereseti társaság esetéhez – a társaság többi tagjainak megvan a lehetőségük, hogy felmondással megszüntessék tagsági viszonyukat, ha nem kívánnak a másik volt házastárssal közös társaságban tevékenykedni. Ez – a társasági szerződés felmondása<sup>19</sup> – főleg akkor merül fel, ha a társaság beltagját érinti a házassági közös vagyon és a társaság többi bel- és kültagjai nem kívánnak a másik volt házastárssal közös társaságban dolgozni, hiszen a társaság ügyvezetését a beltág látja el, a házassági közös vagyon megosztása révén a társaságba belépő új kültag volt házastárssal a cég működésére nincs meghatározó befolyása.

### **Korlátolt felelőségű társaság**

A korlátolt felelőségű társaság az első, 1988-as társasági törvény óta a legnépszerűbb társasági forma a magyar gazdaságban. Nagy vonzerejét főleg az adja, hogy a tulajdonosoknak speciális esetek kivételével a vagyoni betét szolgáltatásán túlmenően nincs felelősége a társaság tartozásaiért<sup>20</sup>. A társaságnak erre tekintettel kiemelten fontos az alaptőkére vonatkozó szabályok betartása, hiszen a tulajdonos magánvagyonával nem felel a cég tartozásaiért, azt csak a cégvagyonból lehet kielégíteni. Az alaptőke minimuma 1988-ban egymillió forint volt, ami akkor megfelelően magas összeg volt a forgalom biztonsága számára. Később ezt a minimumot hárommillió forintra emelte a jogalkotó az időközben bekövetkezett inflációra tekintettel. A harmadik változás az alaptőke minimumnak ötszázezer forintra való csökkentése volt a vállalkozások minél dinamikusabb terjedése érdekében. Ennek viszont sajnálatos mellékkövetkezménye lett

a feketegazdaság által nagy számban létrehozott korlátolt felelősségű társaság, mivel itt a korlátolt felelősség mögé bújva könnyebben tudott a feketegazdaságban tevékenykedni a cég. Ezért az új Ptk. a kft. alaptőke minimumát visszaemelte hárommillió forintra.

Az új Ptk. – tekintettel a társasági forma gyakoriságára a magyar gazdaságban – részletesen szabályozza a kft.-t, és a házastársi vagyontársaság megosztása esetén követendő eljárást. A házassági vagyoni perekben döntően ezeket a szabályokat fogják alkalmazni a bíróságok, hiszen ez a leggyakoribb társasági forma.

A kft. esetében az üzletrész testesíti meg a társasággal kapcsolatban fennálló jogait és kötelezettségeit<sup>21</sup>. Ezért a jogalkotó az üzletrész szabályozásakor rendelkezik a házastársi vagyontársaság megosztásakor alkalmazandó szabályokról. Eltérő megállapodás hiányában a házasság alatt bármely fél által szerzett üzletrész a házastársi vagyontársaságba kerül, függetlenül attól, hogy mind a cég, mind a cégbíróság felé csak az egyik házastárs jelenik meg tulajdonosként. Az új Ptk. rendelkezése szerint a másik házastársat az üzletrészen megillető jogokkal a bíróságnak csak a házastársi vagyoni perben kell – az érintett házastárs kérelmére – foglalkoznia (új Ptk. 3:172.§). A szabállyal a jogalkotó a bírói gyakorlatot kodifikálta, amikor kimondta, hogy a házastársi közös vagyon megosztásakor az üzletrész felosztható, vagyis a vagyontársaság megszüntetését követően mindkét (volt) házastárs külön, önálló üzletrész tulajdonosaként<sup>22</sup> lehet a társaság önálló tagja (új Ptk. 3:173.§ /1/ d.). A jogalkotó azt is kimondta, hogy házastársi vagyontársaság megosztásakor az üzletrész felosztására akkor is lehetőség van, ha az általános szabályok szerint erre nem lenne lehetőség<sup>23</sup>, valamint bárki harmadik személynek másokat megelőző megszerzésére irányuló joga van az üzletrészre. A törvény megfogalmazása alapján a másik házastársat megelőző elsőbbség nem kizárólag a törvény által felsorolt, törvény által alapított elővásárlási jogokat előzi meg<sup>24</sup>, hanem szerződéses, vagy egyoldalú jognyilatkozat által alapított jogot megelőz. Fontos megjegyezni, hogy a házastársnak ez az abszolút elsőbbsége kizárólag a házassági vagyoni perben érvényesül, tehát ha a házastárs peren kívül, szerződéses úton osztják meg házastársi vagyontársaságukat, arra ez a minden más megelőző elsőbbség nem érvényesül.

### **Részvénytársaság**

Részvénytársaság esetén – mind zártkörűen, mind nyilvánosan működőnél – a részvény, mint értékpapír testesíti meg a tulajdonosi jogokat. Ellentétben a kft. üzletrészével, a részvénytársaság részvénye nélkül – ahogy azt az értékpapírijog egyik alapvető szabálya kimondja (új Ptk. 6:565.§ /3/) – a részvényest megillető jogok sem nem igazolhatók, sem nem érvényesíthetők. Éppen ezért itt a házastársi vagyontársaság megosztásakor a részvény értékpapírok megosztására van szükség, ami vagyonmegosztási kérdésként bármely más vagyontárggyal egyenmően viselkedik. Speciális helyzetet ilyenkor – a gyakorlatban jellemzően zártkörűen működő részvénytársaságoknál megjelenő – elsőbbségi részvények (új Ptk. 3:230.§ /2/ a.-f.) megosztása jelenthet, hiszen ezen

értékpapírok a törzsrészesvényekhez képest olyan többletjogokat biztosítanak, amely többletjogok értéke nagyban függ a társaság és a részvény tulajdonosának üzleti stratégiai helyzetétől<sup>25</sup>. Erre tekintettel a törvény a részvénytársaságok szabályainál nem tartotta szükségesnek külön szabály kimondását a házastársi közös vagyon megosztásának kérdésére.

### **Szövetkezet**

A szövetkezeti forma a magyar gazdaságban meglehetősen ritka, annak ellenére, hogy a jogalkotó az új Ptk-ban meghatározott általános szövetkezeti szabályokon túl több speciális szövetkezet típusra vonatkozó speciális szabályt alkotott meg<sup>26</sup>. Ennél a társasági formánál sem tartotta indokoltnak a jogalkotó a házastársi közös vagyon megosztására külön szabály megalkotását, hiszen a szövetkezet az ún. „nyitott tagság elvén” működik (új Ptk. 3:325.§). Ha a házastársi vagyontársaság megosztása szövetkezeti tulajdoni hányad megosztását mondja ki, a kérdésre alkalmazható a – jellemzően szövetkezeti üzletrész adásvétel útján – kilépő tag helyébe belépő tagra vonatkozó általános szabály (új Ptk. 3:354.§ /1/ és /4/).

### **Vízársulat, vízközmű-társulat és erdőbirtokossági társulat**

Ezeket a társasági formákat a következő törvények szabályozzák: 2009. évi CXLIV. tv a vízársulatokról, 1995. évi LVII. törvény a vízgazdálkodásról, 1994. évi XLIX. törvény az erdőbirtokossági társulatokról.

Ezekben a társasági formákban a házassági vagyontársaság megszüntetése értelmezhetetlen, mivel itt az adott társulati tagság egy speciális vagyontárgy tulajdonához kötődik, tehát aki az adott dolog tulajdonosa, az lesz a társulás tagja.

### **Közjegyzői iroda, ügyvédi iroda, végrehajtói iroda**

A három vállalkozási forma különlegességét az összes többi formához képest az adja, hogy ezek a vállalkozások sajátos, szoros kapcsolatban vannak a végrehajtó, jogalkalmazó közhatalommal, amely közhatalom egyes elemeinek használatára az állam esetleg fel is hatalmazza ezeket a vállalkozásokat. Ugyancsak specialitása ezeknek a vállalkozásoknak, hogy alapítani csak az adott tevékenységre vonatkozó kinevezéssel rendelkező személy jogosult.

A három formára a következő jogszabályok vonatkoznak: a közjegyzői irodára az 1991. évi XLI. tv. (továbbiakban: közjegyzői tv.), az ügyvédi irodára az 1998. évi XI. tv. (továbbiakban: ügyvédi tv.), a végrehajtói irodára az 1994. évi LIII. tv. (továbbiakban: vht.).

A három forma közül az ügyvédi iroda tér el abban, hogy míg az ügyvédi tevékenységet az ügyvéd nem csak ügyvédi iroda tagjaként, hanem ügyvédi irodán kívül, egyéni ügyvédként is elláthatja<sup>27</sup> (ügyvédi tv. 1.§), addig a végrehajtó (vht. 254/A. §) és a

közjegyző (közjegyzői tv. 30.§) tevékenységét csak végrehajtói irodában, illetőleg közjegyzői irodában végezheti.

Ugyancsak eltérése az ügyvédi tevékenységnek – akár ügyvédi irodában, akár egyéni ügyvédként gyakorolják –, hogy annak gyakorlására való jogosultság, vagyis az ügyvédi kamarába<sup>28</sup> való felvételre való jogosultság megillet mindenkit, aki a törvényi feltételeknek megfelel (ügyvédi tv.13.§).

A három cégformára alapvetően a kft. szabályait kell általános esetben alkalmazni – ezt a közjegyzői tv. 31/A. (3) bekezdése és a vht. 254/A.§ (2) bekezdése explicit kimondja, az ügyvédi tv. ilyen szabályt nem ad, azonban az adóhatóság adójogi és számviteli szempontból kft.-ként kezeli. Azon házasságoknál – ugyancsak becslés és feltételezések alapján –, ahol (legalább) az egyik házastárs a közjegyzői, ügyvédi vagy végrehajtói hivatásrendbe tartozik, a társadalmi átlagnál magasabb a házassági vagyoni jogi szerződések aránya.

A három cégformánál közös, hogy – többszemélyes iroda esetében – tagjai között legalább egy, a hivatás gyakorlására jogosult személynek<sup>29</sup> kell lennie. Azt a törvény nem zárja ki, hogy a kamarai tag tagok mellett nem kamarai tagja is legyen az irodának, aki kizárólag tulajdoni hányada arányában jogosult az iroda legfőbb szervének ülésén részt venni, illetőleg jogosult az osztalékra. Ezek alapján nem kizárt, hogy a házastársi vagyonközösség megosztásakor a másik házastárs is tulajdonrészt szerez az irodában.

### **Egyéni vállalkozás, egyéni cég**

A rendszerváltás óta elterjedt vállalkozási forma, ahol a vállalkozó magánszemély egyedül – vagy alkalmazottaival együtt – mindenféle, akár egyszemélyes társasági forma nélkül végzi a vállalkozói gazdasági tevékenységét, miközben vállalkozói tevékenysége során végzett tevékenységéért teljes magánvagyonával korlátlanul felel (2009. évi CXV. tv. továbbiakban evtv. 15.§). A törvény lehetővé teszi, hogy az egyéni vállalkozói nyilvántartásban szereplő természetes személy önálló jogalanyisággal rendelkező egyéni céget alapítson (evtv. 21.§), amely vagyonával felel kötelezettségeiért, azonban a vagyonát meghaladó kötelezettségekért az azt alapító egyszemélyes tag egyéni vállalkozó teljes vagyonával korlátlanul felel (evtv. 27.§ /3/). A házastársi vagyonközösség megszüntetése körében az új Ptk. – az egyéni vállalkozó házastársat érintő vagyonmegosztással kapcsolatos bírói gyakorlat eredményeit átvéve kodifikálva – az egyéni vállalkozói tevékenységhez szükséges vagyontárgyakat elsősorban<sup>30</sup> az egyéni vállalkozó házastársnak rendeli adni (új Ptk. 4:61.§/2/).

### **Összefoglalás**

A válás jogintézménye a reformációval tért vissza ezer év után az európai jogéletbe, Magyarországon az 1894-es házassági törvény hozta be az állami jogba. A házassággal és a válással mindenütt szorosán összekapcsolódik a – mai fogalmaink szerint – házastársi közös vagyon és annak megosztásának kérdése, amire a teljes vagyonközösségtől a teljes vagyon elkülönítésig több elvi modell alakult ki a nemzetközi

gyakorlatban. Hazánkban a házassági vagyoni jog eléggé háttérbe szorult, a házassági szerződés pedig el is tűnt a szocialista kor alatt, és csak közvetlenül a rendszerváltás előtt jelentek meg ismét. A megjelenő piacgazdasági viszonyok között megjelent a bírói gyakorlatban a „családi cég” váláskor való megosztásának kérdése, amire az új Ptk. hatályba lépése előtt nem volt konkrét szabály, azt a bírói gyakorlat alakította. Az új Ptk. amely a magánjog több fontos részét egy törvényben kodifikálja, a házassági vagyoni jog kérdéseinél döntően a bírói gyakorlat által az elmúlt évtizedekben kialakított egységes gyakorlatot foglalta törvénybe, kiegészítve a modern kor kívánalmaival.

A dolgozatban egy rövid történeti áttekintés után a házassági vagyoni jog elvi alapozását mutattam be, különös tekintettel a házasság megszűnésekor követendő megoldásokra. Ezután az új Ptk. III. könyvében szabályozott hagyományos társasági jogi formákat tekintetem át abból a szempontból, hogy válás esetén milyen szabályokat ad a jogalkotó a nyilvántartás szerint mindkét házastárs közös, vagy az egyik házastárs önálló tulajdonában lévő, de a házastársi vagyoni közösségbe tartozó családi cég megosztására, a házastársi közös vagyoni megszűntetések. A gazdasági életben ismert és gyakori formák után röviden áttekintetem a mai gazdaságban létező más, lényegesen ritkább formák helyzetét váláskor.

Az új Ptk. szabályainak tárgyalásakor általános érvénnyel állapíthatjuk meg, hogy az új Ptk. azzal, hogy a családi cégek megosztására vonatkozó szabályokat döntően a bírói gyakorlatot kodifikálva egységes törvényi szabályokat adott, jelentős mértékben segítette a joggyakorlatot, hiszen az a családi cégek megosztásakor már nem a – valamilyen mértékben mindig változó – bírói gyakorlatra, hanem konkrét törvényi szabályokra támaszkodhat. Az egységes szabályok megjelenése lendületet tud adni a jelenleg vállalkozói szférában tevékenykedő házastársak házassági vagyoni jogi szerződéskötési gyakorlatának, amely jelenleg – becslések szerint – nemzetközi összehasonlításban különösen alacsony. Hogy a gyakorlat a házassági vagyoni jognak a családi cégekre vonatkozó rendelkezéseit hogyan és milyen mértékben fogja alkalmazni, jelenleg még nem megválaszolható, hiszen az új Ptk. hatályba lépése óta eltelt kettő évben még olyan alacsony számban születtek ilyen tárgyú jogerős ítéletek, hogy azokból statisztikailag megalapozott elemzést nem lehet végezni, de mint láttuk, a jogalkotó a kialakult gyakorlat előre mutató fejlesztésével alkotta meg a kódexet.

### **Hivatkozott források**

- 1894:31. tc.
- 1946:12. tc.
- 1952. évi III. tv.
- 1952. évi IV. tv.
- 1974. évi I. tv.
- 1979. évi 13. tvr.
- 1986. évi IV. tv.
- 1987. évi 20. tvr.

1991. évi XLI. tv.  
1994. évi LIII. tv.  
1994. évi XLIX. tv.  
1995. évi LVII. tv.  
1998. évi XI. tv.  
2009. évi CXV. tv.  
2009. évi CXLIV. tv.  
2013. évi V. tv.

Biblia, Máté evangéliuma. Szent Jeromos Katolikus Bibliatársulat, Budapest, 2003.

EUROSTAT: Population and Social Conditions 3/2003. 122.

KŐRÖS, A.: A HÁZASSÁGI VAGYONJOG KORSZERŰSÍTÉSÉNEK ELVI KÉRDÉSEI. IN: PJK 2001/2. 3-18.o.

Központi Statisztikai Hivatal: Regisztrált gazdálkodó szervezetek. KSH, Budapest, 2015.

Központi Statisztikai Hivatal: A regisztrált gazdasági szervezetek száma, 2014. in: Statisztikai tükör 2015/22. 1-4.o.

## Jegyzetek

<sup>1</sup> 2016. januárig jogerősen befejezett, a házastársi vagyontársaság megszüntetésével foglalkozó olyan per, amiben családi vállalkozás is szerepelt egyenként alig 1-5 darab volt.

<sup>2</sup> t.i. a házasságot

<sup>3</sup> A Római Birodalomban I. (Nagy) Theodosius császár 380-ban kiadott Cunctos populos című ediktumával kizárólagos államvallássá tette a niceai-konstantinápolyi hitvallás szerinti kereszténységet. A hitvallás konkretizálása a rendeletben azért volt fontos, mivel léteztek ezt a hitvallást el nem fogadó keresztény gyülekezetek. A viták a Szentháromság-tan körében voltak a gyülekezetek között.

<sup>4</sup> A nyugati kereszténységben a reformáció kezdő dátumának 1517-et tekintik, amikor Luther Márton megkezdte – az eredetileg a Római Katolikus Egyház megújítására irányuló – tevékenységét, amely végül egyházszakadáshoz vezetett. Luther Márton tanai – sok egyéb mellett – a házasság felbonthatatlanságának elve helyett, annak felbonthatóságát hirdették.

<sup>5</sup> A legtöbb eszmerendszer a „házasság”-ot a kifejezetten neutrális „kapcsolat” helyett más kifejezésekkel jelöli. Itt Európában a keresztény eszmerendszer kifejezéseit felvonultatva, a latin kereszténység a házasság „szerződés”, az ortodox kereszténység a házasság „szövetség” jellegét emeli ki, amely mindkét szó, ideológiai és világnézeti beállítódástól függetlenül a felek hosszú távú kapcsolatát feltételezi.

<sup>6</sup> Vagyis a házasságkötést megelőző, hivatalosan semmilyen módon nem regisztrált életközösség megkezdésétől.

<sup>7</sup> A magyar bírósági gyakorlatban időről időre találkozni lehet olyan esettel, ahol egyik, vagy mindkét fél ügyvédje túlhasználati díj elszámolást kíván kérni, de a bíróságok az eset összes körülményei alapján vizsgálják meg a betervezett vagyonmérleget.

<sup>8</sup> Nem térve ki a nemzetközi magánjogról szóló ENSZ egyezményben is rögzített magánjogi elvnek arra a kérdésére, miszerint a szerződést írásbeli forma mellett szóban és ráutaló magatartással is lehet kötni, mivel a magyar jog a házassági vagyoni szerződésre minősített írásbeli formai követelményt ír elő érvényességi feltételként. Viszont szükséges megjegyezni, hogy napjaink jelentős migrációs mozgásából következhetnek majd olyan esetek, ahol egyik, vagy

mindkét házas fél személyes joga elismeri a szóban, vagy ráutaló magatartással kötött házassági vagyoni szerződés érvényességét. (1979. évi 13. tvr. és 1987. évi 20. tvr.)

<sup>9</sup> Fontosnak tartom megjegyezni, hogy a házassági vagyoni szerződés kötése nem azt jelenti, hogy a felek (egyike) már a válás utáni vagyonmegosztás kérdéseit tartja szembe előtt a házasságkötéskor, hanem azt, hogy a felek fel akartak készülni a későbbi közös életük során esetlegesen bekövetkező váratlan helyzetek kezelésére.

<sup>10</sup> Az EUROSTAT 2003. évi – magyar csatlakozás előtti – adatai szerint a házasságok 13%-ban van házassági vagyoni szerződés, azonban az adat csak becslés, mivel nem minden tagállamban van közhiteles nyilvántartás a házassági vagyoni szerződésekről. (EUROSTAT, 2004.)

<sup>11</sup> A nyilvántartásba életársi szerződés is bejegyezhető, de köthető házassági vagyoni szerződés az életközösség megkezdése előtt is.

<sup>12</sup> Ha az egyik házastársnak nagy összegű tartozása van és azt sem különvagyona sem a nyilvántartásba nem vett házassági vagyoni szerződés szerint őt illető vagyon nem fedezi, a hitelező fel tud lépni a házassági szerződés megtámadása érdekében, kérve a törvényes vagyoni rendszer szabályait alkalmazni, hogy így nagyobb vagyoni értékből tudja kielégíteni követelését.

<sup>13</sup> Így jelentek meg a középkorban az eljegyzés érvénytelenségének megállapítása iránti perek.

<sup>14</sup> A korábban áttekintett elvi rendszerek közül a közszerzeményi rendszer a reálszerzésen alapuló közszerzeményi rendszernek; a vagyonekülönítési rendszer a teljes vagyonekülönítési rendszernek; a házastársi vagyoneközösség a szerzeményi közösségi rendszernek feleltethető meg.

<sup>15</sup> Az egyes működési formákra vonatkozóan a 2015-ös adatok még nem állnak rendelkezésre, ezért az elemzésnél a 2014-es adatokat használom, eszerint 2014-ben nagyságrendileg ugyancsak 1.800 ezer, de a 2013-as adatnál 17.370 darabbal kevesebb gazdálkodási forma létezett. (KSH: Regisztrált gazdasági szervezetek. Budapest, 2015.)

<sup>16</sup> A jogalkotásnak régi alapelve, hogy minden, akár csak elméletileg is felmerülő problémára is alkosson szabályt, különös tekintettel arra, hogy a történelmi tapasztalat – a tudomány és a technika fejlődése következtében – azt mutatja, hogy időről időre felmerülnek olyan jogesetek, amikre a jogszabály megalkotásakor a jogalkotó nem gondolt és sok esetben a jogalkotás után hosszabb idővel a jogalkotás során épp azokat a szabályokat alkalmazzák gyakran, amelyek megalkotásakor arra számítottak, hogy azokat csak nagyon kevés esetben kell alkalmazni.

<sup>17</sup> Az új Ptk. közkereseti társaságokat szabályozó IV. könyv III. rész XI. cím összesen 15 paragrafusból, a betéti társaságokat szabályozó XII. cím mindössze 5 paragrafusból áll.

<sup>18</sup> Több, az új Ptk. előtt született jogszabály az utaló szabályban a „megfelelően” kifejezés helyett az „értelemszerűen” kifejezést használja.

<sup>19</sup> Az új Ptk. 3:155.§ utalásával 3:146.§ b) pont aszerinti felmondás.

<sup>20</sup> A társaság nevében szereplő „korlátolt felelősség” kifejezés éppen ezt mutatja, hogy a társaság tartozásaiért a tag nem felel.

<sup>21</sup> Házastársi vagyoneközösség megosztásakor relevánsan az üzletrész által megtestesített, a társaságban az üzletrész tulajdonosát megillető társasági tulajdoni hányadot.

<sup>22</sup> Amely két üzletrész együttes értéke a korábbi tulajdonos házastárs üzletrészeének értékével egyezik meg.

<sup>23</sup> Az új Ptk. 3:167.§ (1) bekezdés szerint semmilyen jogcímen nem lehet átruházni az üzletrészt, ha a tag az üzletrész által képviselt törzsbetétet teljes egészében nem szolgáltatta.

<sup>24</sup> Az üzletrészre az új Ptk. 3:167.§ (2) bekezdés szerint elővásárlási joga van a társaság többi tagjának, a társaságnak és a társaság által erre kijelölt személynek, ebben a sorrendben.

<sup>25</sup> Ez legmarkánsabban talán az új Ptk. 3:233.§ által szabályozott vezető tisztségviselő, felügyelőbizottsági tag kijelölésére vonatkozó elsőbbségi részvény esetében mutatkozik meg, amely részvény tulajdonosa jogosult lesz önállóan – az alapszabályban meghatározott eljárás

szerint – kijelölni és visszahívni a társaság operatív irányító és ellenőrző testületének tagját. Ez a kijelölés pedig a cég működését, cégértékét jelentősen befolyásolhatja.

<sup>26</sup> A jogszabályok szerint létezhetnek mezőgazdasági-, iskola-, biztosítási-, szociális-, foglalkoztatási-, takaré- és hitelszövetkezetek. A KSH adatai szerint 2014-ben valamennyi formát összeszámolva mindösszesen 5.948 db szövetkezet létezett.

<sup>27</sup> A Magyar Ügyvédi Kamra nyilvántartása szerint 10.775 ügyvéd volt Magyarországon 2016. január 1-én. Ügyvédi iroda (az egyszemélyes és a többszemélyes ügyvédi irodák együtt) 5.176 darab volt.

<sup>28</sup> A közjegyzői (közjegyzői tv. 16.§) és a végrehajtói (vht. 232.§) tevékenység kizárólag az igazságügyért felelős miniszter általi kinevezéssel látható el.

<sup>29</sup> Az érintett hivatások (a törvényi egyéb feltételeken felül) kizárólag az illetékes kamara – Bírósági Végrehajtói Kamara, Magyar Közjegyzői Kamara, Magyar Ügyvédi Kamara – tagjaként lehet végezni.

<sup>30</sup> A jogszabály által használt „elsősorban” kifejezés azt mutatja, hogy a vagyonmegosztásnál a vagyonmegosztási mérleg készítésekor a tevékenységhez szükséges vagyontárgyakat ennek a félnek kell számolni, ezek a vagyontárgyak csak akkor kerülhetnek a másik félhez, ha matematikailag más módon a vagyonmegosztásra nincs lehetőség.

# **A BIZALOM ÉS A PÉNZÜGYI DÖNTÉSEK SZEREPE A VÁLLALATI GAZDÁLKODÁSBAN**

## **ROLE OF THE CONFIDENCE AND FINANCING DECISIONS IN THE CORPORATE MANAGEMENT**

**MESTER Éva - TÓTH Róbert János -  
GYENGE Balázs - KOZMA Tímea**

**Kulcsszavak:** bizalom, finanszírozás, kis-és középvállalkozás, pénzügyi döntések

**Keywords:** confidence, financing, SME's, financing decisions

**JEL kód:** G00, G30, M1

## **Összefoglalás**

*Napjaink rohamosan változó gazdasági környezetében különösen fontos szerepe van a bizalomnak. A válságos gazdasági környezet nemcsak az egyének, hanem a vállalkozások, de az egész társadalom bizalmi hangulatát határozza meg.*

*A bizalom azokban az esetekben jut igazán kiemelkedő szerephez, ahol a kockázat jellemzi a felek közötti kapcsolatot. A vállalkozások falain belüli bizalom befolyásolhatja a minőséget, versenyképességet, eredményességet, sőt ma már helyenként felülírni látszik a klasszikus közgazdaságtan döntési racionalitáson alapuló elméleteit. A bizalmi szint kiépítésében, fenntartásában és annak a vállalati kultúrába való illesztésében a vezetőnek kulcsfeladata van. A menedzsment álláspontja a bizalom fontosságával kapcsolatban így mind negatív, mind pedig pozitív irányba képes elmozdítani a vállalat eredményes gazdálkodását. Ezen alapulva ma már a vezetőképzés egyik fontos kulcseleme a bizalom témakörének a vállalati irányításba mélyen integrált oktatása.*

*A gazdálkodó szervezetben belüli bizalom megteremtése mellett nem hagyható figyelmen kívül a szervezet falain kívüli bizalom sem, ami az együttműködés alapjaként értelmezhető. Összességében tehát azt mondhatjuk, hogy a vállalatot alkotó stockholderek és stakeholderek bizalmon alapuló együttműködése nagy mértékben meghatározza a vállalat gazdálkodását, reaklási képességét, ebből következően a költséggazdálkodását és versenyképességét is.*

*A KKV szektor magatartása nagyon hasonló az egyének, lakosság, egyéni befektetők oldaláról tanúsított magatartáshoz, melyet a hiten alapuló bizalom jellemez. Nagyon fontos a hit a jövőben, a növekedésben, mely transzparens vállalatstruktúrát, nagyobb felelősségtudatot, a gazdaság szereplőinek szorosabb összefogását eredményezheti.*

*Tanulmányunkban kifejítjük a bizalom fogalmát, ismertetjük a fő álláspontokat és elméleteket és primer kutatás eredményeire alapozva megvizsgáljuk a bizalom makroökonómiai hatásait a KKV szektor hitelezési aktivitására.*

## **Abstract**

*Confidence plays a particularly important role in today's turbulent economic environment. Economic crisis not only has an impact on individuals but also it determines the confidence sentiment of businesses and the whole of society. Confidence is relevant in situations where the relationship of partners entails risks. It influences quality, competitiveness and efficiency within a firm. Moreover, nowadays it may prevail over theories based on rational decision-making in traditional economics. Business leaders have a vital role in establishing, maintaining and incorporating confidence in the corporate structure. Outside firm confidence serves as a basis for co-operation. The management's attitude to confidence can influence the efficient operation of firms in both positive and negative ways. Therefore, teaching confidence as a deeply integrated part of corporate governance is a key in leadership development programmes.*

*The management's attitude to confidence can influence the efficient operation of firms in both positive and negative ways. Therefore, teaching confidence as a deeply integrated part of corporate governance is a key in leadership development programmes.*

*Alongside building confidence within the company, outside firm confidence, which is regarded as the basis for co-operation, must be accounted for. On the whole, it can be said that the confidence-based co-*

*operation of stakeholders and stockholders constituting a firm largely determines the firm's operation and response capacity, and thus its cost management and competitiveness.*

*The SME sector behaves similarly to individual, retail or private investor sectors characterised by faith-based confidence. Faith in the future and growth is of great importance since it may result in a more transparent corporate structure, a heightened sense of responsibility and stronger co-operation between economic operators.*

*This study aims at clarifying the concept, and providing a theoretical overview of confidence, as well as investigating its macro-economic impact on the lending activity of the SME sector, based on the results of primary research.*

## **Bevezetés**

### **A pénzügyi döntések a vállalkozások életében**

A gazdálkodó szervezetek azzal a céllal folytatnak üzleti tevékenységet, hogy nyereséget (jövedelmet) realizálhassanak, amely révén vagyonukat is növelhetik. A finanszírozás minden vállalkozás életében kulcsfontosságú kérdés. Közismert, hogy a KKV szektor szereplőinek az egyik legnagyobb nehézséget a vállalkozásuk finanszírozása okozza. Empirikus adatokkal alátámasztott tény, hogy a kis- és középvállalkozások mintegy fele éli meg működésének ötödik évét (Kállay et al., 2003). A bukás okai között első helyen szerepel a finanszírozási források hiánya. Annak érdekében, hogy a gazdálkodó szervezetek képesek legyenek ellátni a vállalt feladataikat, tehát megkezdhessék működésüket, beindíthassák termelési, vagy szolgáltatásnyújtási tevékenységüket, fokozzák annak színvonalát és hatékonyságát, fedezni tudják a felmerülő költségeiket, beruházási, fejlesztési tevékenységüket megvalósíthassanak, - pénzügyi forrásokra van szükségük. A vállalat menedzsmentjének, a működés során számos döntést kell meghoznia. Az információ, mint termelési tényező szerepe vitathatatlan a gazdálkodásban. A döntések meghozatalához azonban releváns információkra van szüksége a menedzsmentnek. A megfelelő döntések meghozatalát nagymértékben segítette az információs technológia, amely az információ hatékony feldolgozás révén javította költség/teljesítmény arányokat, a termelékenységet, növelte a rugalmasságot a termelésben, továbbá elősegítette a természetes erőforrások felhasználását, ezáltal kitolta a növekedés határait (Bunkóczi et al., 2015). Az információ értékke és jól használva hatalommá vált a mai világban. Minden szervezetben, a kisvállalkozásoktól kezdve a multinacionális cégekig, elsődleges fontosságú az információ gyors és pontos kezelése. A nagy mennyiségű, gyakran változó adathalmazokkal gazdálkodni kell a világunkat behálózó információdömpingben, hogy a bennük rejlő érték haszonná váljon (Csapó et al., 2013).

Amikor döntésekről beszélünk, akkor a felmerülő lehetőségek közötti választást értjük – a rendelkezésre álló információk birtokában. A vállalati döntések lehetnek operatív (mindennapi) vagy stratégia (hosszú távú) döntések. Alapvetően azt mondhatjuk, hogy a gazdálkodó szervezetet érintő döntések mindegyikének van közvetve vagy közvetlenül

pénzügyi vonatkozása – ennek megfelelően gazdasági és/vagy pénzügyi döntésekről beszélhetünk.

A stratégiai pénzügyi döntéseket két kategóriába sorolhatjuk aszerint, hogy a mérleg eszköz (beruházási döntés) vagy forrás (finanszírozási döntés) oldalát érintik. A befektetési döntések a vállalkozás eszközeinek nagyságára és/vagy annak összetételére vannak hatással (Sóvágó, 2010). A finanszírozási döntések ebből következően a vállalkozások mérlegének forrás oldalára vonatkoznak. A forrás oldal összetételének alapján alakul minden vállalkozás tőkeszerkezete, amely azt jelzi, hogy milyen mértékben finanszírozza a rendelkezésre álló eszközöket saját, illetve idegen tőkével. A pénzügyi döntéseket tovább csoportosíthatjuk az *időtáv* figyelembevétel alapján is (Borszédi, 2008). Ezen kritérium alapján rövid és hosszú távú pénzügyi döntésekről beszélhetünk. A hosszú távú pénzügyi döntések a befektetett eszközöket, valamint a forrás oldalon a saját tőkét és a hosszú lejáratú kötelezettségeket érintik, és jellemzően hosszú időre hatást gyakorolnak a vállalkozás üzleti menetére. A rövid távú döntések a forgóeszközöket és a rövid lejáratú források nagyságát és összetételét ölelik fel. Ezek a pénzügyi döntések azonban csak akkor lehetnek hatékonyak, amennyiben körültekintően, a vállalkozás belső és külső környezetéhez maximálisan alkalmazkodva születnek meg. Nem szabad figyelmen kívül hagyni azt a megállapítást sem, miszerint a pénzügyi döntéseknek illeszkedniük kell a tulajdonosok célrendszeréhez (Katits, 2002). Általánosan megfogalmazva azt mondhatjuk, hogy a vállalkozásoknak rövid távú céljai a likviditás elérése, fenntartása és annak fokozása, valamint a profit maximalizálása. A rövid távú célok alapozzák meg a hosszú távra megfogalmazott célokat (Csubák, 2003). A megtermelt profit egy részét visszaforgatják a vállalkozásba, amely révén növekszik a vállalat forrásállománya, ami magával hozza a vállalat vagyonának növekedését is. Hosszú távon tehát a vállalat vagyonának, piaci értékének maximalizálása a cél.

Napjainkban egyre többet olvashatunk azonban egy más szemszögből elemzett célmeghatározásról is, miszerint egy vállalkozás hosszú távú célja nem más, mint a tulajdonosi vagyon maximalizálása. Ez a megközelítés amerikai közegből indul ki, ahol a részvénytársasági forma a meghatározó. Így a tulajdonosi vagyon a részvények számának és a napi árfolyamának szorzatával egyenlő. A tulajdonosi vagyon növelése, a részvények árfolyamának növelésével érhető el. Minden olyan pénzügyi döntés, amelynek hatására a részvények árfolyama emelkedik, növeli a vállalkozás vagyonát, így ezek a döntések jó döntésnek minősülnek. Ezt a megközelítést azonban csak a tőzsdén működő részvénytársaságok esetében lehet alkalmazni, másrészt felvetődik a kérdés, hogy létezik-e közvetlen kapcsolat egy pénzügyi döntés jó vagy rossz mivolta, valamint a vállalati részvény árfolyama között? Erre talán a legjobb választ egy rövid kitekintés adhat: 2008 őszén szerte a világban zuhanni kezdtek az árfolyamok. Valószínűleg nem mondhatjuk azt, hogy a vállalatvezetők mindenhol rossz döntést hoztak és ennek hatására történt az árfolyamok negatív irányú elmozdulása, majd 2009 tavaszán pedig csak jó pénzügyi döntések születtek, melynek hatására emelkedni kezdtek az

árfolyamok. Tehát összefoglalóan azt mondhatjuk, hogy a döntések minősége és a részvényárfolyamok alakulása közti közvetlen összefüggés mértéke minimális.

A finanszírozási döntések a vállalatvezetés szempontjából nézve magukba foglalják mindazon megfontolásokat, amelyek arra irányulnak, hogy a vállalkozás működéséhez és a tervezett fejlesztésekhez, beruházásokhoz a hosszú és rövid lejáratú pénzügyi források rendelkezésre álljanak, illetve megoldást nyújtsanak a fizetőképesség fenntartásához. Más megfogalmazásban a finanszírozási döntések a tőkeszerző vállalat és a tőkejuttató(k) közötti pénzügyi kapcsolatok kiépítésére vonatkozó döntések (Katits, 2002).

A vállalkozás finanszírozására vonatkozó döntések meghozatalakor a vállalkozónak a következő szempontokat célszerű figyelembe vennie (Ashmore, 1993):

- A felhasználhatóság időtartama: mikor lehet a forráshoz hozzájutni, és milyen ütemezéssel kell a pénzt visszafizetni.
- A költség: mennyibe kerül egy adott forrás igénybevétele.
- A kockázat: milyen negatív következményekkel járhat az adott forrás igénybevétele.
- Az elérhetőség: adott pénzügyi helyzetben milyen forrás érhető el a vállalkozás számára.
- A rugalmasság: milyen korlátozások, nehézségek lépnek fel a forrás felhasználása során.
- A befolyásszerzés: mennyire korlátozza a vállalkozót az üzleti döntések feletti befolyásban.
- A hozam: A finanszírozási formák eltérnek egymástól egyrészt abban, hogy milyen tőkehozamot lehet rajtuk realizálni, másrészt hogy a hozamért milyen kockázatot kell vállalnia a finanszírozó félnek.

A forrást nyújtó pedig általában az alábbi szempontokat mérlegeli a finanszírozással kapcsolatosan (Kozma, 2010):

- Elvárt (vagy alternatív) hozam (vagy jövedelem): a nyújtott finanszírozásnak van elvárt, alternatív jövedelme, ha más tevékenységbe helyezük ugyanezt a tőkét.
- Kockázat: mennyire biztos, illetve milyen befektetési kockázattal, megtérüléssel jár a finanszírozás.
- Befolyás szerzés: milyen befolyásolást lehet szerezni az üzletmenetben.
- Rugalmasság: milyen kondíciók, rugalmassági feltételek mellett hajlandó a forrást biztosítani.
- A tőke felszabadítás költsége.

## **Álláspontok-elméletek a bizalom fogalmáról**

A bizalom ma már, mint az egyik legfontosabb kritikus sikertényező a versenyképesség biztosítása érdekében. Ahhoz, hogy egy vállalat képes legyen biztosítani versenyképes pozícióját a piacon, megfelelő döntési mechanizmusra van szüksége. Ezt támasztja alá, hogy a bizalmon alapuló vállalati döntések akár 15-20%-os költségmegtakarítást is eredményezhetnek (Allée, 2005). A bizalmon alapuló információáramlás lehetőséget biztosít a megfelelő válaszokra a környezet, a termelés, az értékesítés, vagy az egyes stratégiák területén bekövetkező változások alapján. Azonban nem csak egyszerű reakciót biztosít, sokkal inkább a partnerek közti gyors alkalmazkodást jelenti, vagyis időmegtakarítás érhető el, ami egyben versenyelőnyt biztosít. Mindemellett elérhető a vállalaton belüli valamint kívüli folyamatok lerövidítése is, ami szintén időmegtakarítással jár együtt, de így a költséghatékonyság is fokozható. Sőt SYDOW (2006) felfogásában a bizalom pótolhatja az ellenőrzést; másképpen fogalmazva: megfelelő bizalmi szint mellett az ellenőrzés szinte teljes egészében elhanyagolható. A 2015-ben lefolytatott kutatásunk azonban ezt nem igazolta. A bizalom emberi kulcskompetenciaként értelmezhető, mivel egy vállalatban belüli bizalom a szervezetet alkotó stakeholderektől függ (Donnersmarck, 2004). McKnight–Chervany (2001) ezt kiegészítik, és úgy fogalmazzák, hogy a bizalom kulcsfontosságú mindenütt, ahol kockázat, bizonytalanság vagy kölcsönös függőség áll fenn a partnerek között. Ez a meghatározás további két fogalmat rejt magában. Kockázat alatt valamely esemény körüli bizonytalanság mértékét értjük, míg bizonytalanság akkor keletkezik, amikor még egy-egy fejlemény bekövetkezésének a valószínűségei sem ismertek.

A bizalom nem csupán a vállalatban kívüli gazdasági események során, hanem a vállalatban belüli szervezeti kultúra, a humán tőke hatékonysága, valamint a költséggazdálkodás területén is fontos. Fukuyama (2007) Bizalom című művében a bizalom és a hatékonyság összefüggéseit az alábbiak szerint vetíti ki a vállalati költséggazdálkodásra: „Például bizonyos társadalmak, amelyek gazdasági szereplői bíznak egymásban, sokat megtakaríthatnak az ügyleti költségekből, s így hatékonyabbak lehetnek, mint az alacsony bizalomszintű társadalmak, amelyeknek részletes szerződésekre és érvényesítési mechanizmusokra van szükségük” (488-489.o.). Az üzleti bizalom, mint fogalom használatánál a következő megállapítás kiemelése indokolt. E megközelítés az eredményességre és versenyképességre gyakorolt hatást emeli ki, miszerint a stabil kapcsolatoknak köszönhetően alacsonyabbak lehetnek a tranzakciós költségek (Karmazin, 2014).

Chikán és szerzőtársainak (2006) megállapítása: ha egy közösség tagjai között növeljük a bizalom szintjét, akkor a vállalatban belüli munkavégzések eredményesebbé válnak és nő a vállalat versenyképessége.

Akerlof (1970) Nobel-díjas amerikai közgazdász a bizalmi kérdést vizsgálta a használt autók piacán. Akerlof alapfeltevése abban állt, hogy a piacon jelen lévő vásárlói és eladási szándékkal rendelkező szereplők nem egyformán informáltak az autók állapotát illetően. Ezt az eltérést Akerlof információs aszimmetriának nevezte el. Ez esetben az

eladók, akiknek tulajdonában van az eladásra felkínált gazdasági jószág, sokkal többet tudnak az autó viselt állapotáról, mint a vevők. A vevő azonban tisztában van azzal, hogy nem képes az autó előéletét átlátni, az eladó ott ejti át, ahol akarja. Ebben a helyzetben a vevő a védekezés lehetőségével él, vagyis nem hisz el mindent, amit az eladó állít. Mivel nem hisz az eladónak, feltételezi, hogy az eladó kocsi átlagos. Se nem jobb (ahogy az eladó állítja), se nem rosszabb (ahogy a gyanú diktálná) mint a többi kocsi, hanem átlagos.

„A bizalom „kemény”. Valós. Számszerűsíthető. Mérhető. (...) hatással van az időre, a pénzre – de a minőségre és az értékre is” írja Covey és társa könyvükben (2011, 47.o.).

A fentiek alapján látható, hogy közgazdászok sajátos értelmezést adnak a bizalom szónak, az előrejelzéssel helyettesítik. A bizalmat sugárzó előrejelzés a jövőt rózsaszínűre festi, a bizalmatlanságot sugárzó a jövőt lehangolónak tartja. Az értelmező szótárban azt olvashatjuk, hogy a bizalom több mint előrejelzés. A szótár a „bizalom” szó (confidence) mellett „maradékaltalan hitet” (full belief) említ. Az angol „bizalom” szó a latin fido szóból származik, amely azt jelenti „bízom”. A bizalmi válságot gyakran nevezik hitelválságnak (credit crisis). A credit szó a latin credóból származik, melynek jelentése „hiszek”(Akerlof 2009).

Akerlof mellett a közgazdászok körében a bizalom, mint fogalom meghatározása sem egységes. A bizalommal kapcsolatos számos elméletet két alapvető megközelítési módra különíthetjük el, a hiten alapuló (faith-based) és a kockázaton alapuló (risk-based) szemléletre.

A két szemlélet nem mond ellent egymásnak, de eltérő megközelítéseken nyugszik. A hiten alapuló megközelítést képviselő kutatók szerint a bizalom forrása a felek egymásba vetett hite, hogy mindannyian érdekeltek a másik fél jólétében és egyikük sem cselekszik anélkül, hogy meg ne gondolná, tette milyen hatással lesz a másikra. A hiten alapuló megközelítést képviselő kutatók (Kumar, 1996) ezt a típusú bizalmat alapvetően kiegészítették a megbízhatósággal (a partner mindig betartja szavát) és az elkötelezettséggel (partnerek egymás iránti érzelme).

A hiten alapuló bizalmat két szinten értelmezik (Doney et al., 1998). Egyrészt a bizalom hit és várakozások összessége, másrészt szándék, hogy a felek a fentiek szerint cselekszenek.

A hitnek és a magatartásbeli szándékoknak egyszerre kell jelen lenniük, a bizalom tehát nem csak pusztán hit, hanem cselekvési szándék is, amely alátámasztja ezt a meggyőződést.

A kockázat alapú megközelítést képviselő kutatók által a bizalom definiálására szintén számos meghatározás született. Érdekes kiemelni Das-Teng (2004) szerzőpáros megközelítését, amely a következőképpen foglalta össze a fogalmat: A bizalom nem más, mint egy pozitív vélekedés a másik fél magatartásáról akképpen, hogy a körülmények bármilyen változása esetén az nem cselekszik opportunistá módon. A bizalom ezek alapján annyit jelent, hogy önkéntesen kockázatot vállalunk abból

fakadóan, hogy sebezhetővé válunk a másik fél által. Barney-Hansen (1994) szerint ez a sebezhetőség három tényezőtől fakad:

1. költséges, vagy lehetetlen a választási lehetőségek összes kockázatának felmérése,
2. költséges a választási lehetőségek minőségének összehasonlítása,
3. nagyok a kockázatok lefedésére irányuló „beruházási” költségek.

A bizalom kockázat alapú irodalmából eredő konklúzió az, hogy a bizalom azokban az esetekben releváns, ahol a kockázat jellemzi a felek közötti kapcsolatot. A bizalom és a kockázatviselési hajlandóság egymás tükörképeinek nevezhető, ahol a kockázatviselési hajlandóság valószínűségi változó és az adott egyén/szervezet kockázatérzékelése határozza meg. A fenti definíciókat a szerző az üzleti élet napi kapcsolataira képezte le, de a KKV-k finanszírozási helyzetére adaptálva éppúgy megállják a helyüket.

### **Kkv szektor és a bizalom**

A KKV-szektor (bár a szektor rendkívül heterogén) magatartása nagyon hasonló az egyének, a lakosság, az egyéni befektetők magatartásához, melyet a hiten alapuló bizalom jellemez. Nagyon fontos a hit a jövőben, a környezetben, a gazdasági szereplőkben, a növekedésben, mely transzparensabb vállalatstruktúrát, nagyobb felelősségtudatot, a gazdaság szereplőinek szorosabb összefogását eredményezheti. A válság idején éppen a bizalom hiánya volt a jellemző. A 2008-ban kezdődött világgazdasági válság alapjaiban rengette meg mind az egyéneknek, mind pedig a vállalatoknak a társadalom működésébe vetett bizalmát. Amikor a cégeket legtöbbször tulajdonosként vezető emberek olyan fontos döntéseket hoznak, mint egy hitelfelvétel, melyben jövőjüket, legtöbb esetben romló, de még valamelyest elviselhető színvonalú magán egzisztenciájukat és családi vagyonukat is kockáztatják – bízniuk kell. A hagyományos Keynes-i közgazdasági elmélet mást állít, leír egy formális folyamatot, amelyben a racionális döntés megszületik: az emberek minden rendelkezésükre álló lényeges lehetőséget megvizsgálják, megnézik ezen opciók lehetséges pozitív vagy negatív kimenetelét. Megvizsgálják minden egyes opció valószínűségét, aztán döntenek (Keynes,1936).

A Magyar Nemzeti Bank által meghirdetett Növekedési Hitelprogram (továbbiakban: NHP) első ciklusának időszakában, mely 2013-ban az előzetes kommunikáció szerint 3 hónapig volt nyitva, ez a legkevésbé volt jellemző. A KKV cégek döntései sokkal inkább azon az alapon születnek, hogy bíznak-e vagy sem. A jövőképet az NHP olcsó és fix kamata és az elérhető extrém futamidő pedig a valóságosnál is pozitívabb színezetben tüntette fel. Ez is bizonyítja, hogy a mainstream közgazdaságtan elvei a mai, globalizált és turbulens gazdasági környezetben nem minden esetben használhatók hatékonyan.

Az emberek által vonzóknak talált, a dolgokat megmagyarázó történetek egyszerűek, inkább konkrétak, mint elvontak. Nagyobb szerepet tulajdonítanak néhány kirívó

eseménynek, melyek jó eséllyel egy oksági narratíva (narrative fallacy) kiindulópontjává válnak, mely kifejezést Taleb vezetett be a Fekete Hattyúban (Kahneman, 2013). Valahogy így voltak a vállalkozók is a hitelválsággal és a bankokkal.

A KKV-k 2008-ig egy felfokozott aranykorban tudhatták magukat, köszönhetően az alacsony forrásköltségeknek, a csökkenő kockázati költségeknek és a tőkepiac hozamelvárásainak. Kevésbé volt érzékelhető a gyorsan változó jogi és számviteli szabályozásban rejlő bizonytalansági tényező is. Ez tört meg 2008-2009-ben, hatalmasat zuhant a hitel/GDP arány és a csökkenés, kisebb kilengéseket leszámítva azóta sem állt meg. A KKV-k nagy része a kétségkívül nehéz gazdasági helyzet, a zsugorodó piac és saját cégük versenyképességi problémáik egyetlen okozójának jellemzően a hitelválságot tartották.

Az érzelmi heurisztika (Slovic, 1982) során az emberek érzelmeik alapján alkotnak és hoznak ítéletet, az ezekhez kapcsolódó közelítési és elkerülési tendenciák központi szerepe játszanak döntéseikben. "Az érzelmi fark csóválja a racionális kutyt" (Kahneman, 2013). Az elérhetőségi torzítások példája a válság utáni ellenállás a bankokkal szemben, azaz az eladósodástól való félelem, melyet tradicionálisan a bankok testesítettek meg.

Az elérhetőségi torzítások szorosan korrelálnak az idővel, tehát a bizalom visszatérése időigényes folyamat, de a múlttal való racionális szembenézés alapján kellene történnie.

A bizalom semmiképpen nem egyszerű racionális előrejelzés tehát, hanem az első és legfontosabb lelki tényező (Simon et al., 2010).

### **Bankok és a bizalom**

A bankok és a bizalom kapcsolata tisztán a bizalom kockázaton alapuló (risk-based) megközelítésére vezethető vissza. A 2008/2009-es események a bankokat a KKV hitelezés drasztikus visszaszorítására és szigorítására sarkallta, a jelentős forráskivonás pedig tovább nehezítette a KKV szektor helyzetét, további csődöket előidézve. A piaci lehetőségek helyét fokozatosan a szabályozói sokkok vették át, az új hitelek kihelyezéséről a meglévők kezelésére helyezve át a hangsúlyt. A 2013-ban még döntően külföldi tulajdonban lévő bankszektor küszködött, hogy elérje a tulajdonosok és a konkurens piacok által elvárt hozamot.

A KKV-k hitelezése 2008 óta kisebb kilengésekkel, de folyamatosan mérséklődött. Az NHP kedvezményes kondíciói (melynek legnagyobb értéke a fix kamat és az elérhető hosszú futamidő), a hitelezési hajlandóságot és a hitelfelvételi kedvet érdemben voltak képesek befolyásolni. A Növekedési Hitelprogram bevezetését megelőzően a hazai KKV-szektor rosszabb helyzetben volt, mint az Európai Unió más országainak vállalkozásai. Valószínűsíthető, hogy a bankok hitelezési hajlandósága függ attól, hogy a potenciális adós törlesztési terhe hogyan alakul a jövőben, amire hatást gyakorol a kamat nagysága, a kamatkockázat, és az esetleges árfolyamkockázat. Ez a hipotézis azt is vélelmezi, hogy a kedvezőbb kondíciók mellett elérhető hitel a hitelkeresletet a hitelfelvevők oldaláról is élénkíti. Tekintve, hogy az NHP hosszú lejáratú, fix, alacsony

kamatozású (2,5%-is kamatszint és 10 éves maximális futamidő) hitelt kínál a magasabb kamatú, többnyire változó kamatozású és rövidebb lejáratú piaci hitelek helyett, alkalmas a tényleges hitelkereslet és a valós ügyfélkockázat felmérésére is (Mester-Tóth, 2015).

A Növekedési Hitel Program a megjelenését követően számos szakmai konferencia (úm. Portfólió: Hitelezés 2015) és gazdasági fórum (úm. HVG) központi témája lett. Az ellenzői, kritikusanai pont a bankok kockázaton alapuló bizalmának hiányára alapozták azt a véleményüket, hogy a program hatástalan lesz, mert csak azok a vállalatok fognak növekedési hitelt igényelni és kapni is, akik abban az esetben is vettek volna fel hitelt, amennyiben nem került volna bevezetésre az NHP. Az MNB programja azonban megteremti a kedvezőbb ügylet megkötésének lehetőségét. A kockázaton alapuló bizalmat azonban nagyban erősítette, hogy a bankok hitelezési hajlandósága, kockázatvállalása nem független attól, hogy a potenciális adós törlesztési terhe hogyan alakul a jövőben, ami függ a kamat nagyságától, a kamatkockázattól, és az esetleges árfolyamkockázattól is (Vonnák, 2015). Ezeket a kockázatokat az NHP számíthatóvá, stabillá, mérhetővé és egyértelművé tette, tekintve, hogy az NHP hosszú távon állandó kamatozású (max. 2,5%) hitelt kínál a piaci hitelek helyett.

A Növekedési Hitelprogram teljes fordulatot hozott a hazai KKV-szektor hitelezésében. A statisztikai adatok szerint trendtörés következett be a vállalati, és ezen belül a KKV-hitelezési folyamatokban. Míg korábban évente 4-6 százalékkal zsugorodott az állomány, 2013 harmadik negyedéve óta gyakorlatilag stagnál, ami döntően az NHP hatásának köszönhető (MNB, 2015). Az NHP elsődleges célja a vállalati szektor hitelezésében megfigyelhető negatív tendencia megállítása, a pénzügyi stabilitás erősítése, valamint a magyar gazdaság külső sérülékenységének csökkentése. A hitelkínálat folyamatos zsugorodása fékezi a gazdasági növekedést (MNB, 2015). Az NHP egy jól strukturált, igazán erős programnak tekinthető, amely jelentős lökést adott a magyar hitelezésnek. A Magyar Nemzeti Bank elsődleges várakozása arra irányult, hogy az NHP okozta lendület hatására a piaci hitelezés is megindul. Mindez azonban csak úgy lehetséges, amennyiben a hazai bankszektor is változtat az eddigi működési mechanizmusán.

Mindezek fényében felvetődik néhány kérdés a jövőre nézve: A bankszektor milyen mértékben lesz képes betölteni a hazai gazdaság zavartalan működéséhez és növekedéséhez szükséges közvetítő szerepét? Mit tudnak tenni a kereskedelmi bankok (a központi beavatkozás mellett, vagy inkább ma már helyett) a növekedés érdekében?

A bankoknak jelentős expanziót kell végrehajtaniuk a tradicionális hitel és befektetői piacon, innovatív, alacsony árazású alternatívákat kínálva. Megtérülési kérdésekben jelentősen redukálniuk kell a költségeiket, további konszolidációkat, hálózatcsökkentést kell végrehajtani, új külső piacok feltárása mellett. Legfőképpen viszont a növekedés érdekében a kockázatok jobb felmérésével a bizalomnak erősödnie kell: a KKV szektor irányában a banki piac innovációi, a szektor strukturális és életcikluson alapuló jobb megismerése, az igények pontosabb kielégítése segít ebben.

## **A bizalom és az állam szerepe**

A bizalomnak, mint a tranzakciókkal járó költségek csökkentésének – másképpen fogalmazva a biztonság növelésének és a kockázatok csökkentésének – módjának-jelentős kutatási irodalma van (Gambetta, 1988, Kramer- Tyler, 1996).

A bizalommal kapcsolatban a kockázatsökkentésnek négy alapvető mechanizmusát különböztethetjük meg (Hámori, 2004):

1. a tranzakciók technikai biztonságának a növelése,
2. a tranzakciók korrektsége érdekében, a felek tisztességtelensége miatt (vagy más indokból) bekövetkező károkat ellensúlyozó és szankcionáló jogintézmények kiépítése,
3. olyan társadalmi mechanizmusok kifejlesztése, amelyek az előbbi kettő tökéletlensége mellett is elviselhető mértékűre csökkentik a kockázatot (Klang, 2001), támogatva a partnerek között kialakuló,
4. személyes bizalmat (confidence).

Hámori (2004) szerint a negyedik tényező alapvetően különbözik az első háromtól. A személyes bizalom (confidence) a piaci rendszer alapvető mechanizmusainak zavartalan működésébe és az őket szabályozó jogintézményekbe, illetve a társadalmi konvenciókba vetett általános bizalmat jelenti, megkülönböztetve a szűkebb üzleti közösségen belül, a partnerek között kialakuló személyes bizalomtól (trust). Más szavakkal a makrobizalom (confidence) és a mikrobizalom (trust) mechanizmusai egyértelműen növelik a tranzakciók kiszámíthatóságát, amely az adekvát piaci döntés elengedhetetlen feltétele. A modern gazdaságokban a gazdasági szereplők jövőképe igen komoly szerepet játszik a folyamatok alakításában, a jövőképet pedig a gazdaságpolitika kiszámíthatósága (a makrobizalom egyik eleme) determinálja.

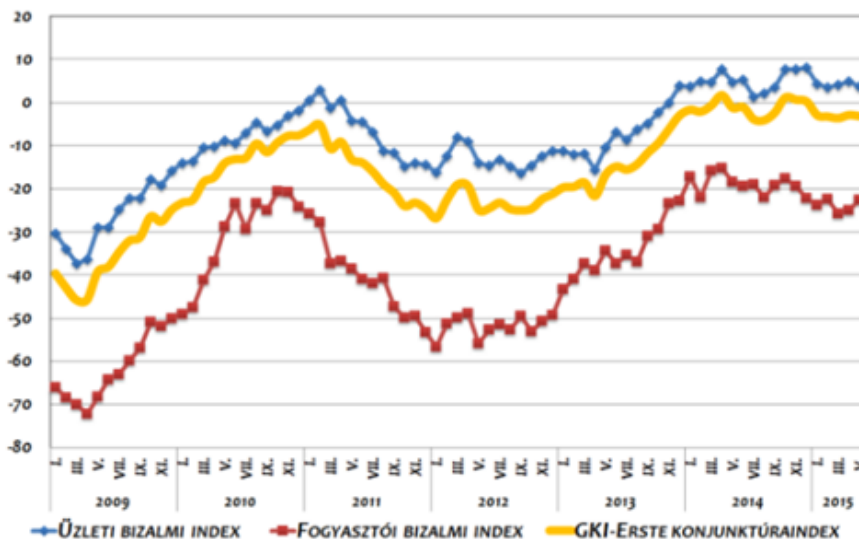
Ha az állam szerepét vizsgáljuk a KKV-k hitelezésének kérdésében, a bizalom mindenképpen egy szabályhoz kötött, kiszámítható gazdaságpolitika alkalmazását követeli meg. A KKV-szektor növekedési esélyei akkor a legjobbak, ha megfelelő állami szerepvállalással megfelelő szabályozási környezetben megfelelő finanszírozási lehetőségek segítik. Ehhez azonban a mindenkori kormányoknak optimálisan kellene ötvöznie ösztönző rendszerében a hatékony banki tőkeallokációt és a konstruktív szabályozó eszközöket, - pozitív, hitelezést segítő banki adórendszer, hatékony intézményi garanciarendszer, kamat kiegyenlítő módszerek alkalmazásával. Közvetlen bankoknak nyújtható vagy ügyféllel kombinált piacösztönző megoldásokat kell továbbra is keresnie és azokat megfelelő méretben alkalmaznia. Továbbá szükséges lenne átvizsgálni a KKV-kat érintő jogi és számviteli környezetet és azokat a gazdasági ösztönzés érdekében egyszerűsíteni (Mester-Tóth, 2015).

## Bizalmi index

A „bizalmat” már elég régóta felmérések alapján állapítják meg. A fogyasztói bizalmi indexeket országonként eltérő módszerekkel általában havonta közlik.

A bizalmi index trendjeit vizsgálva megállapítható, hogy 2009 januárjában a fogyasztói bizalmi indexek a mérésük kezdete óta a legalacsonyabb szintre süllyedtek. Ezen folyamat háttérében legfőképpen az állt, hogy a hazánkat is sújtó gazdasági válság kedvezőtlen helyzetbe sodorta az ügyfeleket, melynek hatására azok nem tudták adósságaikat törleszteni. Továbbá fontos megemlíteni, hogy az egyes befektetések rohamosan veszítettek az értékükből. Rövid időn belül általános bizalmatlanság alakult ki a szolgáltatókkal és az egyes terméktípusokkal szemben.

A Fogyasztói Bizalom Index (FBI) mutatója 2013-tavasza jelentősen megugrott. Mivel a magyar gazdaság 2013-ban még recesszióban volt, a bizalmi index megugrásában valószínűleg szerepet játszott az MNB-kezdeményezés nyomán keletkezett bizalom abban, hogy a magyar gazdaság az elkövetkező években jelentősen növekedhet és a hitelfelvét kockázatai csökkennek.



1. ábra. GKI-Erste konjunktúraindex és összetevői 2009-2015 között

Forrás: GKI, 2015.

A pénzügyi szolgáltatások iránti bizalmatlanság napjainkban újra a felszínre került, s egyre növekszik a már bajba jutott, problémával küszködő érintettek száma. Gondoljunk csak a hazai devizahitelesekre s a fizetéseképtelenné vált pénzügyi szolgáltatók betétes és befektető ügyfeleire. Igénybevevői oldalról olyan érzelmi dimenziókkal kell felvenni a harcot a szolgáltatóknak, mint a bizonytalanság, a félelem, a szorongás és a csalódás.

## **Anyag és módszer**

A témához szorosan kapcsolódó hazai és nemzetközi szakirodalom szekunder elemzését követően primert kutatást végeztünk 2015-ben hazai KKV-k körében.

A kutatási program keretében a vállalkozások gazdálkodását, finanszírozását befolyásoló, fékező és kísérő tényezőinek vizsgálatára, valamint a vállalkozás falain belüli és kívüli bizalmi nézeteinek elemzésére vállalkoztunk. A bizalom rendkívül fontos a vállalati hitelezésben, így külön kitértünk annak vizsgálatára, hogy a Növekedési Hitelprogramra vetítve milyen bizonytalanság merül fel.

A kérdőívek összeállításában Earl Babbie (2008) A társadalomtudományi kutatás gyakorlata című könyve nyújtott jelentős segítséget. A végleges kérdőív struktúrája három fejezetre tagolódik. A kérdéstípusok között nyitott és zárt, egyszeres és többszörös választással megválaszolható kérdések egyaránt szerepeltek. Az összeállított kérdőív három fejezetre tagolódik. Az első rész 13 kérdéssel keresztlül a vállalkozás általános adataira kérdez rá. A második fejezet mindösszesen 11 kérdést tartalmaz a vállalkozások finanszírozottságára vonatkozóan, míg az utolsó rész 13 kérdéssel keresztlül a Növekedési Hitelprogram problematikáját vizsgálja.

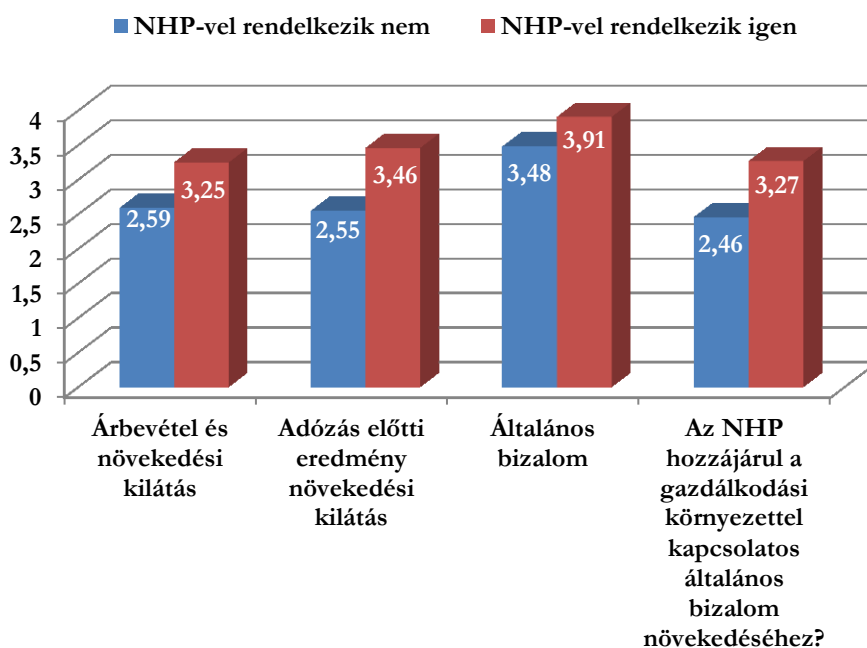
Az elemzéshez szükséges adatokhoz különböző forrásokból jutottunk. A kérdőíves kutatás során a postai megkérdezés (önkitöltős kérdőív, papíros formátum), a személyes megkérdezés, papíros formátum; a telefonos megkérdezés, számítógéppel támogatott megkérdezés; valamint az internetes, online megkérdezés (számítógéppel támogatott önkítöltős kérdőív) lehetőségeit is alkalmaztuk. A vállalatok jelentős része (több mint 70%) a számítógéppel támogatott önkítöltős online kérdőív lehetőségét választotta. A válaszadók anonimitása fontos kritérium, így ez minden esetben biztosított volt.

A kérdőívet több ezer vállalat kapta meg, tekintettel a régióra, a tevékenységi területre és az alkalmazottak számára, összesen 544 db értékelhető kérdőív érkezett vissza. A kérdőív vállalkozásokhoz történő eljuttatásában többek között a Fiatal Vállalkozók Országos Szövetsége (FIVOSZ); a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, a Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetsége (VOSZ), a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság (MLBKI), valamint a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara és területi kamarái is segítséget nyújtottak.

Az adatelemzés során az adatok bevitelét Microsoft Excel programmal, értékelését SPSS matematikai-statisztikai szoftvercsomag alkalmazásával történt. Az adatelemzést egyváltozós és többváltozós statisztikai módszerekkel végeztük. Mintavételi próbálkozásaink elején a reprezentativitásra törekedtünk, azonban azt tapasztaltuk, hogy a hazai társaságok félve nyilatkoznak a pénzügyi helyzetükről és a mindenkori gazdasági környezetről, beleértve a kormányzati, monetáris jellegű intézkedések általuk tapasztalt hatásait is. Így a reprezentatív mintavétel helyett a véletlen mintavétel módszerét alkalmaztuk, kiegészítve az ún. hólabda módszerrel (Babbie, 2008).

## Eredmények

Hipotézisünk szerint az NHP bevezetése a válság után megtörte a bankrendszerrel szembeni bizalmatlanságot, és jelentősen erősítette az állami szerepvállalással kapcsolatos bizalmat is. Feltűnő különbség figyelhető meg ugyanis a kérdőív válaszadói esetében az NHP kérelmezők és a piaci hitelt kérő KKV ügyfelek bankokkal szembeni viselkedésében. A kutatás szerint a megkérdezett vállalatok 69%-a számít árbevétel-növekedésére, amely lényeges javulást jelez a korábbi évekhez képest. Ezzel párhuzamosan jelentősen emelkedett a szervezeti fejlődésre, vállalati méret, valamint az adózás előtti eredmény növekedésre koncentráló vállalkozások aránya is. Megjegyzendő, hogy sokat segített ebben a Növekedési Hitelprogram, azonban lényeges eltérés mutatkozik az NHP-vel rendelkezők és nem rendelkező vállalatok között (2. ábra).



Magyarázat: [1]: egyáltalán nem, [2]: kevésbé, [3]: kis mértékben, [4]: teljes mértékben meghatározó

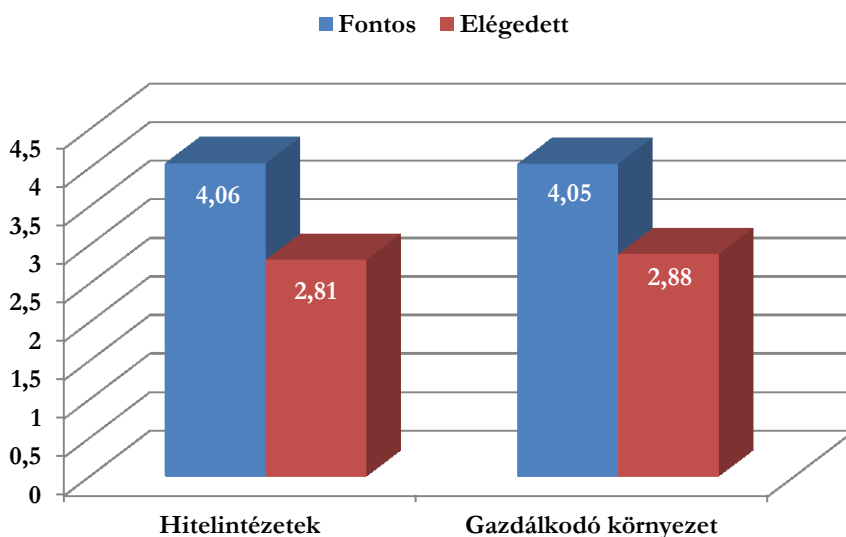
2. ábra. Az NHP és a bizalom kapcsolata

Forrás: Saját kutatás, 2015, N=544

A bizalom rendkívül fontos tehát a vállalati hitelezésben. Feltevésünk szerint azok a vállalkozások, amelyek rendelkeznek NHP-vel, sokkal fontosabbnak tartják az általános bizalmi szintet és jóval elégedettebbek is annak mértékével. A két változó közti összefüggés elemzését varianciaanalízissel végeztük. Az NHP-vel rendelkező vállalatok esetében jelentősen nagyobb a bizalom a hitelintézetekkel szemben és mindkét csoport (amelyeknek van, és amelyeknek nincs) egyformán fontosnak tartja ezt a bizalmat. Az

NHP-vel rendelkező vállalatok általános bizalmi légköre is jobb, mint az NHP-vel nem rendelkező vállalatoké. Továbbá külön vizsgáltuk azt is, hogy az NHP-vel rendelkező vállalkozások mit gondolnak a jövőbeni adózás előtti eredmény és az árbevétel alakulásáról. Az NHP-vel rendelkező vállalatok egyértelműen jobban bíznak az árbevétel és az adózás előtti eredmény növekedésében.

A kérdőív egyik kérdésében a vállalkozóknak a hitelintézetekkel és a gazdálkodó környezettel szemben fennálló bizalom fontosságát, és az azzal kapcsolatos elégedettséget lehetett minősíteni. A felmérés során fontosnak tartottuk, hogy ne csak a tényezők fontosságát vizsgáljuk, hanem a ténylegesen mérhető elégedettség szintjét is. A válaszadók a két vizsgált tényező fontosságát rendkívül magasnak ítélték, azonban a tényezőkkel való elégedettség lényegesen alacsonyabb értéket képvisel (3. ábra).

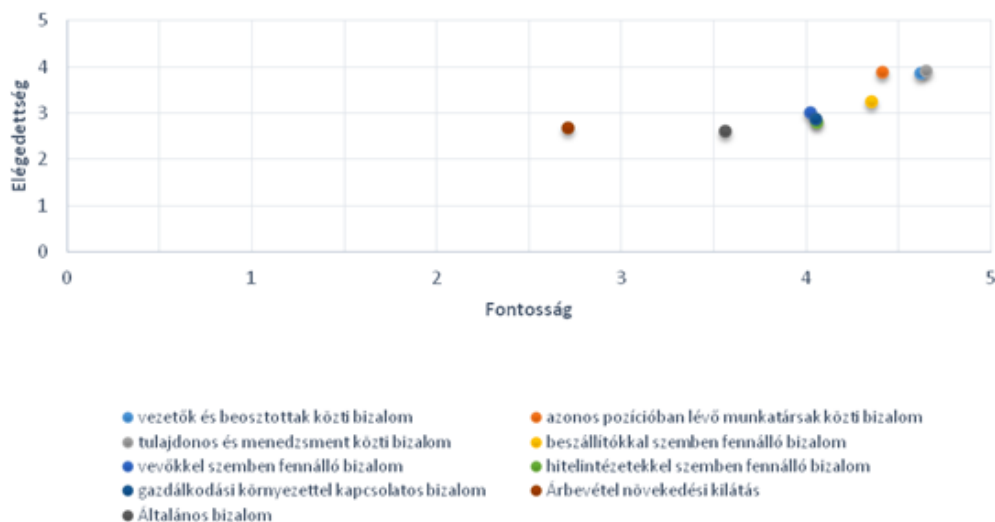


3. ábra. A bizalom értékelése, a fontosság és az elégedettség tükrében

Forrás: Saját kutatás, 2015, N=544

A kapott eredmény azt mutatja, hogy a bankszektor még nem dőlhet hátra, hiszen helyre kell állítani a jelenleg még hiányzó bizalmi szintet, valamint a nyújtott szolgáltatásaikat sokkal jobban az adott vállalathoz kell igazítaniuk. A hitelintézeteknek arra kell törekedniük, hogy olyan, a 21. századnak megfelelő innovatív és integrált pénzügyi szolgáltatásokat nyújtsanak, amelyek már túlmutatnak a mainstream banki szolgáltatásokon, és lehetőséget biztosítanak a modern kor adta technológiai lehetőségek kihasználására, így biztosítva a gyors és kényelmes ügyfélkiszolgálást. Mindezekon túl külföldi példák igazolják, hogy a standardizált hiteltermékek helyett, sokkal inkább az egyedi ügyfélkezelés és ügylet elbírálás irányába kellene terelni a banki hitelezést.

A vizsgálatunk során számos, általunk felállított kategóriák közti bizalom mértékét is elemeztük (4. ábra). A fennálló bizalmi szint fontosságát 1-től 5-ig ([1]: egyáltalán nem, [2]: nem fontos, [3]: részben, [4]: fontos, [5]: nagyon fontos) és az azzal kapcsolatos elégedettséget is 1-től 5-ig ([1]: egyáltalán nem, [2]: nem, [3]: részben, [4]: elégedett, [5]: teljesen elégedett) lehetett minősíteni. A kapott eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy a gazdálkodó szervezetek a bizalom fontosságát jelentősnek tartják, a válaszok átlagos értéke minden irányban négyes feletti. Különösen a tulajdonos és a vezető, valamint a vezető és a beosztottak között tartják lényegesnek a bizalom meglétét. A várt mértéknél minden irányban kisebb a tapasztalt bizalmi szint. (A válaszok szórása mindenütt 1 körüli). A legkisebb differencia a vezetők és a beosztottak közötti várt és tényleges érték, 0,72. A 4. ábra alapján látható, hogy a fontosság és az elégedettség az árbevétel növekedési üteme esetében szinte teljesen megegyezik (Fontosság átlaga: 2,71; Elégedettség átlaga: 2,68). A legnagyobb eltérés a hitelintézetekkel szemben fennálló bizalomnál tapasztalható (Fontosság átlaga: 4,06; Elégedettség átlaga: 2,81). A kapott eredmény is megerősíti, hogy valóban egy szemléletmód váltásra lenne szükség a bankok és a vállalatok között, ami segíthetné a két szektor között lévő szakadék megszüntetését. Ez jelentheti a siker kulcsát.



4. ábra. A bizalom általános szintjei

Forrás: Saját kutatás, 2015, N=544

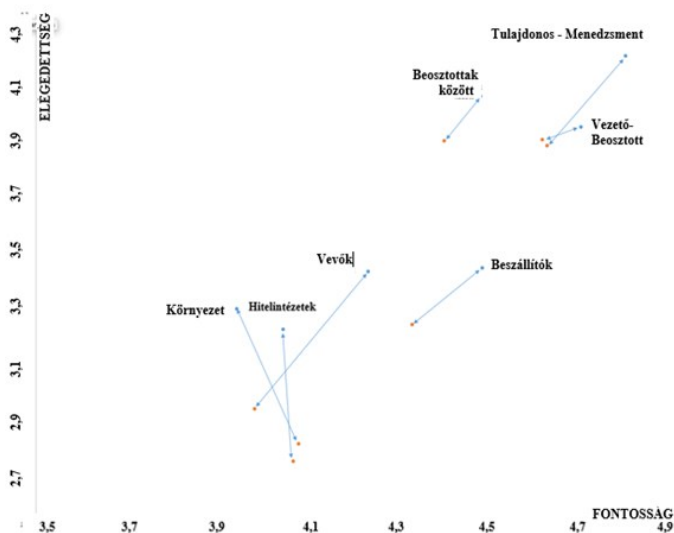
A kutatásunk során többek között arra is kerestük a választ, hogy melyek azok a tényezők, amelyek leginkább korlátját szabják a vállalati növekedés menedzselésének. A vállalkozások számára a legnagyobb terhet a túlzott adminisztráció és a rendkívül magas járulékok jelentik, de mindemellett a gazdasági és jogi környezet kiszámíthatatlansága is megnehezíti a cégek stabil működését. Ez utóbbi tényező a harmadik legmagasabb értéket érte el. Feltehetően, ha sikerülne ezen a területet is stabilizálni, akkor fokozná a bizalmi szintet is.

Megállapítható tehát, hogy a további hitelezés generálásához mindenekelőtt ezen a területen is szükség van további lépésekre és így a bank- és vállalati szektor közti szakadékot tovább lehetne szűkíteni. Továbbá kimutatható, hogy nagyobb bizalmat éreznek a bankokkal szemben az NHP esetében és kisebbet a piaci hitelek esetében. Valószínűsíthető, hogy az NHP esetében a bizalmat egyrészt az állami szerepvállalás által sugallt biztonság növeli, míg a bizalmatlanságot az „ingyempénz hatás” csökkenti. A hazai helyzet javulásában komoly szerepet játszhatott a Növekedési Hitelprogram, aminek köszönhetően megállt a vállalati hitelállomány csökkenése. Az NHP lehetőséget biztosított arra, hogy a vállalati hitelállomány évek óta tartó erőteljesen csökkenő trendje, valamint a fokozódó bizalmatlanság megtörjön.

További vizsgálatokat folytattunk arra vonatkozóan, hogy a különféle gazdasági döntések meghozatalának folyamata, valamint azok eredményessége mennyiben függ a gazdálkodó szervezetnél jelen lévő bizalmi szint mértékétől. A kutatási mintasokaságban szereplő vállalatok alapján megállapíthatjuk, hogy azok a szervezetek, amelyeknél magas a beosztottak, a menedzsment, a tulajdonos és a külső stakeholderek közti bizalmi szint, jobb gazdasági döntéseket képesek meghozni. Ezen szervezetek a pénzügyi eredményesség tekintetében kedvezőbb helyzetben vannak. Ha mindezt kiegészítve vizsgáljuk az írott stratégia meglétének kritériumával, akkor arra a megállapításra jutunk, hogy a magas bizalmi szint és az írott stratégia együttes jelenléte fokozza a szervezetek pénzügyi gazdálkodásának eredményességét.

Egy érdekes elemzést végeztünk a fontosság és elégedettség faktorokkal annak függvényében, hogy rendelkezik-e a vállalat Növekedési Hitelprogrammal, vagy sem. A kapott eredményeket az 5. ábra foglalja össze. Az SPSS-ben a fontosság és az elégedettség kritériumaira vonatkozó összes válasz alapján kiszámítottuk azok átlagait, két alcsoportban (kategória), akiknek van NHP és akiknek nincs. Így abszolút értékben látható a két csoport egyes kategóriákban lévő értékei. Egy koordináta rendszerben foglaltuk össze a kapott eredményeket, ahol az abszcissza tengely a fontosságot, míg az ordináta tengely az elégedettséget jelöli. A pontos elkülönítés érdekében kék és sárga pontokat alkalmaztunk. A kék pontok azon vállalatokat jelölik, akik rendelkeznek NHP-vel, a sárgák ebből következően azokat a cégeket jelölik, amelyek nem rendelkeznek NHP-vel. Mivel minden skálaérték 1-5 között mozog, így ezek a pontok csak az első sík negyedben helyezkednek el +1 és +5 zárt intervallumban. Minél távolabb van egy pont az origótól, annál fontosabb és/vagy elégedettebbek azzal a kategóriával. Látható ezek alapján, hogy a vevőkkel szembeni bizalom azok körében, akik rendelkeznek NHP-vel fontosabb és elégedettebbek is, mint akik nem. A hitelintézetekkel szembeni bizalom vizsgálata során megállapítható, hogy egyformán fontos mindkét kategóriában (x koordináta közel azonos), viszont akik nem rendelkeznek NHP-vel, azok sokkal kevésbé elégedettek ezzel a kategóriával. A gazdasági környezettel kapcsolatos vélemények szintén így alakultak. A további kategóriák vizsgálatával is erre az eredményre jutnánk, így összességében azt mondhatjuk, hogy az NHP valóban képes fokozni a bizalmat. A kapott eredmények alapján kijelenthetjük, hogy az NHP nem csak

a hitelintézetekkel szembeni bizalomra van pozitív hatással, hanem az általunk vizsgált összes faktorra kedvező hatást gyakorol.



5. ábra. Fontosság – Elégedettség alakulása

Forrás: Saját kutatás, 2015 N=544

### Következtetések

Ezen tanulmány keretében arra vállalkoztunk, hogy röviden rávilágítsunk a magyarországi (elsősorban) KKV-szektorra érintő gazdasági, pénzügyi döntésekre, a bizalom fogalmának különféle értelmezésére, valamint a vállalati szektort érintő bizalmi szint mértékének elemzésére.

A bizalom nem csupán a vállalaton kívüli gazdasági események során, hanem a vállalaton belüli szervezeti kultúra területén is jelentős fontossággal rendelkezik. A kutatásunk többek között lehetőséget biztosított arra is, hogy több vállalat működési mechanizmusát a szervezeten belülről is megismerjük. Ezek alapján megállapítjuk, hogy azok a gazdálkodó szervezetek, akiknél megfelelő bizalmi légkör uralkodik, sokkal eredményesebben és hatékonyabban végzik tevékenységüket. Ennek háttérben egyértelműen az húzódik meg, hogy szorosabb kapcsolat és együttműködés van jelen a dolgozók között, ami egyidejűleg biztosítja a tulajdonos, a menedzsment, valamint az alkalmazottak érdekeit maximálisan szolgáló döntések meghozatalát.

A tanulmány fontos következtetése, hogy kimutatható különbségek vannak azon vállalkozások között, akiknél lényegesen magasabb mind a vállalaton belüli, mind pedig a külső környezettel szemben fennálló bizalmi szint, azokhoz viszonyítva, akik kevésbé tartják fontosnak a bizalmon alapuló gazdasági tevékenység folytatását, az együttműködést és a döntéshozatalt. Továbbá statisztikailag kimutatható eltérések tapasztalhatók a vállalati működés eredményessége tekintetében is. A jól kidolgozott stratégiával, megfelelő döntés-előkészítő mechanizmussal, szervezeti kultúrával

rendelkező vállalatok eredményesebben teljesítettek az elmúlt öt évben, sőt a jövőre vonatkozó várakozásuk is lényegesen kedvezőbb.

### **Hivatkozott források**

1. AKERLOF, G. A. (1970): The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism. in: The Quarterly Journal of Economics No 84, pp. 488-500
2. AKERLOF, G. A., SHILLER R. J. (2009): Animal Spirits avagy a lelki tényezők szerepe a gazdaságban és a globáliskapitalizmusban. Princeton University Press (fordította Felcsuti Péter)
3. ALLÉE, A. (2005): Offene Bücher - mehr Profit. In: Harvard Business Manager 27, Nr. 1, pp. 50–52.
4. ASHMORE, C. (1993): "Üzlet-menet": Mi kell a vállalkozás működtetéséhez?: PACE: Program for Acquiring Competency in Engerpreneurship: A vállalkozások működtetésének gyakorlati kérdései. Budapest, Glob Info Alapítvány. p. 520. Idézi Vecsenyi J. (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Perfekt Kiadó, Budapest, p. 413.
5. BABBIE, E. (2008): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, p. 744.
6. BORSZÉKI É. (2008): Vállalati pénzügyek. Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő pp. 12-35.
7. BARNEY, J. B., HANSEN, M. H. (1994): Trustworthiness as a source of competitive advantage. Strategic Managemen Journal, Vol. 15. pp. 170-195.
8. BUNKÓCZI L., PETŐ I., PÁSZTOR M. ZS., POPOVICS A. (2015): Az információs rendszerek szerepe és értékelése a vállalkozásokban, Studia Mundi - Economica, Vol. 2. Num. 2., pp. 3-17., HU ISSN 2415-9395
9. CHIKÁN, A., CZAKÓ, E., LESI, M. (2006): Állami szerepvállalás a vállalatok versenyképessége szempontjából. In: Ágh, A., Tamás, P., Vértes, A. (szerk.): Stratégiai kutatások – Magyarország 2015. Tanulmányok Magyarország versenyképességéről. 2006. január, Új Mandátum Könyvkiadó, pp. 33-61.
10. COVEY, S., MERRILL, R. (2011): A bizalomsebessége - A rejtett tényező, ami mindent megváltoztat. Bayer, A. (ford.) Budapest: HVG Könyvkiadó, pp. 40-313.
11. CSAPÓ L., GYÖRPÁL T., HOLLÓ E. (2013): Az információgazdálkodás kihívásai a kkv szektorban. Acta Carolus Robertus. 3. kötet, 2.szám, pp. 35-48.
12. CSUBÁK T. (2003): Kis- és középvállalkozások finanszírozása Magyarországon, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástani Ph.D. programm Budapest
13. DAS, T.K., TENG, B. S. (2004): The Risk Based View of Trust: a Conceptual Framework, Journal of Business and Psychology, Vol 19. No 1, pp. 85-119
14. DONNERSMARCK, A. (2004): Vertrauensmanagement in unternehmensübergreifenden Netzwerken. In: Supply Chain Management, 4., Nr. 3, pp. 64–65.

15. DONEY P.M., CANNON J.P. (1998): An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, vol.61 April, pp. 35-51.
16. FUKUYAMA, F. (2007): *Bizalom - A társadalmi erények és a jólét megteremtése*. Somogyi, P. (ford.) Európa Könyvkiadó, Budapest pp. 488-489.
17. GAMBETTA, D. (1988): *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*. New York: Blackwell.
18. GKI (2015): Márciusban nem változott a GKI-Erste Konjunktúraindex. [http://www.gki.hu/sites/default/files/users/Petz%20Raymund/gki\\_konj\\_1503.pdf](http://www.gki.hu/sites/default/files/users/Petz%20Raymund/gki_konj_1503.pdf)
19. HÁMORI B (2004): Bizalom, jóhírnév és identitás az elektronikus piacokon. *Közgazdasági Szemle*, LI. évf., 2004. szeptember pp. 832–848.
20. KAHNEMAN, D. (2013): *Gyors és lassú gondolkodás*, HVG könyvek
21. KEYNES J. M. (1936): *A foglalkoztatás, a kamat és a pénz általános elmélete*. (The General Theory of Employment, Interest and Money)
22. KÁLLAY L., Kissné Kovács E., Kőhegyi K., Maszlag L. (2005): *A kis- és középvállalkozások helyzete. Éves jelentés 2003/2004.*, Gazdasági és Közlekedési Minisztérium, Budapest, p 83.
23. KARMAZIN Gy. (2014): *A logisztikai szolgáltató vállalatok gazdálkodási sikertényezőinek és stratégia-választásainak hatása a vállalat eredményességére*. PhD értekezés, Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő
24. KATITS E. (2002): *Pénzügyi döntések a vállalat életciklusaiban*, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, pp. 20, 171-174.
25. KOZMA T. (2010): *A vállalkozások finanszírozása*. In: Salamonné Huszty A. (Szerk.) (2010): *Kis- és középvállalkozások menedzsmentje*. Egyetemi jegyzet SZIE GTK, Gödöllő pp. 149.
26. KRAMER, R M., TYLER T. R., (1996): *Trust in Organizations*. *Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage.
27. KUMAR N. (1996): *The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships*. *Harvard Business Review*, Vol. 74. No. 6., pp. 93-106.
28. MCKNIGHT, D. H.–CHERVANY, N. L. (2001): *Conceptualizing Trust: A Typology and E-Commerce Customer Relationships Model*. *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*, [csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/2001/0981/07/09817022.pdf](http://csdl.computer.org/comp/proceedings/hicss/2001/0981/07/09817022.pdf)
29. MESTER É., TÓTH R. (2015): *A magyarországi kkv-k aktuális helyzete és finanszírozási lehetőségei*. *ECONOMICA*, 2015. 1. szám, ISSN 1585-6216
30. MNB 2015., <http://www.mnb.hu/letoltes/hatterelemzes-final-hu.pdf>; Letöltve:2015.09.27. 11 óra 42 perc
31. MNB: *Pénzügyi stabilitási jelentés (2015. május)*, <http://www.mnb.hu/letoltes/penzugyi-stabilitasi-jelentes-2015-majus.pdf>; Letöltve: 2015. 08. 19., 22 óra 11 perc

32. SIMON J., Tóth Zs. (2010): A bizalom alakulása a gazdasági és pénzügyi világválság alatt. *International Relations Quarterly*
33. SYDOW, J. (2006): Management von Netzwerkorganisationen - Zum Stand der Forschung, *Management von Netzwerkorganisationen*, Gabler. Wiesbaden, pp. 385-469.
34. SÓVÁGÓ L. (2010): Vállalati pénzügyek alapjai. Szent István Egyetem Kiadó, Gödöllő, pp 22-25.
35. VONNÁK B. (2015): Növekedési Hitelprogram: kritikák és tények. Magyar Nemzeti Bank, <http://www.mnb.hu/letoltes/vonnak-balazs-novekedesi-hitelprogram-kritikak-es-tenyek.pdf>

**HŰTŐIPARI VÁLLALKOZÁS ELLÁTÁSI LÁNCÁNAK  
ÉRTÉKELÉSE ÉS LOGISZTIKAI MEGOLDÁSAINAK  
VIZSGÁLATA**

**EVALUATING THE SUPPLY CHAIN AND ITS  
LOGISTICS SOLUTIONS AT A COMPANY WHICH  
OPERATES IN THE IQF INDUSTRY**

**LOGÓ Róbert – PÓNUSZ Mónika – KOZMA Tímea**

**Kulcsszavak:** ellátási lánc, zöld logisztika, gyorsfagyasztott élelmiszergyártás

**Keywords:** Supply Chain, Green Logistics, IQF food market

**JEL kód:** Q57

## **Összefoglalás**

*Folyamatban levő kutatásunk arra irányul miként jelenik meg a magyarországi vállalatok gyakorlatában a fenntartható fejlődés és a reverz logisztika.*

*A magyarországi vállalatok ellátási láncainak vizsgálata során hangsúlyozni kívánjuk a fenntartható fejlődés irányvonalait, kitékintve a nemzetközi gyakorlatra, melyek az azonosságok és eltérések, azok milyen okokra vezethetők vissza, illetve körülményeink között mely ellátási lánc típusok versenyképesek és miért.*

*Kiemelten foglalkozunk a vállalati gyakorlat reverz logisztikai vonatkozásaival a környezeti kihívásoknak megfelelő logisztikai folyamatokat bemutatva.*

*Elemzéseink háttérét szakirodalmi feldolgozás és primer felmérés képezi.*

*Magyarország természeti adottságai révén kiválóan alkalmas a zöldség-gyümölcs termesztésre, azonban az elmúlt másfél-két évtizedben a termelési szerkezet jelentősen átalakult. A mezőgazdaságon belül a zöldség-gyümölcs ágazat jelenti az egyik legnagyobb exportárbevételt, ezért különösen nagy hangsúlyt kell fektetni az ágazat modernizációjára. Napjainkban egyre növekszik a minőségi ártermelés szerepe, fejlődik az intenzív szabadföldi, valamint az öntözéses és fólia alatti termelés. A piacgazdasági tapasztalatok, adatok rávilágítanak arra, hogy a magyar zöldség-gyümölcs termesztésnek modern átalakított áruszerkezettel, termelési hatékonysággal egy élesedő nemzetközi piaci versenyben kell helytállnia.*

*Ezen külső környezeti feltételek mellett nem hagyhatóak figyelmen kívül az élelmiszeripari láncok hatékony menedzselése, és a zöld logisztika kiemelt feladatként való kezelése.*

*A tanulmány célja rávilágítani a hazai gyorsfagyasztott élelmiszergyártás sajátosságaira, illetve esetpélda feldolgozással szemléltetni az iparág ellátási és logisztikai problémáit, fejlődési lehetőségeit, valamint piaci körképét.*

## **Abstract**

*Our research aims to examine to what extent the sustainability and reverse logistics in supply chain types described in Hungarian and international literature can be found in Hungarian enterprises, what similarities and differences can be observed, including the reasons, and which supply chain types are competitive in our circumstances and why.*

*Based on theoretical knowledge and the results of our research, proposals will be elaborated about the actions to be taken in our circumstances to make the supply chains of Hungarian enterprises more successful from the aspects of member cooperation and information flow.*

*The study will be based on questionnaires and deep interviews.*

*Hungarian lands has really good features for vegetable and fruit growing, however in the last two decades the structure of producing has modified a lot. Within the agriculture, the vegetable and fruit producing provide one of the main income, in the hungarian export structure. Therefore it is necessary to improve this sector more then we did it before. Nowadays the demand for quality products is increasing, the open field drained systems also getting bigger role. The market experiences and researchments highlight the fact, that the vegetable and food production, with certain improvements in efficiency, quality can succeed easily in the battle of markets between countries. Considering the external environment impacts, focusing on improving management of the food supply chains, taking care of environment footprints. These subjects above must be a main aims of the industry.*

*The purpose of the study case is: highlight the specific features of the domestic IQF food market, revealing the industry supply chain management issues that companies face time by time. Study and reveal the issues of logistics, specifcly in this field, improving opportunities, and giving the reader a summary of the market.*

## **Bevezetés**

A logisztika, ellátási láncban történő szerves kezelése manapság mindennapi gyakorlattá vált, mivel ezek összehangolása nélkül hatékony működést aligha tudnánk elérni a kielezett versenyző világban. Üzleti szempontból ma már általánosan elfogadott tény, hogy a logisztika a menedzsment azon területe, amely a vállalatoknak versenyelőnyt szolgáltat a piacon. Amennyiben a logisztikai folyamatokat jól szervezik és irányítják, az a termelt áruk és szolgáltatások értékét is növeli (Földesi, 2006). A 21. században azonban már nem csupán a logisztikai folyamatokra való koncentráció jelenti az igazi versenyképességi tényezőt, sokkal inkább, a logisztikai folyamatok ellátásilánc-menedzsment keretében történő értelmezése. Ma már teljesen egyértelmű, hogy a logisztika és az ellátásilánc-menedzsment egymástól elkülönülten definiálható tudományterületek, azonban valódi hatásukat csak is egymásba integrálva érzékelhetik a vállalatok. Mindezeket alapul véve a tanulmányunkban ezen megközelítésre alapozva kerül bemutatásra az élelmiszer iparág egyik gazdálkodó szervezetének értékelése. Az említett területeken belül kiemeljük a zöld, illetve inverz logisztika alkalmazásának fontosságát, amelyet manapság már kormányzati intézkedések is megkövetelnek, hiszen a bolygónk védelme, de legalábbis a fenntartható fejlődés megőrzése, elengedhetetlen eleme kell, hogy legyen egy modern társadalom számára. Az ökológiai lábnyom mérséklése közös és együttes feladata az emberiségnek, amelyben a zöld logisztika szerepe kiemelkedő.

## **Élelmiszer ellátási láncok**

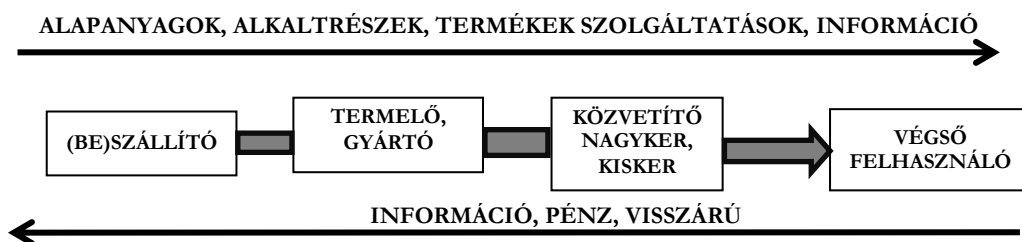
Mielőtt az élelmiszer ellátási láncok sajátosságainak bemutatása következne, fontos definiálni az ellátásilánc-menedzsment fogalmát. Az elmúlt két évtizedben sokan, sokféleképpen ragadták meg a fogalmat, melyek között sok hasonlóság, és egyben eltérés is megmutatkozik. Egyik alapvető definíciónak a Global Supply Chain Forum (1998) megfogalmazása tekinthető, amely szerint az ellátásilánc-menedzsment a kulcs üzleti folyamatok integrációja a végfelhasználótól a beszállítókig, ami olyan termékeket, szolgáltatásokat és információt nyújt, melyek értékkel bírnak a vásárlók és egyéb érintettek számára. Ez a meghatározás a folyamatok integrációjára és az értékteremtésre (valamennyi lánctag számára) koncentrált. Mike (2002) szerint a vállalati értéklánc vizsgálatával lehet megtalálni azokat a további pontokat és erőforrás inputokat, amelyek ellenőrzésével, fejlesztésével, jövőbe mutató átszervezésével elérhetjük az ellátási lánc egészére kitűzött állapotot.

Az ellátásilánc-menedzsment további kulcsfontosságú sajátosságai közé az alábbiakat sorolhatjuk:

- stratégia partnerkapcsolatok kiépítése,
- az együttműködő partnerek közti információs technológia alkalmazása,
- az ellátási lánc szereplői közti pontos információ megosztás,
- folyamatok integrálása,

- a végső fogyasztóra való fókuszálás,
- a partnerekkel kialakított együttműködés alapja a kölcsönös bizalom.

Az ellátásilánc-menedzsment talán egyik legfontosabb és legmeghatározóbb tényezőjének az azokat alkotó gazdálkodó szervezetek tekinthetők. Mindennek tükrében nem hagyhatjuk figyelmen kívül az ellátási lánc szereplőit sem. Az ellátási lánc tagjai közt szerepelnek mindazon cégek/szervezetek, akikkel a központi vállalat kölcsönhatásban van közvetlen vagy közvetett módon, a beszállítókon és vevőkön keresztül, a származás helyétől a fogyasztásig. A hálózati struktúra meghatározásakor szükséges azonosítani tehát a vállalkozásokat, melyek az ellátási lánc tagjai, hiszen ezek lesznek azok a szervezetek, amelyek lebonyolítják a gazdasági folyamatokat, kielégítik a fogyasztói igényeket, és végül fokozzák az ellátási lánc összértékét. Az 1. ábra ezt foglalja össze.



1. ábra. Az ellátási lánc szereplői

Forrás: Tóth-Kozma, 2016

Az ellátásilánc-menedzsment általános definiálása után a következőkben leszűkítésre kerül az élelmiszer ellátási láncokra, amelyek olyan szervezeteket foglalnak magukban, amelyek növényi és állati eredetű termékek előállításáért és elosztásáért felelősek. Napjainkban a fogyasztók egyre jobban odafigyelnek az élelmiszerek összetevőire és tulajdonságaira, mint a minőségi garancia, sértetlenség, biztonságosság, változatosság és a kapcsolódó információs szolgáltatások. Ezen felül a globális információs hálózatoknak és a vásárlók egyre szélesebb körű tájékozottságának köszönhetően, egyre tudatosabb vásárlás jellemző a fogyasztókra. Az élelmiszeripar szereplői is egyre inkább globálisan gondolkodnak, tehát országhatárokon átívelő folyamatokban történő aktív részvétel felé orientálódnak. Ez megmutatkozik a cégek méretében, a készletek határokat átívelő mozgásában és a nemzetközi kapcsolatokban. Az élelmiszeripar egyre inkább egy szorosan összefüggő rendszerre válik, komplex kapcsolatok egész hálózatával. A láncok sajátosságai nyersanyagainak és késztermékeinek tulajdonságaiból következnek egyaránt (Van der Vorst et al., 2005).

Az élelmiszer iparágban Hajnal (2007) két féle módon különbözteti meg az ellátási lánc típusokat.

- *Frisz mezőgazdasági termékek ellátási lánc.* Alapvetően a lánc lépcsői a természet vagy gyártott termékek belső jellemzőit érintetlenül hagyják. Ilyen termékek esetén a fő folyamatok az árukezelés, tárolás, csomagolás, szállítás, és árusítás. Természetesen a gyártás során minimális módosítások megtörténhetnek a terméknel, mint például ízesítés, darálás, főzés.
- A másik kategóriát a *feldolgozott élelmiszerek ellátási lánc.* Ezekben a láncokban a mezőgazdasági termékek, mint nyersanyagok szerepelnek, amelyekből hozzáadott értéket generálva fogyasztási cikket állítanak elő. Gyakran tartósítással és kondicionálással megnöveked ezen termékek eltarthatósági időtartamát.

Az élelmiszer ellátási láncok sajátosságaikból eredően, speciális folyamat és termékjellemzőkkel rendelkeznek, amelyek a következőképpen sorolhatók fel:

- Alapvetően szezonális jellegű a termelésben, amely nagyfokú készletek felhalmozását teszi szükségessé;
- A folyamatoknak számos esetben lehet heterogén hozamuk, amely az esetleges biológiai eltéréseknek, időjárásnak, betegségeknek és más biológiai veszélyekből eredő véletlen eseményeknek köszönhető;
- A nyersanyagok, félkész és késztermékek lejárati ideje, rendkívül szorossá válik, hiszen miközben keresztül megy az ellátási láncban a minősége a gyors és direkt gyártásnak köszönhetően is csökkenhet.
- Szükségesek lehetnek olyan eszközök, amelyek szavatolják a hűtési lánc folytonosságát, a termék szállítása vagy tárolása során, ezáltal biztosítva a termék mikrobiológiai, fizikai és kémiai tulajdonságainak megőrzését
- A termékek nyomon követhetősége is rendkívül fontos szerepet játszik az ellátási láncban;
- Az élelmiszerszektorban a termelési érték 2/3-a az alapanyagok költségéből adódik.

Ezek figyelembevételével folyik az ellátási lánc mentén a termelés, amelyben a láncolat szereplői folyamatosan csatát vívnak az idővel és a termékek minőségének megóvásával, hiszen egy eredetileg magas minőségű termék, gyakran gyorsan romlásnak indul, ha az ellátási láncban fennakadások keletkeznek, ezért ezekre rendkívül nagy figyelmet kell fordítani ebben az iparágban (Hajnal, 2007). Mint más élelmiszerek esetében a gyorsfagyasztott termékek is romlási folyamaton mennek keresztül az életciklusuk alatt. Ebben a rideg környezetben azt gondolnánk, hogy a mikrobák nem jelentenek veszélyt, azonban ez nem igaz. A mikrobák mellett az enzimek is veszélyt jelentenek, amelyek a zöldségeknél, gyümölcsöknél íz változást, a húson pedig felgyorsult romlási folyamatot eredményeznek. A gyorsfagyasztás során a lehető legkevésbé sérül a zöldség

szerkezete, azonban ekkor sem kerülhető el a sejtfalak sérülése, illetve a fehérje és a keményítő reakciója az olvadáskor csöpögést és puhulást eredményez. Az esetleges elszíneződések nem feltétlenül veszélyesek, azonban esztétikai és piaci szempontból nem szerencsések. Ezeket az elszíneződéseket okozhatják nem-enzimes barnulás, fagyási sérülés stb.. A különböző vitaminok lebomlása szintén problémát jelent a gyorsfagyasztott zöldségek esetében. A gyártás, tárolás és szállítás során is folyamatosan ügyelni kell az egyenletes hőmérsékletre, mivel az ingadozások gyakran okoznak olyan fizikai változásokat, mint a jegesedés, nedvességtartalom csökkenés, emulzió szétesése, vagy a cukor jég kikristályosodása.

A következő táblázat szemlélteti az egyes élelmiszerek egyes romlási folyamatait.

1. táblázat. Az egyes élelmiszerek romlási folyamatai

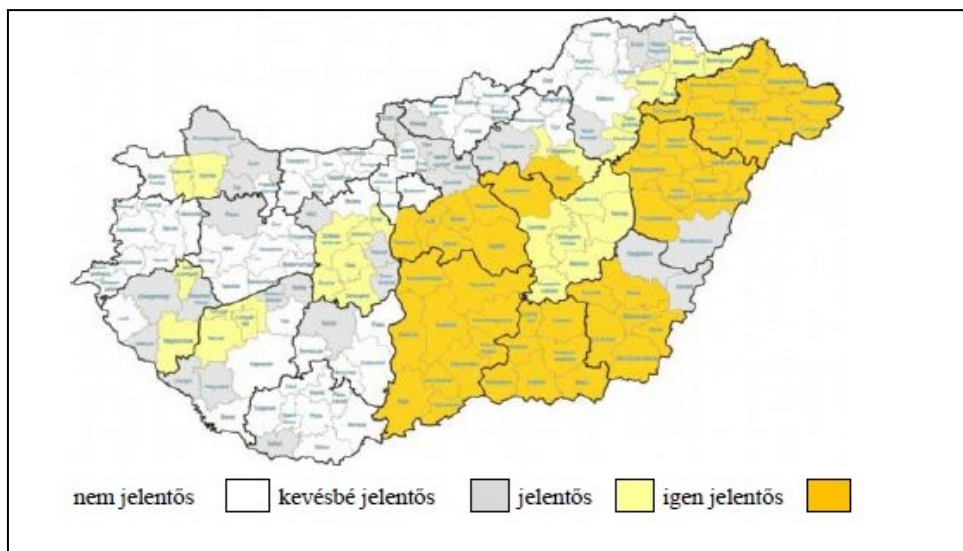
Gyorsfagyasztott termékek	Romlás módja
<b>Vöröshús, szárnyas, tenger gyümölcsei</b>	Avasodás Fehérje denaturáció Elszíneződés Kiszáradás
<b>Gyümölcs és zöldség</b>	Tápanyag lebomlás Szerkezeti változás Ízváltozás Szövet nedvességtartalmának csökkenése Elszíneződés
<b>Gyümölcsle koncentrátumok</b>	Tápanyag lebomlás Ízváltozás Zavarosodás Elszíneződés Élesztőgomba szaporodás
<b>Tejtermékek (fagylalt, joghurt, stb.)</b>	Jegesedés Laktóz kristályosodás Ízváltozás Emulzió szétesése

Forrás: Hajnal, 2007

### **Magyarország ökológiai adottságai a zöldség-gyümölcs termeléshez**

Magyarország a közép-kelet európai országok közül szinte az egyetlen olyan ország (Lengyelország és Ciprus mellett), amely a rendszerváltás után is meg tudta tartani nettó exportőri pozícióját az agrár szektorban és a zöldség-gyümölcs ágazatban egyaránt. Ennek a ténynek az a magyarázata, hogy hazánk ökológiai adottságai kedvezőek a mezőgazdasági termeléshez, amely hosszú hagyományokra tekint vissza, és mindig jelentős szerepet játszott nemzetgazdaságunkban. A mezőgazdaságon belül a zöldség-

gyümölcs ágazat jelenti az egyik legnagyobb exportárbevételt, ezért különösen nagy hangsúlyt kell fektetni az ágazat modernizációjára. A gyakorlat sajnos azt mutatja, hogy ezek a cégek a privatizáció után, különböző külföldi azonos iparágban tevékenykedő nagyvállalatok tulajdonába kerültek, azonban a modern technológia beszívargása az esetek többségében váratott magára. Ezért szükséges, hogy ez a folyamat felgyorsuljon, és ne csak egy termelő bázisként tekintsenek ezekre a „leányvállalatokra”, hanem hosszú távú fejlesztési célokat megvalósítva, nagyfokú tőkebefektetéssel modernizálják a szektort, hogy rentábilisan menedzselhető legyen (Medina, 2005). A vizsgált iparág szempontjából fontos a termelési területek nagyságáról és szerkezeti felépítéséről is említést tenni. Magyarország természeti adottságai révén kiváló adottságokkal rendelkezik a zöldség-gyümölcs termesztésre, azonban az elmúlt 15 év piacgazdasági tapasztalatai rávilágítottak arra, hogy a magyar zöldség-gyümölcs termesztésnek a fentiekben is említett modern átalakított áruszerkezettel, termelési hatékonysággal egy élesedő nemzetközi piaci versenyben kell helytállnia. Az ágazat az elmúlt 10 év átlagában 168 ezer hektáron, 2,5 millió tonna termést állított elő (FruitVeb, 2013). A szabadföldi zöldség-gyümölcs - tehát a fóliás és üvegházi hajtattott termesztést, gombatermesztést magában nem foglaló - termőterület elhelyezkedését az 2. ábra mutatja.



2. ábra. Szabadföldi zöldség-gyümölcs termelés elhelyezkedése Magyarországon

Forrás: FruitVeb, 2013.

Az elmúlt húsz évre visszatekintve azt a megállapítást tehetjük, hogy a termelési szerkezet jelentősen átalakult, amelynek vannak és előnyei és hátrányai egyaránt. Negatív hatásként megemlíthetjük a feldolgozott alapanyagok termékkörének a szűkülését, manapság körülbelül 5-6 féle termékből állítunk elő jelentősebb

kereskedelmi mennyiséget. Ezek közül meghatározóak a csemegekukorica, zöldborsó, ipari darabolt paradicsom, alma és meggy (FruitVeb, 2013). Azonban a hazai kertészeti iparágban - amely a dolgozat szempontjából kiemelt cég szempontjából elsődleges fontosságú - előrehaladott a szerkezetváltás, mely a versenyképesség fokozása érdekében zajlik. Növekszik a minőségi árutermelés szerepe, fejlődik az intenzív szabadföldi, valamint az öntözéses és fólia alatti termelés. Ha figyelembe vesszük a rendelkezésre álló jó termőföldet, mit sem ér, ha megfelelő szakértelem nélkül műveljük, az azon keletkezett árut betakarítva feldolgozzuk és megpróbáljuk eladni, minden bizonnyal sikertelenek leszünk a piacon.

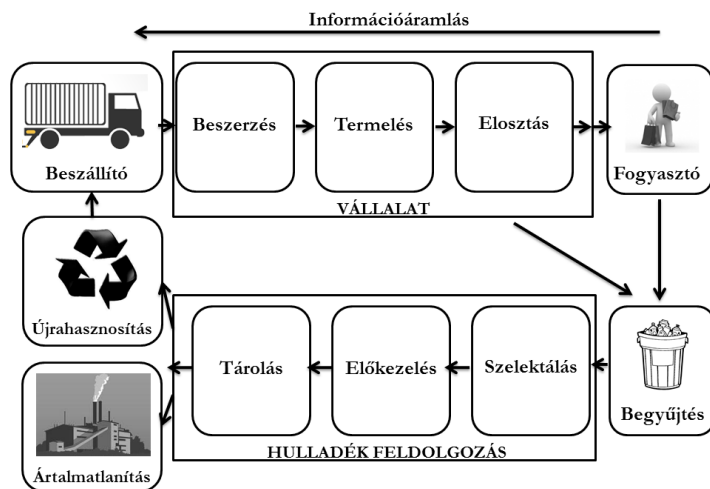
### A fenntartható fejlődéstől a zöld logisztikáig

A zöld logisztika egy olyan irány, mely a logisztikát művelők számára az élhetőbb és fenntarthatóbb környezet igényét közvetíti és egyesíti a fenntartható és versenyképes logisztikai rendszerek igényével.

Az „zöld logisztika” a következő fő területeken jelent meg:

- Logisztikai nagyrendszerek;
- Logisztikai létesítmények;
- Reverz logisztika.

A 3. ábra összefoglalóan mutatja a hagyományos és az inverz logisztika folyamatát a csomagolóanyag területén. Az ábra jól szemlélteti, hogy az ellátási lánc nem ér véget a fogyasztónál a csomagolóanyag felhasználás szempontjából, hanem inverz logisztikaként a fogyasztói piac csomagolási hulladékát kezeli. Az újrahasználat és újrahasznosítás elvei alapján a másodlagos felhasználást kívánja elősegíteni, ha ez nem megoldható az ártalmatlanításban segít.



3. ábra. A hagyományos és az inverz logisztikai folyamat elvi váza

Forrás: Mosonyiné, 2006

A reverz logisztika célja az újrahasznosítható hulladékok visszagyűjtése és hasznosítása, hogy azok ne váljanak környezetterhelővé, és pótlólagos alapanyagforrást biztosítsanak. A Reverse Logistics Executive Council értelmezése szerint a „... a reverz logisztika nem más, mint a termékek mozgása tipikus végső felhasználási céljuktól kiindulva, valamely más irányba, értékszerzés vagy hulladékgazdálkodás céljából.” A reverz logisztika olyan tudományos és gyakorlati ismeretek, tapasztalatok és módszerek összessége, amelyek alkalmasak az eredeti használaton kívülre kerülő áruk, termékek, erőforrások és az ezekhez kapcsolódó információk hálózatokon belüli és hálózatok közötti áramlásának koordinálására, a termék előállítók szolgáltatásainak bővítéséért és a környezetvédelmi előírások betartásáért. (Déri-Vándorfy, 2005)

„Az inverz logisztika elméleti és gyakorlati jelentőségű gazdasági tevékenység, amely a környezetvédelmi szabályozások betartásának hatékony eszköze. Az inverz logisztika segítséget nyújt a környezeti életminőség javításához, hosszú távon pedig ökológiai rendszerünk megújulásához.” (Mosonyiné, 2006, p. 66)

A reverz-logisztikának két alrendszerét különböztethetjük meg, amelyek a következők:

- **Visszáru menedzsment:** Főként kereskedelmi láncok és szervizek problémája. Az FMCG szektorra fokozottan jellemző. (Lejárt szavatosságú termékek, göngyölegek)
- **Hulladékmenedzsment:** A ténylegesen használhatatlanná vált, un. life-end termékek problémájára ad választ.

A reverz logisztika fő feladata a hulladékhasznosítás elősegítése és az integrált hulladékgazdálkodásban való aktív részvétel. „Az integrált hulladékgazdálkodás azon tevékenységek összessége, mely a hulladékos problémák környezetileg hatásos, gazdaságilag hatékony megoldását eredményezik.” (Mosonyiné, 2008)

Déri-Vándorfy (2005) szerint az integrált hulladékgazdálkodást szűkebb és tágabb értelemben is meg kell vizsgálni. A *szűkebb* értelemben vett feladatok a konkrét anyagáramlással kapcsolatosak, melyek a következők: begyűjtés, szelektálás, osztályozás, előkezelés, átmeneti tárolás, tisztítás, szállítás, továbbítás, feldolgozás, újrahasznosítás, ártalmatlanítás, egyéb (adatkezelés, ellenőrzés, adminisztráció). Ezen felsorolás elemei a forrásként használt tanulmányokban megegyeznek, a *tágabb* értelemben vett feladatok esetében azonban már nincs ilyen egyetértés: egyes esetekben 4, máskor pedig 5 R-ről beszélhetünk, vagyis:

- **Reduction – mennyiségek csökkentése:** Az első megelőző feladat az alapanyagok arányának, mennyiségének csökkentése (*Reduction at the source*), melynek alapelve a hulladék megelőzése. A mennyiségek csökkentésének célja, hogy adott mennyiségű és minőségű terméket kevesebb erőforrás felhasználásával állítsunk elő. Például: alapanyagok, borászati segédanyagok arányának, mennyiségének csökkentése.

- **Replacement – helyettesítés környezetbarát anyagokkal:** A hagyományos alapanyagok helyettesítése környezetbarát anyagokkal, technológiákkal. Például: a környezetbarát hullámpapírból készült kartondobozokat, vagy az újrahasznosított zsugor-, és sztreccsfólia használatát, biotechnológia.
- **Reusing, Reutilisation - újrahasznosítás:** Anyagok újra felhasználása, amikor a termék megőrzi eredeti formáját, funkcióját. Például több utas csomagolóanyagok alkalmazása a logisztikában. Ilyenek lehetnek az üveg boros palackok, műanyag rekeszek, műanyag kannák, raklapok.
- **Recycling - újrafeldolgozás:** Az inverz logisztika utólagos feladata az anyagok feldolgozása, újrahasznosítása eredeti funkcióval megegyező vagy más termék előállítására. Ebben az esetben a termék elveszíti eredeti funkcióját, a folyamat célja a még felhasználható anyagok visszanyerése. Például: palack tört üvegből.
- **Recovery - visszanyerés:** Hulladékból energia visszanyerése, melynek legáltalánosabb módja az égetés. Hazánkban nem jelentős, de például a cementgyáraknak (például Beremend, Vác) van ilyen kapacitásuk.

### **Anyag és módszer**

Jelen tanulmányunk egy több éve folyó ellátási lánc menedzsment és zöld logisztika és fenntarthatóság vizsgálatára irányuló primer kutatásunk részét képezi. A kutatásban már többkörös kérdőíves lekérdezések zajlottak több felsőoktatási intézmény logisztika-ellátási menedzsment szakos hallgatóinak aktív bevonásával. A kérdőíves lekérdezések mellett egyes iparágak mélyebb jellemzőinek elemzése érdekében mélyinterjúk is készültek.

A kérdőívben a kérdések a vállalkozás főbb adatain túl az alábbi két fő területre irányulnak:

- A logisztika szerepe a vállalatnál,
- A zöld/inverz logisztika megvalósulása a vállalatnál.

A mélyinterjú főbb szerkezeti elemei:

- A vállalat ellátási láncban való helyzete,
- A vállalatközi kapcsolatok a beszállítói oldalon,
- A vállalatközi kapcsolatok a vevői oldalon.

Jelen tanulmány fókuszpontja egy Magyarországon tevékenykedő hűtőipari vállalat, mely egy multinacionális vállalatcsoport tagja, elemzésének főbb eredményeit szemléltetjük. A primer kutatás alapját a 2015 tavaszán végzett kérdőíves felmérés és a mélyinterjú, valamint az üzemlátogatások alapján készített esettanulmány adja.

## **Eredmények**

### **A vállalat makrokörnyezeti elemzése**

A vállalatok ugyan nem tudják befolyásolni a külső környezetüket, de hogy hogyan viszonyulnak hozzá, az nagy mértékben meghatározza a vállalkozások működést, jövőjét.

A következőkben a tágabb környezet elemeit kutatjuk mélyebben, hiszen a vállalat hosszú távú stabil működéséhez elengedhetetlen azon faktorok ismerete, amelyek befolyásolják, illetve meghatározzák a működés kereteit. Továbbá a tágabb környezet elemzése olyan iparági összefüggések megértését is segíti, amelyek felületes vagy hiányos ismerete hibás döntések sorozatát generálhatja.

Az élelmiszeripar hazánkban a rendszerváltás után a privatizáció korában átrendeződött. A nagy élelmiszeripari trösztöket feldarabolták, nagyobb részüket privatizálták. Azon vállalatok, amelyek mégsem kerültek eladósorba, a túlélésért küzdöttek a szegényes források illetve a nyugati termékek betörése miatt. A politikai háttér lehetővé tette, hogy ezen vállalatok kézzől-kézre adva működjenek, piaci környezetben, különböző felvásárlások, fúziók és akvizíciók mentén. Napjainkban az európai Unió pályázatoknak és lassú külföldi működő tőke beáramlásnak köszönhetően, lassan de elindult egy fejlesztési folyamat a hűtőiparban is. A hazai piacon meghatározó szereplők az iparágban, ezekből a feldarabolt vállalatóriásokból jöttek létre, mint például Univer, Bonduelle, Kecskeméti Konzervgyár, Fevita, Mirelit-Mirsa.

### **1. Gazdasági környezet**

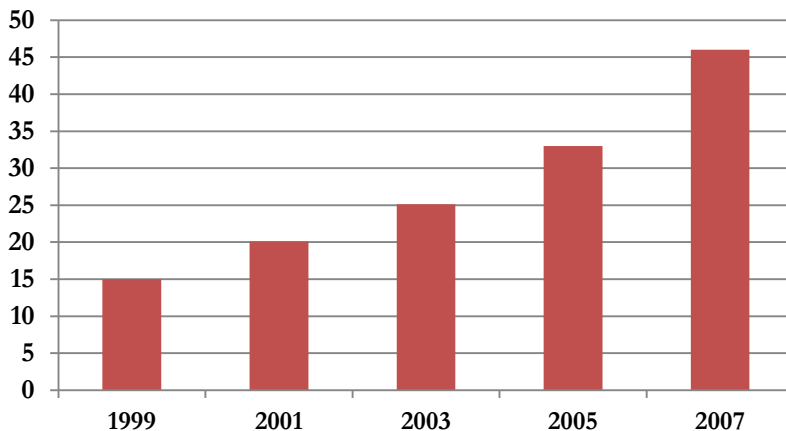
Magyarország zöldségtermelése a 2003-2008 közötti évek átlagában 1813 ezer tonnát tett ki. Bizonyos zöldségek ipari feldolgozásra szánt (sárgarépa és petrezselyemgyökér) termelése erősen visszaesett. A hűtőipar 130-160 ezer tonna, míg a konzervipar 400-500 ezer tonna körüli készárut állít elő évente - elsősorban zöldborsó-, csemegekukorica- és zöldbab- alapanyagokból -, amelyek jelentős része, körülbelül 80%-a exportra kerül. A világnépesség növekedésével, illetve a feltörekvő országok bővülő keresletével számolva az élelmiszer iránti töretlen növekedés prognosztizálható. Az élelmiszeriparra és ezen belül a gyorsfagyasztott iparágra ható események, történések az elmúlt négy évben a következők voltak: A gazdasági válság beköszöntével és 2009-2010-es elmélyülésével a fogyasztási hajlandóság, illetve a diszkrecionális jövedelem nagymértékben csökkent. Ennek egyenes következménye a piac szűkülése, a kereslet visszaesése. Napjainkban a konszolidáció jelei mutatkoznak, mind a hazai, mind a globális piacon, amelyet a munkanélküliségi ráta csökkenése, a GDP lassú növekedése, a gazdasági teljesítmény lassú felfutása jellemez. A hosszú ideje tartó kamatvágási periódus, amely a megtakarítások átcsoportosításához, illetve beruházásba forgatásához vezet. A beruházások növekedését a kedvező beruházási hitelkamatok tovább segítik. Azonban fontos látni azt, hogy egy adott gazdasági válság során a vásárlói kosár átrendeződik, és relatíve nagyobb súlyt tesz ki az élelmiszerre elköltött összeg. A gazdaságban vannak

olyan termékek melyek kereslete rugalmatlan, vagy kevésbé rugalmas. Az élelmiszerek ilyen termékek, mivel keresletük kisebb mértékben függ az ártól. A fogyasztó akkor is megvásárolja, ha drágább, illetve akkor is, ha a jövedelme csökken. A termékpalettában viszont megmutatkozhat a kereslet tolódása (olcsóbb esetleg alacsonyabb minőségű termékek). A jelenlegi gazdasági folyamatok a fejlődés irányába mutatnak, a jövedelem bővülésével, a kereslet is növekszik a kényelmi termékek iránt, amelyek közé tartoznak a gyorsfagyasztott termékek is.

Fontos tényező a gyorsfagyasztott iparágban, hogy hazánkban jó minőségű termőföldeken, kiváló és versenyképes élelmiszert lehet előállítani, amely a gazdasági környezet változásának hatására is eladható, még akkor is, ha a hazai kereslet szűkül (export súlyának emelése). További iparági jellemző a mezőgazdasági termékek árának folyamatos változása, amely a pénzügyi tervezhetőséget megnehezíti, illetve kockázatosá teheti.

## **2. Társadalmi környezet**

A társadalmi környezet kedvező folyamatokat mutat az iparág szempontjából. A fogyasztói társadalom „hozománya” a függetlenedés, az azonnaliság és elérhetőség, az iparágba már régen begyűrűzött. Hiszen a gyorsfagyasztott termék azért lett létrehozva, hogy adott esetben friss, vitamindús, egészséges zöldségeket és gyümölcsöket fogyaszthassanak az emberek évszaktól függetlenül, illetve a tárolásuk egy sokkal szélesebb időskálát vázol fel számunkra. A jelenlegi trendek mind Magyarországon, mind globálisan illeszkednek a cég profiljába, hiszen az egészséges életmód, a kiegyensúlyozott étrend, bio-élelmiszerek fogyasztása, update élelmiszerek, mind olyan fogalmak, melyek a modern világ értékrendjében egyre nagyobb szerepet játszanak. Keresletet teremtenek olyan termékek számára melyek egy esetünkben fagyasztott zöldséggyártó cégnek nem a konvencionális szortimentjét jelentették. Ilyenek például az organikus, bio, kéméletes eljárással készített termékek, amelyek, habár nagyobb ráfordítással termelhetők meg, hiszen több odafigyelést, drágább vetőmagot adott esetben több élőmunkát igényelnek, viszont a másik oldalon magasabb árréssel értékesíthetők, mint hagyományos társaik. Ezért véleményem szerint, ha exportról beszélünk, márpedig a vállalat export túlsúllyal működik, érdemes nagyobb hangsúlyt helyeznie a fenti termékek fejlesztésére, termeltetésére, adott esetben az őstermelők képzésére. A 4. ábra szemlélteti, hogy mekkora potenciál rejlik a bio, vagy kéméletes eljárásokkal termesztett zöldségek-gyümölcsök eladásában.



4. ábra. A bioágazat összforgalma 1999 és 2007 között (milliárd dollár)  
Forrás: World of Organic Agriculture, 2009

A fentieket alátámasztja a 2015. május 31 és június 2 között megtartott évi EU agrárminiszteri találkozó, ahol a megbeszélések középpontjában a biogazdálkodás jövője állt. A biotermékek iránti kereslet növekedése miatt a szektor dinamikusan fejlődik. 2002 óta a biogazdálkodásba bevont európai terület nagysága több mint duplájára nőtt, a megművelt földek mintegy 6%-át fedli le, ez hatszorosa a világtárlagnak (kormany.hu, 2015). A fentiek mellett a fogyasztók egyre tudatosabban vásárolnak, (magyar termék, magyar munkahely, biogazdálkodás, innovatív gyártási technológiák). A lakosság egyre nagyobb része lakik városokban, ahol a saját zöldség- és gyümölcsstermesztés nem megvalósítható, illetve a kerttel rendelkező háztartásokban is csökken a földművelésre mutató hajlandóság. Saját termelésű növények helyett megvásárolják a szükséges zöldségeket. Továbbá a gazdasági növekedéssel egyetemben, illetve a piaci jellemzők figyelembevételével tudjuk pozicionálni termékeinket, mind a hazai, mind nemzetközi piacon. Természetesen különböző stratégiát igényel a B2C and B2B értékesítés, hiszen mindkét piaci faktor igénye, és megszólításának módja más és más.

### 3. Technológiai környezet

A technológiai környezet a gyorsfagyasztott zöldség-gyümölcs ágazat fontos és fejlődés szempontjából meghatározó eleme. Kettős hatással van az ágazat profitabilitására és hatékonyságára: egyrészt a megtermelni kívánt jószág (esetünkben zöldség és gyümölcs) fajlagos termelési hozamát kívánja növelni, illetve a fajlagos termelési költségeket minimalizálni. Ezáltal a versenyképessége növekszik a vállalatnak, amely pozitív extern hatásként tovagyűrűzhet a teljes ellátási láncban. A gyorsfagyasztott termékek gyártásához szükséges eszközök folyamatos fejlődésen esnek át, annak érdekében, hogy a termék minél gyorsabban, vitamindúsán, és eredeti íz élményt

nyújtva kerüljön a végfelhasználókhöz. Felismerve a gyorsfagyasztásos tartósítás előnyeit, kialakultak a nagyüzemi eljárások és az 1940-es években hazánkban megépültek az első hűtőházak. Előnye, hogy a megfelelő technológia, a jó nyersanyag, a hűtőlánc biztosítása és megfelelő felengedtetés, felhasználás esetében, gyorsfagyasztás őrzi meg legjobban az eredeti nyersanyagok és feldolgozott élelmiszerek tápértékét. A gyorsfagyasztott élelmiszerek gyártásának alapfeltétele, hogy a felhasznált nyersanyagok – elsősorban a zöldségek, gyümölcsök – gyorsfagyasztásra alkalmas fajták jó minőségűek, kellő érettségi fokúak legyenek, ne kelljen hosszasan szállítani azokat a termőföldtől a hűtőházig, ne kelljen, vagy csak minimális ideig tárolni a feldolgozásig (különben kiszáradnak, elveszítik vitamintartalmukat, színük, ízük, zamatok gyengül, nem kívánatos kémiai, mikrobiológiai romlási folyamatok indulnak be). A gyártásra használt eszközök általában tökeigényesek, illetve a szezonális jellege miatt a tárolást meg kell oldani hűtőraktárakban. Tehát a tárolás fajlagos fix költsége sokkal magasabb, mint egy átlagos termék esetében, ahol nem szükséges egész évben  $-27^{\circ}\text{C}$ -on mélyhűteni a termékeket. Ezen költségek csökkentésére, - amelyek a vizsgált vállalat esetében tetemesek – fejlesztéssel és beruházással lehet csökkenteni. Többek között az elavult folyékony ammónia alapú és rendkívül veszélyes és környezetszennyező hűtőrendszert kellene lecserélni, a korrodálódott vezetékszerkezetet új korszerű, rendszerre cserélni, a létesítmény szigetelési rendszerét felújítani. Nem beszélve a talapzat kialakítása miatt „elszökött” hőről, amely ugyancsak rontja a hatékonyságát a rendszernek. A logisztikai igazgatóval történt beszélgetés során, azonban a rendszer üzemeltetésének még mindig van létjogosultsága, mivel az ammónia hatékony hűtőközeg. Mórahalmon van egy bérraktár ahol Freon illetve Freon gázhoz hasonló gázzal hűtenek, majdnem duplája az üzemeltetési költség az újabb rendszernek, mint a Bajainak.

#### **4. Jogi környezet**

A hűtőipari gyártó cégek sajátos helyzetéből adódóan viszonylag kevés versenytárs, azaz szereplő van jelen a piacon, azonban gyorsfagyasztott termékekkel kereskedő vállalkozások száma már sokkal magasabb, mind az EU-ban, mind hazánkban. Mint ahogyan fentebb említettem, hogy magasak a bekerülési költségek a magas beruházási költségek miatt, ezért e cégek nagy része a gyártóknál bértárolást végez. Az országosan magas munkanélküliség ellenére problémát jelent a kertészeti termesztés magas kézimunka-szükségletének (növényápolási munkák, szedés, betakarítás) biztosítása a legális munkaügyi keretek, járulékkerhek betartása mellett. A foglalkoztatási nehézségek, az ideiglenes és alkalmi munkavállaláshoz kapcsolódó adminisztrációs terhek, a szociális segélyezés munkavállalást visszatartó ereje egyre kedvezőtlenebb helyzetet teremt, s ma már alig lehet mezőgazdasági munkást találni. (A magasabb fizetést viszont a termelési költség nem viseli el.) A magyar szabályozás próbálja folyamatosan bezárni azokat a kiskapukat, amelyek a mezőgazdasági munkások, a munka törvénykönyvétől eltérő rendszerinti munkavégzést „tettek lehetővé”, ezáltal védve a munkavállalók érdekeit és

megélhetését. Jelen iparágban, nagy jelentősége van a szezonnak, hiszen a növények általában tavasztól ősziig betakaríthatók, köztes időszakban azonban kapacitásfelesleg keletkezik a munkaerőben, ezt a kapacitásgörbét kell minél jobban „kisimítani”, amelynek több esetben morális és akár jogi vonzatai is vannak. A főszезoni gyártás során, maximális kapacitáskihasználás mellett, a gyártóknak komoly erőfeszítéseket kell tenni, hogy a jogszabályok betartása mellett (munkaidő – pihenőidő – túlóra) zökkenőmentesen legyártásra kerüljön az eladásra szánt alapanyag. Továbbá a szezonra való felkészüléskor legalább ilyen fontos, hogy a munkaerő kölcsönzés megfelelő minőségben és jogilag teljesen szabályosan és törvényesen folyjon, elkerülve ezzel a bírságokat és leállásokat, amelyekkel hatalmas károk keletkezhetnek. A jogi környezethez tartozóan, fontos megemlíteni, hogy az EU-s csatlakozásunk óta a kereskedelem egyszerűsödött, azonban a szállításhoz szükséges, esetünkben növény egészségügyi bizonyítványok (Fitosanitári) továbbra is kellenek. A jogi környezete és előírásai a magyar rendszernek, harmonizál az Európai Unió jogszabályi környezettel.

## **5. Környezeti tényezők**

A környezeti tényezők sok esetben olyan már fennálló, adott és hatáskörünkön kívül eső dolgokat tartalmaznak, melyeket a hasznunkra fordíthatók, illetve azok mentén kell megterveznünk a stratégiánkat. Magyarország zöldségtermesztés tekintetében jó pozícióban van, ami kedvező természeti adottságainak (éghajlat, talaj, vízrajz) előnyös földrajzi elhelyezkedésének (centrális hely, a nagy felvevő piacok közelsége) és a hagyományokra épülő szakismeretnek köszönhető. A termelési bázis elfogadható, az ágazat szervezettsége és az egységek piaci megjelenése még ma is nagyon gyenge. Az általunk vizsgált vállalat többek között erre alapozva az ország egyik legjobb termőterületén elhelyezkedve indította el a termelését, ahol a hűtőipari tevékenység már hosszú, több évtizedes múltra tekint vissza. A termelési övezeteket bizonyítottan jó termelési mutatókkal rendelkeztek, illetve a termőföld minősége is kiváló. Továbbá környezeti tényezőként az EU-s csatlakozás után, rendkívül nagy figyelmet kell fordítani az élelmiszerbiztonságra, illetve a környezetvédelemre.

Esetünkben egy ilyen vállalkozás magas szintű szennyvíz és hulló termék termelődéssel számolhat, amelynek a megoldása újabb költségtényező a működésre nézve. Továbbá a különböző bizonyítványok megléte (IFS, BRC, ISO, Bio Certificate) is szükséges a sikeres, megbízható és a partneri elvárásoknak megfelelő működéshez.

## **A vizsgált vállalat ellátási láncban való helyzete**

A vizsgált vállalat ellátási láncban való helyzete alapján megállapítható, hogy a cég a termelő vállalat szerepét játssza az ellátási láncban. A folyamatok, amelyek a gyártáshoz kötődnek mind saját szervezésben és hatáskörben zajlanak.

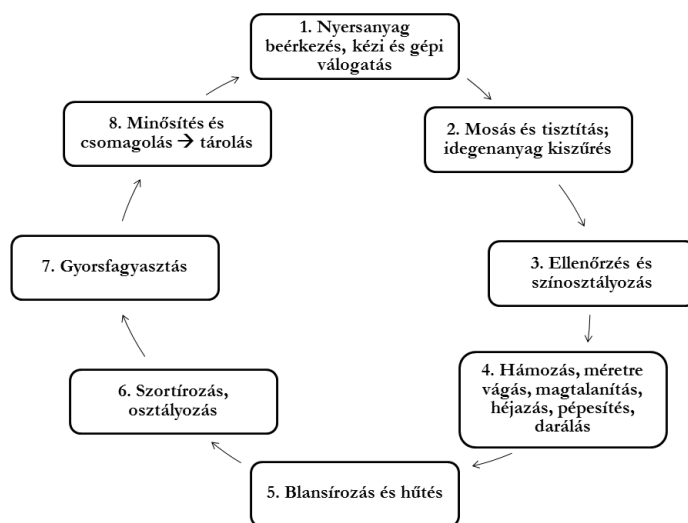
A vállalat termelési rendszer folyamatát az 5. ábra szemlélteti.

1. Ellenőrzött és legtöbb esetben szerződött gazdaságokból a nyersanyag

begyűjtése, folyamatos és gyors beszállítása, feldolgozása. A kiváló minőséghez hozzátartozik az új partnerek számára biztosított teljes körű agronómiai szolgáltatás.

2. A tervezett, gyors és folyamatos feldolgozás (rendkívül fontos a termék minőségének megőrzése végett).
3. Mosási folyamat, illetve előválogatás, automatikus és élő munka által. Ezután az igényeknek megfelelő formázás, szeletelés, törés, darálás, morzsolás következik, amely ugyancsak gyors és nagy teljesítményű automata gépekkel történik.
4. Csírátlanítási folyamat, blansírozás, igény szerint előfőzés, majd válogatás és azonnali gyorsfagyasztás, amely során néhány perc leforgása alatt a nem ritkán - 40 fokos örvénykamrán áthaladva megtörténik a termék hirtelen megfagyása.
5. Következik a színosztályozás és minőségi osztályokba sorolás, csomagolás és tárolás.
6. Ezek után a logisztika tárolási lépcsőfoka következik, raktárba vételezés és értékesítés következik.

A fentiekből jól látszik, hogy a folyamat igen összetett és magas szakértelmet igényel a hatékony működtetése.



5. ábra. A vállalat termelési rendszer-folyamatábrája

Forrás: Saját szerkesztés

A vállalat a késztermékét, a fentebb említett módon viszont eladóknak, Horeca szektor végfelhasználóinak, illetve az anyavállalat partnereinek inter-company módon juttatja el.

Az ellátási láncban fontos szerepet játszanak a dedikált általuk alkalmazott kereskedők, akik adott esetben az új partnerek akvizíciójáért felelősek, illetve a szerződéses árak

kialakításáért. Az ellátási lánc szereplőivel, közvetlen a kapcsolat, gyors a reagálás, viszonylag kevés közvetítő van a rendszerben.

A vállalat az ellátási láncot különböző SCM (supply chain management, vagyis ellátási lánc menedzsment) technikák használatával működteti, ilyen például az anyagáramlások optimalizálása (DRP (distribution requirements planning), azaz az elosztási szükséglettervezési rendszer; VMI (Vendor Managed Inventory), vagyis a szállítók által kezelt készlet menedzsment, kategória menedzsment), információáramlás összehangolása (ERP (Enterprise Resource Planning), vagyis vállalati erőforrás-tervezés; EDI (Electronic Data Interchange) azaz szabványosított adatátviteli technológiák, előrejelzések és vonalkódok), illetve költség és teljesítményelemzésekkel (ABC ABC-elemzés, vagyis az áruválaszték teljesítményét értékelő módszer; vevő-beszállító értékelés).

Az ellátási láncban a beszállítókkal és a szállítópартnerekkel is egyaránt stratégiai partnerkapcsolatot folytat a cég, hosszú távú sikeres együttműködés a cél, biztonságos és rugalmas ellátási lánc kiépítése és üzemeltetése mellett. Ezek mellett a stratégiai együttműködési szerződésben áll különböző műszaki karbantartásokat végző cégekkel, hiszen rengeteg műszaki eszköz szükséges a működéshez, amelyek üzembiztos működése elengedhetetlen a pontos és hatékony gyártáshoz.

Bizonyos esetekben a partnerek versenyeztetése történik, legtöbb ilyen eset az fuvarozási szerződések lejáratakor van, illetve napi szinten is több szállítótól kérnek be ajánlatokat.

A gyártás és raktározás, jogilag is saját hatáskörben van, ez még jobban csökkenti a kitétséget a cégnek. Azonban a műszaki üzemeltetés egy része kiszervezésre került, mivel az erre specializálódott cégek képesek a termelő berendezéseket, újabb és költséghatékonyabb technikákkal karban tartani illetve megjavítani, amire cégen belüli lehetőség csak magasabb költségek mellett lehetne véghez vinni.

A megvalósítások során, a döntések jónak bizonyultak, mivel hosszú távon csökkentek a költségeink a minőség javulása vagy szinten tartása mellett.

A cég ellátási láncja a fejlesztések ellenére sem működik még az anyacég standard átlagán, sajnos a túlhasznolt, és sok esetben már öreg eszközök és a szűkös források jelentik a legnagyobb problémát. A termékek minősége kiváló színvonalú, amely köszönhető az agronómiai részleg szakértelmének, a folyamatos karbantartásoknak, gyakorlott gyártástervezésnek, illetve a jól megválasztott termőföldnek. A szerződött mennyiségeket mindig maradéktalanul teljesítésre kerülnek, a logisztikai szolgáltatókkal történt megállapodásoknak köszönhetően pedig a szállítások is pontosan, a vevői igényekre való odafigyeléssel történnek. A nagyobb gondot a rugalmas reagálás jelenti, mivel raktárkapacitások a normál értékhatáron felüli kihasználtsággal üzemelnek, ezért az ad-hoc jelleg gondot okozhat szezon közbeni gyártás során. Ennek kiküszöbölésére már történtek raktárkapacitás bővítések, azonban még mindig nagyon sok áru elhelyezését bértárolással oldják meg.

Az ellátási lánc legdominánsabb csatornatagja a nyersanyag beszállító, akitől függ a cég

működése, azonban ha ez megfelelően alakul, akkor a vállalat és vevő válik domináns taggá, világgpiaci ártól és kereslettől függően, mindig változik, tolódik ez a határvonal. A dominancia a vevő részéről többféle módon jelentkezik, ezeket az elvárásokat mindig a vevői specifikációk és szerződési feltételek határozzák meg, illetve az adott célország jogi előírásai. A szállítási feltételek és határidők, raklap fajtája és minősége, vonalkódozás a leggyakrabban változtatott elvárások. Rendkívül komplex folyamat, mivel a termelés erősen kötődik a szezonhoz, azonban a vevők kereslete a termelési szezon után növekszik igazán meg, amikor már elfogy az olcsó friss zöldség és gyümölcs más piaci szereplőknél. Tehát az iparági alkalmazhatósági kereteken belül a partner igényei diktálnak a csomagolás, rakatkészítés, vonalkódozás és a kiszállítás különböző formáiban és teljesítéseiben. Fontos szerepet játszik természetesen a partner mérete, alkupozíciója és rendelési volumene. Azonban ez minden iparágban jellemző ismérvként jelentkezik az erőviszonyok alakulásában.

A fentebb leírtak szerint a vállalati erőviszonyok inkább az egyenrangú státuszt képviselik, tekintve, hogy a cég egyik oldalról az anyacég szárnyai alatt gyárt az anyacég partnereinek, másik oldalról, pedig saját partnereit szolgálja ki a lehető legmagasabb színvonalon. A piaci versenyben nem engedheti meg magának a vállalat, hogy domináns szerepet vállaljon, mivel a termékei helyettesíthetők más gyártók termékeivel.

Az elmúlt 4 évben folyamatosan sikerült új partnereket szerezni, ennek is köszönhető a felvásárlása az eddig szolgáltatóként működő hűtőipari vállalatnak. A saját vállalat által foglalkoztatott kereskedőinek köszönhetően bővítette piacát, a Balkán térségében is. A kapcsolatok kiegyensúlyozottak, mivel a legtöbb vevő, már több mint 4 éve a partnerei közé tartozik – alacsony a vevő fluktuáció.

A beszállítói oldalon az előzetesen kikalkulált termelési terv érvényesül, közösen az agronómiával és a műszaki tervezéssel kialakítva, annak érdekében, hogy az adott szezonális áruk betakarítási ideje, jól időzített módon, és ezáltal a nyersanyagok egymásra „tolása” nélkül valósulhasson meg a termelés. A nagy volumenű partnerekkel, külön megállapodások szabályozzák az esetleges kockázatok megosztását, az áru kiszállításának, késleltetett áramokban történő kiszállítását. Elektronikus közvetlen adatcsere, csakis azokkal a partnerekkel van gyakorlatban, amelyek ezt külön igénylik, és kifejlesztett rendszerük van a szállítások, és anyagáramok figyelésére (Tesco, Penny stb.).

### **Vállalatközi kapcsolatok a Beszállítói oldalon**

A beszerzés fontos feladata a megfelelő minőség biztosítása, vagyis, hogy a vállalat az elfogadható minőséggel és a szállítással arányban álló legalacsonyabb áron tudjon vásárolni. Eredményesen kell tárgyalni az olyan szállítókkal való együttműködés érdekében, akik a gazdaságosan megvalósított magas színvonalú teljesítménnyel kölcsönös előnyökre törekednek. Ezért fontos, hogy partnerként tudjuk kezelni a szállítót.

A beszállítók minősítése és egységes elbírálása annak érdekében történik, hogy a

vásárolt nyersanyagok és szolgáltatások megfelelő minőségi színvonalon biztosítsák a vállalat termékeivel szemben támasztott követelményeket. (Villányi, 2010).

Ezért a hatékonyság növelésére, létre kell hozni egy beszerzési-beszállítói rendszert. A legjobb beszállítók kiválasztásához a vállalatnak egy átfogó kritérium rendszert szükséges kialakítania, hogy megfelelő szakmai megalapozottsággal történjen a beszállítók értékelése.

A kiválasztási kritériumok meghatározásánál fontos, hogy eleget tegyünk néhány elengedhetetlen, azonban sokak számára nem evidens kritériumnak. Ilyen lehet az egységes bánásmód elve, az átláthatóság, az objektív értékelési módszer, az igazságosság, vagy éppen a célorientált kialakítás.

Ezek mellett természetesen a klasszikus értelemben vett közgazdasági kritériumokat mindig alkalmazni kell, mint pl. az ár, a teljesítménykritériumok, a rendelési átfutási idő, a rugalmasság, a földrajzi közelség, az együttműködési készség és a referenciák (Benkő, 2014).

Tekintve, hogy beszállítók az ellátási láncban a vállalat irányítása alatt szállítanak be, és az iparágban, amiben tevékenykednek, nem tudnak versenytársi viszonyt képezni a vállalattal, így a 100%-uk együttműködő partnernek minősül a vállalat számára.

A beszállítók körülbelül 80%-a pull rendszerben szállít be, hiszen az adott nyersanyag biológiai érésével növekszik meg az igény a beszállításra, a fennmaradó 20%-ot pedig, a különböző használati cikkek, tisztító szerek, ipari gázok, fogyó alkatrészek, csomagolóanyagok, irodaszerek teszik ki, amelyekből a vállalat lehetőség szerint alacsony készletet tart, hogy minél kevesebb tőkét kössön le.

A beszállítóknak a jelenlegi folyamatokban csak olyan információkat adnak át, amelyek feltétlenül szükségesek az anyagellátás zavartalan és kiegyensúlyozott működéséhez. Azonban az információk szélesebb körben történő megosztása már igényként felmerült. A szóba kerülhető terület, a havi és heti szintű készletfogyások, agronómiai előrejelzések, hogy időben felkészülhessenek az esetleges nyersanyag hirtelen beérése esetén a fuvarszközök, illetve betakarító eszközök rendelkezésre bocsátására. Mindezért cserébe pontosabb szállítást, és alacsonyabb árakat várnánk el. Azonban ennek a költség-haszon elemzése még jelenleg is elemzés alatt áll a cégnél.

A legfontosabb beszállítókkal kiépített kapcsolatok már legalább tíz éves múltra tekintenek vissza. A 2011-es cégváltás, illetve az új tulajdonosok eljövetele egy kisebb átrendeződést generált, azonban többségében maradtak a régi partnerek. A vizsgált vállalat a beszállítóit három csoportba sorolja.

A legnagyobb csoportba tartozó szállítók termékei, az anyagok (ezek a közvetlen feldolgozásra kerülő nyersanyagok) rendkívül nagy mennyiségben vannak felhasználva, és ezek adják a cég beszerzésének 80%-át, hiszen ez kerül feldolgozásra, és eladásra. Ezen beszállítókat folyamatosan figyelemmel kíséri a vállalat, és olyan stratégiai szerződéseket alakít ki velük, melyek biztosítékot jelentenek mindkét fél számára a hosszú távú együttműködésre.

A második csoport beszállítóinak anyagai általában nagy értékű műszaki gépek,

berendezések, illetve raktározásban használatos eszközök és gépek, beszerzését és karbantartását végzik. Különösen fontos a vállalat számára a megbízhatóságuk, hiszen a termelés és az ellátási lánc ezen gépek és berendezések zavartalan működésétől függ. Ezen esetben az ár másodlagos tényezőként szerepel a kiválasztásban, a megbízható minőség fontosabb.

A harmadik csoportba tartozó beszállítók, az anyagok beszállítói, a csomagolóanyagok, gyártás során használt kémiai anyagok, és tisztítószerkeket biztosítását végzik. Itt több esetben vannak megversenyeztetve a beszállítók, a jobb ár, kiválóbb minőség és kedvezőbb szállítási feltételek fejlesztése végett.

### **Vállalatközi kapcsolatok a Vevői oldalon**

Tekintve, hogy versenytársakkal is léteznek megállapodások különböző komparatív előnyök kihasználása végett, ezért vannak olyan partnerei a vállalatnak, akik egyben versenytársak is. Százalékos megoszlásban a vevők körülbelül 90 %-át képezik az együttműködő partnerek, és a fennmaradó 10%-ot a versenytársak.

A vevők többsége rendelkezik az áruk tárolására alkalmas hűtőraktárral, ahol nagyobb mennyiséget is tud raktározni, tehát nem szükséges a JIT beszállítás. A vállalat jellemzően a nagyobb vállalatoknak szállít be push rendszerben, habár magas készleteket nem tartanak, tekintve hogy a hűtőkamrák üzemelteti költségei jelentősek is lehetnek. Ezért a szerződésben lekötött készleteket, általában a saját raktáraiban bértárolják, vagy már az eladási árba építve szállítják el igény szerint. Exportra jellemzően, nagy mennyiségben szezon jellegűen rendelnek, készletre a partnerek, kihasználva, hogy egy-egy nagyobb volumenű szállításnál a fuvarozóknál is kedvezményeket tudnak kicsikarni. Százalékos megoszlásban, körülbelül 65 %-ban push rendszerben készletre szállítanak, 35%-uk kapacitás hiány, vagy forgótőke hiány miatt csak pull rendszerben szállít.

Amennyiben a vevők, hajlandóak lennének megosztani értékesítési és fogyási adataikat a vállalattal-ami jelenleg nem jellemző – a kapott információkért cserébe, sokkal jobban tervezhető szállítási áramokat tudna a vállalat biztosítani, nem beszélve az ebből adódó költségek csökkenéséről, amelyet be tudna építeni az eladási árba a vevő nagyobb megalégedésére.

Partneri kapcsolati hálójukat folyamatosan bővítik. Vannak olyan partnereik, melyek már a kezdetektől fogva velük együtt dolgoznak és növekednek.

A vevőket, folyamatosan értékeli, három kategóriába sorolja a vállalat őket. Az „I”. kategóriás vevőknek tekintik a fizetési megbízhatóságukat tekintve, akik időben fizetnek, a forgalmuk jelentős százalékát generálják és bizonyos szempontból rájuk vannak utalva, a nagy volumenek miatt. Ezen vevőkkel általánosan hosszú időre – több, mint öt év – néz vissza a kapcsolata a cégnek például (Tesco, Penny, Agriform).

A „II” kategóriás vevők is fontos szerepet játszanak a cég életében, néhány esetben a vállalati értékük eléri, vagy meghaladja az előző kategória szereplőit, azonban fizetési magatartásuk, rendelési politikájuk, reklamációs ügyeik, illetve rendelési mennyiségeik

miatt csak ebbe a kategóriába sorolhatók be.

A „III” kategóriába sorolnak be minden olyan ügyfelet, akiknek határidőn túli tartozásaik, költséges és kis mennyiségű rendelési volumeneik vannak, rövid ideje váltak partnerré, illetve pénzügyi átvilágításuk során kockázatosnak ítélték meg. Ezen partnerek legtöbb esetben csak kis részét képezik a volumennek, illetve még újak. Átlagos időtávja a vállalati kapcsolatoknak kevesebb, mint 2 év.

A nemzetközi kutatások alapján a publikációkban számos zöldbeszerzési tevékenység azonosítható. A vállalati gyakorlatot vizsgáló kutatások alapján az érzékelhető, hogy a környezeti tényezők szerepe nem vált átütővé a vállalatok összességének beszerzési gyakorlatában. (Vörösmarty, 2015).

### **Következtetések, javaslatok**

Tanulmányunkban egy hazai hűtőipari vállalat ellátási láncának elemzésével foglalkoztunk különös tekintettel a zöld logisztikai vonatkozásokra. Mely szempontok napjainkban a fenntartható fejlődés elveinek elterjedésével egyre kiemeltebb figyelmet kapnak az élelmiszer ellátási láncokban is. Vizsgálatunkban bebizonyosodott, hogy az élelmiszerláncok között az egyik nagyon fontos hűtőipari ágazatban is igyekeznek a vállalatok egyre nagyobb figyelmet fordítani a zöld logisztikai folyamatokra.

Egy vállalat életében a logisztika nyújtotta lehetőségek alkalmazása (pl. az optimális és gyors elosztás, költséghatékony gazdálkodás mellett) alapvető versenyelőnyt generál a vállalat számára.

Véleményünk szerint a cég beszerzésére, termelési hatékonyságának javítására, logisztikai problémáinak megoldására nagy segítséget nyújtana egy magasabb szintű raktárbővítés, illetve jobban szervezett, hatékonyabb, beszerzést támogató munkatársak alkalmazása. Sajnos a túlterheltség és időhiány miatt a felelősök több esetben nem biztos, hogy a leghatékonyabb és optimálisabb megoldást választották, inkább a kézenfekvőség játszott szerepet, amely nem megengedhető egy ekkora volumennel termelő vállalatnál.

A jelenlegi folyamatok abba az irányba mutatnak, hogy a cég a beruházást a 2016-os évben szeretné előkészíteni, és 2017 év elejével a megvalósítási munkákat elkezdni, amellyel véleményünk szerint a cég versenyhátrányából jelentősen le fog dolgozni. Hiszen, nagyjából 25%-os költségcsökkenéssel számolnak, amely év/év alapon rendkívül nagyot lendít a vállalkozáson. A menedzsment tervei szerint, ezzel a lépéssel - mely közös az anyavállalattal megvalósulva – olyan fejlesztési lehetőségek nyílnak meg, amelyek már évek óta váratnak magukra. Ilyen a modern fuvarozói beléptető rendszer, vagy a kamionok parkolására szolgáló kiszolgálóudvar létesítése, pihenő kialakítása, dolgozók számára modern, öltözők és pihenőhelyiségek kialakítása. Továbbá modernebb alacsonyabb energiafelhasználású gyártóberendezések beszerzése, illetve a hűtési csőrendszer teljes modernizációja, kompresszorok felújítása.

## Hivatkozott források

1. Beszerzési kézikönyv (2002): Módszerek és eszközök a beszerzési tevékenység támogatására. RAABE Tanácsadó és Kiadó Kft. Benkő J. (2014): Logisztikai Rendszerek, SZIE Kiadó, Gödöllő
2. BENKŐ J. (2014): Logisztikai Rendszerek, SZIE Kiadó, Gödöllő
3. CHIKÁN, A. (1999): Az értékteremtő folyamat. In: Chikán, A. - Demeter, K. (Eds.) *Értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Budapest, Aula Kiadó
4. COOPER, M. C., LAMBERT, D. M. & PUGH, J. D. (1997): Supply chain management: more than a new name for logistics. *International Journal of Logistics Management*, 8, 1-14.
5. DAWANDE, M., GEISMAR, H. N., HALL, N. G. & SRISKANDARAJAH, C. (2006): *Distribution and Materials Management*, 9, 3-8.
6. DÉRI ANDRÁS-VÁNDORFFY I. (2005): A „bővített” ellátási lánc. Budapest, MLE Logisztikai évkönyv
7. FÖLDESI P. (szerk.)(2006): Logisztika I-II., HEFOP 3.3.1.-P.-2004-09-0102-1.0. pályázat, [http://vili.pmmf.hu/portal/documents/19217/19797/Logisztika\\_I-II.pdf](http://vili.pmmf.hu/portal/documents/19217/19797/Logisztika_I-II.pdf) (Letöltve:2016.06.14. 20 óra 07 perc)
8. FRUITVEB Magyar Zöldség-Gyümölcs Szakmaközi Szervezet (2013): A magyar zöldség-gyümölcs ágazat stratégiai megvalósíthatósági tanulmánya, [http://fruitveb.hu/kiadvany/zgy\\_agazati\\_tanulmany.pdf](http://fruitveb.hu/kiadvany/zgy_agazati_tanulmany.pdf) [Letöltve: 2015.08.08]
9. FÜLÖP S. (2003): Menedzsment Technikák. Beszerzés menedzsment kis és középvállalkozások gyakorlata. BGF-PSZK, Budapest
10. GELEI A.; DEMETER K.; CHIKÁN A.; NAGY J. (2014): Termelés, szolgáltatás, logisztika - Az értékteremtés folyamatai. Wolters Kluwer, Budapest, 2. fejezet
11. HAJNAL É.(2007): Élelmiszerlogisztikai folyamatok optimalizálása, Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest
12. LALONDE, B. J. & MASTERS, J. M. (1994): Emerging logistics strategies: blueprints for the next century. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24, 35-47. *Logistics*, 22, 1-25. *Management*, 15, 243-261.
13. MEDINA V. (2005): A magyar zöldség-gyümölcs ágazat vizsgálata és ágazati stratégiájának megfogalmazása, Budapesti Corvinus Egyetem,
14. MENTZER, J. T., DEWITT, W., KEEBLER, J. S., MIN, S., NIX, N. W., SMITH, C. D. & ZACHARIA, Z. D. (2001): Defining supply chain management. *Journal of Business*
15. MIKE G. (2002): A logisztika környezetvédelmi kérdései és reverse logistics.

- Budapest. 19.sz műhelytanulmány.
16. MOSONYINÉ Á. G. (2006): A környezetvédelem és az inverz logisztika. EU Working Papers 2006. [http://elib.kkf.hu/ewp\\_06/0604\\_07.pdf](http://elib.kkf.hu/ewp_06/0604_07.pdf)
  17. PREZENSZKI J. (2003): Logisztika I. BME Mérnöktovábbképző Intézet, Budapest  
Supply chain scheduling: distribution systems. *Production and Operations*
  18. VAN DER VORST , J.G.A.J., TROMP, S., AND VAN DER ZEE, D.J. (2005): A simulation environment for the redesign of food supply chain networks: modeling quality controlled logistics.
  19. VÖRÖSMARTY Gy. (2015): A zöldbeszerzés motivációs háttere, *Vezetéstudomány*, vol. 46. no. 12 pp. 13-21.

**SZÖVETKEZETEK SZEREPE DÁNIA  
ÉS DÉL-KOREA AGRÁRGAZDASÁGÁBAN**

**THE ROLE OF CO-OPERATIVES IN THE AGRO-  
ECONOMY OF DENMARK AND SOUTH KOREA**

**NESZMÉLYI György Iván**

**Kulcsszavak:** Agrárgazdaság, szövetkezetek, Dánia, Dél-Korea

**Keywords:** Agricultural Markets and Marketing, Cooperatives, Agribusiness

**JEL kód:** Q13

## **Összefoglalás**

*A tanulmány célja az EU keretei között is a családi farmgazdaságok sikertörténetének tekintett dán, valamint a délkelet-ázsiai "tigrisek" egyike, a Koreai Köztársaság mezőgazdasági szövetkezeti rendszerének bemutatása, illetve összehasonlítása. A szerző választ keres arra a kérdésre, hogy hogyan, milyen megoldásokkal képesek a farmerek eredményesen gazdálkodni két, egymástól igen csak eltérő történelmi, társadalmi és gazdasági környezettel rendelkező országban, amikor a kiindulási helyzet számos hasonlóságot mutat: viszonylag kicsiméretű földterületek, illetve állatállomány, jelentős számú egyéni vagy családi gazdálkodó, akik önmagukban aligha lennének képesek hatékonyság tekintetében megfelelni a nemzetközi versenyképesség feltételeinek. A farmertársadalom döntő hányada – mindkét vizsgált országban - ezért évtizedek óta szövetkezetekbe tömörült. A magántulajdonban lévő földeken gazdálkodó tagok részére e szövetkezetek számos területen nyújtanak előnyös szolgáltatásokat (szaktanácsadás, terményfeldolgozás, értékesítés, banki szolgáltatások, stb.). A kérdés vizsgálata nem öncélú, hiszen úgy a dán, mint a dél-koreai tapasztalatokból levonható tanulságok, illetve megfogalmazható Magyarországon is hasznosítható ötletek, amelyek pozitív hatással lehetnek a hazai a családi kisüzemekre, illetve a szövetkezeti típusú együttműködésére.*

## **Abstract**

*The goal of the paper is to give an insight to and make a comparison between the agricultural co-operative systems of Denmark, - a success story of the family based farming even in the frames of the EU, - and of the Republic of Korea (South Korea), one of the Asian newly industrialized economies. The author tries to find the answer to the question: how, and by which solutions the farmers can work successfully in these two countries which are quite different from each other in terms of their historical background and economic environment. However, the basic points show many similarities: relatively small, fragmented farmlands and livestock, relatively big number of farmers who are crop or livestock producers on individual or family basis. In all probability they could never meet the standards of efficiency and international competitiveness. Therefore the majority of farmers in both countries establishes and joined the agricultural co-operatives. The farmers work on their own lands while co-operatives provide them with a range of advantageous services (consultancy, crop processing, sales and marketing, banking services, etc.) The author believes that the examination of this issue may serve with adaptable experiences and useful ideas in Hungary as well which may have positive influence on the future of the Hungarian family based farming and co-operative type collaboration.*

## **Bevezetés**

Magyarországon a rendszerváltozás óta eltelt negyedszázad során szinte folyamatos vita folyt – és folyik – arról, hogy az ország mezőgazdasági termelésének gerincét döntően iparszerű nagyüzemek, avagy családi farmgazdaságok alkossák. A nagyüzemek – elsősorban a méretgazdaságból és tőkeellátottságból adódó versenyelőnyei világosak, ma is számos ország, köztük az USA épít erre. Magyarországon a szocialista időszak utolsó 20-25 évében - jelentős állami támogatással – világviszonylatban is magas színvonalú mezőgazdasági termelést sikerült kialakítani. Az egykori „keleti” piacok radikális beszűkülése nagyban hozzájárult ezeknek a nagyüzemekben a széteséséhez, de

a „hogyan tovább” kérdésre inkább történeti beidegződéseken, mint józan megfontolásokon alapuló válasz született. A kárpótlási folyamat félresiklott, részben magántulajdonban lévő közepes méretű, ill. nagyüzemek jöttek létre, részben pedig egészen kisméretű, egy hektár alatti, önmagukban életképtelen „üzemek”.

A rendszerváltozást követően a mezőgazdasági ágazat termelése számottevően zsugorodott, úgy a GDP-n belüli arányát tekintve, mint abszolút értékben. A termelés legnagyobb mérvű csökkenése 1993 és 2000. között következett be (Szabó, L. - Zsarnóczai, J. S. 2004). A családi gazdaságok fogalmi meghatározása korántsem volt egyértelmű a rendszerváltozás idején, számos vitatott kérdés merült fel, például mekkora birtokméretig tekinthető az „családinak”, hány családtagnak kell főállású munkát végeznie benne, stb. A kérdésre – magyar vonatkozásban - az A termőföldről szóló 1994. évi LV. tv. 3. §-a adott választ, amely a családi gazdaság méretét legfeljebb 300 hektárban határozta meg (1994. évi LV. tv.). Az EU-csatlakozási folyamat, illetve a már több mint egy évtizede valósággá vált EU tagság sem hozott áttörést abban, hogy milyen mintát kövessünk hazánk a mezőgazdasági birtok-struktúra terén. Holott a kérdés megnyugtató és hosszútávra szóló eldöntése nagyon fontos lenne. Hiszen az EU-támogatások (és azok ésszerű, hatékony felhasználása) semelyik más ágazatban nem annyira fontosak, mint a mezőgazdaságban (Erdeiné Késmárki-Gally Sz. és tsai 2015).

Hasonlóképpen nem mindig egyértelmű, és igen sokféle megközelítés, illetve definíció látott napvilágot arról, hogy valójában milyen vállalkozási forma tekinthető szövetkezetnek. A szövetkezeti gyakorlat és elmélet tudományos vizsgálata terén úttörő munkásságú Ihrig Károly (1892-1970) „A szövetkezetek a közgazdaságban” című, 1937-ben kiadott művében igyekezett a szövetkezeti gazdálkodási forma lényegét részletesen feltárni. Ennek nyomán megállapította, hogy a szövetkezetek gazdasági célok elérése érdekében jönnek létre (ez még akkor is igaz, ha esetleg közvetett módon más, pl. szociális, vagy nemzetiségi törekvéseket szolgálnak), úgy, hogy abban több személy és több gazdaság egyesül. Ennek alapján a szövetkezetek a gazdasági társulások egyik alakzatának tekinthetők (Ihrig, K. 1937).

Szabó G. G. (2010) – részben Ihrig kutatásai nyomán – kiemeli, hogy a mezőgazdasági szövetkezésben két alapvető irány különíthető el egymástól, amelyek lényegesen különböznek egymástól. Az egyikben a közös alapanyag-termelés is a szövetkezeti tevékenység része (mint Magyarországon a volt termelőszövetkezetek, illetve átalakult formáik), míg a másikban a szövetkezetek csak parciális (részleges) integrációt folytatnak, azaz inkább csak szolgáltatnak: közös értékesítést, beszerzést, géphasználatot stb. hajtanak végre, de az alapanyag-termelés az egyéni (az Európai unióban túlnyomórészt képező családi gazdaságok) keretében történik. A termelőszövetkezetektől eltérően az ún. előmozdító típusú szövetkezetek (ellentétben a hazánkban rendszerváltásig megszokott gyakorlattal) általában egyfajta tevékenységet (például értékesítés, beszerzés, szolgáltatás stb.) folytatnak és az egyes tagok/termelők üzemeit kiegészítik, s ennek során gazdálkodásuknak csak egy-egy mozzanatát ragadják

ki a gazdálkodási folyamatból. Szabó G. G. (2010, 2005) hivatkozik továbbá Barton (1989) nyomán arra az amerikai meghatározásra is, amelyet a holland felfogás szintén tükröz, hogy „A szövetkezet egy olyan vállalkozási forma, melynek igénybe vevői egyben tulajdonosai is annak és egyben igazgatják is azt, valamint a haszonból az igénybevétel alapján részesednek.” Lényeges az úgynevezett hármasság: tulajdonos (kockázatviselő) – irányító (a főbb döntéseket hozó) – használó (a szövetkezet szolgáltatásait igénybe vevő) megléte, amelynek értelmében a tagok egyszerre tulajdonosai a szövetkezetnek, tehát viselik a kockázatot, meghozzák a főbb döntéseket a (közös) vállalkozást illetően, és forgalmat bonyolítanak le a szövetkezettel, azaz igénybe veszik a szövetkezetet, amely a vállalkozás gazdasági tevékenységének az alapja (Szabó G. G. 2010, 2005.). Bogetoft és Olesen (2007) szerint a szövetkezetek olyan vállalatok, amelyek esetében a használók (és nem a befektetők) a vállalkozás tulajdonosai és irányítói (Bogetoft, P., Olesen, H. O. 2007). A mai, hatályos magyar jogszabály – a 2006. évi X. törvény a szövetkezetekről – a szövetkezet fogalmát a 7. §-ban a következő módon határozza meg: „A szövetkezet az alapszabályban meghatározott összegű részjegytőkével alapított, a nyitott tagság és a változó tőke elvei szerint működő, jogi személyiséggel rendelkező szervezet, amelynek célja a tagjai gazdasági, valamint más társadalmi (kulturális, oktatási, szociális, egészségügyi) szükségletei kielégítésének elősegítése.” (2006. évi X. tv.). A mindenkor magyar kormányzatok elvi deklaráció szintjén ugyan előszeretettel hangoztatták, hogy a családi tulajdonra alapozott kisgazdaságok fejlődését támogatják, ténylegesen azonban ez a szándék nem mindig volt tetten érhető, hiszen időnként erősen úgy tűnt, hogy az önmagukban versenyképesebbnek tekintett nagygazdaságok élveznek inkább prioritást. Még a 2010 óta eltelt időszakot vizsgálva sem teljesen világos, hogy Magyarországon a kormányzat meghatározó, avagy csupán kiegészítő szerepet szán a családi gazdaságoknak. Arra a kérdésre pedig szintén nehezen akar a válasz megszületni, hogy mi módon, milyen gazdasági, szervezési módszerekkel lehetnek a családi gazdaságok is versenyképesek? A szerző úgy véli, hogy a vidék fenntartható fejlődése, a vidéki lakosság hosszú távú boldogulása olyan komplex társadalmi kérdés, amely nem vizsgálható csupán gazdasági szempontból. A mezőgazdasági nagyüzemek alkuereje, a méretgazdasági megfontolások mellett lényeges szempont kell, hogy legyen az is, hogy a vidéken élő, gazdálkodással foglalkozó emberek minél nagyobb hányada valódi tulajdonosként, és ne csupán bérmunkásként vehessen részt az élelmiszertermelésben. Éppen ezért nagyon fontos feladat a nemzetközi kitekintés, vajon vannak-e Európában, vagy a világ távolabbi régióiban olyan országok, ahol a családi gazdaságok dominálják a mezőgazdasági termelés szféráját, mégis igen eredményesen tudnak működni, így akár modellként szolgálhatnak.

A világban igen sok olyan országban kisméretű, családi alapon szerveződött farmgazdaságok állítják elő az élelmiszertermelés alapanyagait. Ez önmagában azonban még nem elegendő a sikerhez, hiszen például számos afrikai országban a meglévő

élelmiszerhiány ellenére is a farmerek közül sokan felhagynak a gazdálkodással és inkább a nagyvárosokba vándorolnak a jobb megélhetés reményében. A fejlettebb országok között viszont akadnak példák arra, hogy a családi farmgazdaságok kis mérete ellenére működhet korszerű és versenyképes mezőgazdaság. Mi lehet ennek a titka? E modellek sikere, úgy tűnik, jelentős mértékben abban rejlik, hogy a magántulajdon alapján működő termelő gazdaságok sokoldalúan együttműködnek egymással, illetve az ellátási lánc többi szereplőivel, és ennek egyik, nem ritka formáját jelentik a szövetkezetek.

A jelen írás a szövetkezeti gazdálkodási forma rendszerét veszi górcső alá egy-egy olyan európai, illetve ázsiai ország esetében, amelyekben hosszabb ideje sikeresen működik a családi gazdaságokra épülő szövetkezeti rendszer.

### **Anyag és módszer**

A tanulmány nagyrészt másodlagos kutatási eredményekre – szakirodalmi forrásokra, illetve nemzetközi adatbázisokra – épül. Célja azoknak a nemzetközi jó gyakorlatoknak, módszereknek a tanulmányozása, amelyek a magyar gazdasági fejlődés szempontjából hasznosak lehetnek. Ez utóbbi szempontból a rendszerváltozást követően mindig is érzékeny és máig nyitott kérdés maradt a megfelelő mezőgazdasági birtokstruktúra kialakítása, amelyet az iparszerű termelést folytató nagygazdaságok versus családi tulajdonra és munkaerőre épülő, egymással lazább vagy szorosabb módon együttműködő farmgazdaságok fejlődési irányai közti prioritás-választás.

A tanulmány két konkrét ország – Dánia és a Koreai Köztársaság (Dél-Korea) esetét mutatja be, amelyekben – az egymástól erősen eltérő kulturális és történelmi háttér ellenére – eredményesnek bizonyult a mezőgazdasági kistermelők szövetkezeti típusú vertikális, illetve horizontális együttműködése. Említést érdemel, hogy a szerző hosszabb ideig élt és dolgozott mindkét országban, így a szekunder információkon túl a szerző a tanulmányba beépítette elsődleges, helyszíni tapasztalatait is. Az írás gerincét az adott két ország szövetkezeti mozgalmainak, illetve az annak kialakulását elősegítő gazdasági, földrajzi, társadalmi és politikai tényezőinek a leíró-elemző feltárása képezi, azzal, hogy megkísérel néhány eredményesnek bizonyult módszert, tapasztalatot bemutatni, amelyek Magyarországon is eredményesen alkalmazhatóak lehetnek.

### **Dánia**

A nyugat-európai élelmiszer-gazdaságban számos országban és szektorban (például tej-, marha- és sertéshús, zöldség-gyümölcs) az elmúlt száz év során előtérbe kerültek és megerősödtek a gazdálkodók-termelők által létrehozott koordinációs-integrációs szervezetek.

A mezőgazdasági alapanyag termelése jórészt családi gazdaságok keretében történik, ezért ahhoz, hogy a farmer gazdaságosan tudjon termelni, s ezáltal jövedelmét növelje, szükség van az üzemét kiegészítő szövetkezetekre, hiszen ezek egy-egy gazdasági mozzanatot általában olcsóbban tudnak elvégezni. A dán (és a holland) mezőgazdasági

szövetkezetek sikerességük (jelentős piaci részesedésük), a mezőgazdasági termelők gazdálkodásában játszott kiemelkedő szerepük, hatékonyságuk, és a környezeti kihívásokra való reagálásuk tekintetében megnyilvánuló rugalmasságuk okán nemzetközi vonatkozásban is példa értékűek. E szövetkezetek csak egy-egy tevékenységet végeznek a termelési folyamathoz kapcsolódóan (pl. vagy csak beszerzést, vagy csak értékesítést (Szabó G. G. 2007).

A dán törvények a mai napig védelmezik a családi vállalkozások alapját jelentő paraszttanyát és a földet birtokló státust. Az 1945 után is többször módosított földtörvény szerint Dániában csak az lehet farmtulajdonos, aki a tanyáján lakik, letette a megfelelő vizsgákat, amelyek nemcsak mezőgazdasági, hanem üzemvezetési, számítógépes és egyéb ismeretekből is állnak. A tanyától legfeljebb 15 km távolságra fekvő földterület kerülhet tulajdonba. A 30 hektár fölötti földterület birtoklásához minimálisan a kétéves, nappali képzéssel és bentlakással megszerezhető szakképesítés, az úgynevezett „zöld bizonyítvány”, vagy szakirányú egyetemifőiskolai bizonyítvány és igazolt szakmai gyakorlat megléte szükséges. A földtulajdon felső határa 125 hektár (Csobán M. 2012)

A Dán Királyság ma gazdaságilag magasan fejlett ország, GDP-jében 76,3%-ot (2015. évre szóló becslés), foglalkoztatottsági összetételében 77,1 %-ot (2011.) képvisel a szolgáltatói szektor. A GDP összetételében ugyanakkor mindössze 1,3%, a teljes foglalkoztatottságon belül 2,6% körüli részarányt képvisel a mezőgazdaság. (The World Factbook, CIA, 2015. évre szóló becslés). 43 ezer km<sup>2</sup> területe (a hozzá tartozó Grönland, illetve Feröer szigetek nélkül) és 5,6 millió fős lakossága alapján nagyjából Szlovákiához hasonlítható. Az alig több, mint fél magyarországnyi állam földrajzilag erősen tagolt, az európai kontinenssel közvetlenül összefüggő Jylland (Jütland)-félszigeten kívül több száz sziget alkotja. Dánia Európa egyik élenjáró agártermelője és exportőre. Lakossága mintegy háromszorosát, 15 millió főt képes élelmiszerrel ellátni. Dánia területének 61%-a - összesen 2.621.000 ha – művelhető. 2013-ban 18,6 millió vágósertést, az 582 ezer darabos tejelőmarha-állomány révén mintegy 5,1 milliárd liter tejet, továbbá 9 millió tonna szemesterményt, illetve jelentős mennyiségű zöldségféléket állítottak elő (Facts and Figures about Danish Agriculture and Food 2014).

Az élenjáró dán mezőgazdaság és az ahhoz kapcsolódó szövetkezeti struktúra legalább másfél évszázadnyi múltra tekinthet vissza. Dániában ugyanis már a 19. század végére létrejöttek szövetkezetek. Például a tejtermelő szektorban, helyi farmerek kezdeményezésére már 1882-ben létrejött az első szövetkezet, amely nyomán országsszerte gombamód szaporodtak és nagyon rövid idő alatt elterjedtek a hasonló együttműködési formák. 1888-ban már 244 szövetkezet működött, és ezek rövid időn belül nemcsak a tej begyűjtését és értékesítését végezték, hanem a feldolgozás irányában is elkezdtek terjeszkedni (vaj-előállítás és értékesítés). Az 1880-as évektől kezdődően a

dán farmerek körében – válaszul Nagy-Britannia fokozódó bacon keresletére – egyre inkább előtérbe került a sertésenyésztés, amely ráadásul kiválóan tudta hasznosítani takarmányként az egyes tejipari melléktermékeket. 1887-ben jött létre Horsensben az első szövetkezeti alapon működő vágóhid, amelyet 1890-ig kilenc további követett. Ez a tíz üzem, - amelyek a mai dániai “bacon-gyárak” előfutárának tekinthetők – állította elő már akkor a dán bacon export egyharmadát (Gutiérrez C. M., 2005).

A dán gazdálkodók maguk rendelkeznek saját farmjukkal, a saját terményeiket termesztik, és a saját állatállományukat tenyésztik. Teszik ezt anélkül, hogy feláldozzák egyéni szabadságukat, ám e független farmerek sokkal erősebb együttműködést alakítottak ki egymással, mint az más országok farmereire általában jellemző (Manniche, P. 1969).

Ihrig (1937) kiemeli, hogy a Dán Szövetkezeti Vágóhidak Szövetsége 1932-ben a magánvágóhidakra is kiterjedő monopóliumot kapott az Anglia felé irányuló kivitelre, megállapítva egyben egy-egy vágóhid kontingensét, illetve kezelve az ún. árkiegyenlítési alapot. (Ihrig, K. 1937)

Ihrig, művében példa értékűnek nevezi a dán tejszövetkezeteket is, sőt az ország gazdaságának egyik alapjaként tesz említést a szövetkezeti szervezett vajiparról, kiemelve, hogy ennek eredményéhez jelentős mértékben hozzájárult, hogy a termelő gazdák belátták minőségi és a szabványosított, „standard” termelés fontosságát. Ennek révén már a 19. század végén sikerült jó hírnevet szerezniük az angol piacon (Ihrig, K. 1937).

Győri (1985) a szövetkezeti tejüzemek és a termelők közt régóta kialakult korrekt kapcsolatot is kiemeli, utalva arra, hogy a maguk a termelők alkották-alkotják a szövetkezeti tagságot. 1931-től kezdve a tejfeldolgozó üzemek már a tejet különböző vizsgálatoknak vetették alá és ennek alapján fizettek a termelőknek. A pártatlanság érdekében a Dán Tejfeldolgozó Üzemek Szövetsége 1963-68 között hat központi semleges laboratóriumot hozott létre (Győri, L. 1985)

Már a 20. század elejétől kezdődően más mezőgazdasági ágazatokban is fokozatosan teret hódítottak a szövetkezetek. Ennek oka elsősorban az, hogy az egyénileg fellépő farmerek piaci - eladási és beszerzési - pozíciója nagyon gyenge lett volna a piac többi résztvevőjéhez viszonyítva. Az egyénileg gazdálkodó farmer gazdasági helyzetében az egyik fő probléma az, hogy a piaci - eladási és beszerzési - pozíciója nagyon gyenge a piac többi résztvevőjéhez viszonyítva. Ennek oka az, hogy a gazdák által egyénileg beszerezni kívánt anyagok, illetve értékesíteni kívánt termékek mennyisége kicsi, a termékeik gyakran romlandóak, nem képesek egyformán magas minőséget garantálni; nincsenek megfelelő információik, a piac nem áttekinthető számukra, és összességében a piacon túl kicsik, nem képesek egyáltalán semmilyen hatást gyakorolni rá, illetve rajta keresztül az árakra. A farmerek koncentrált iparágakkal és erős eladókkal találkoznak,

akiknek nagyobb a gazdasági erejük. Nincs tehát igazi verseny a piacon, mert a termeléshez szükséges anyagok beszerzésekor, illetve a megtermelt termékek értékesítésekor a farmerekkel szemben a nekik eladók, illetve a tőlük vásárlók dominálnak (Szabó G. G. 2007.).

A szövetkezetek úgy tudnak megfelelni feladataiknak, hogy képesek garantálni a minőséget, nagyobb kínálattal, illetve kereslettel jelennek meg a piacon, képesek raktározással, feldolgozással, csomagolással stb. az áru értékét növelni, ezáltal a piacot a tiszta verseny irányába elmozdítani. Ezáltal a szövetkezetek makrogazdaságilag egyfajta piaci ellensúlyozó, kiegyenlítő erőt is betöltenek. A mezőgazdasági szövetkezetek létrejöttének legfontosabb gyakorlati jelentőségű gazdasági oka tehát az említett piaci ellensúlyozó erő (countervailing power) létrehozása volt a múlt század utolsó harmadában az egyes farmerek versenyhelyzetének javítására, s ezáltal jövedelmének növelésére (Szabó G. G. 2007.).

Zsarnóczai, J. S. (2003) a dán (és svéd) farmerszövetkezetekről írt tanulmányában megállapítja, hogy e szövetkezetek jellemzői „az önkéntes be- és kilépés joga és lehetősége, az egy tag egy szavazat demokratikus elvének érvényesítése, a korlátolt mértékű kamat (osztalék) fizetése a tagok pénzügyi hozzájárulásához mérten, a vásárlási és értékesítési visszatérítés a tagok közvetlen részvételének arányában.” Kiemeli továbbá, hogy „a szövetkezeti intézményi rendszer legnagyobb előnye az Európai Unió törvényei értelmében az, hogy mivel a szövetkezetek non profit szervezetek, ezért nem esnek a versenytörvény hatálya alá.” (Zsarnóczai, J. S. 2003). Bár folyamatosan koncentrációs folyamat megy végbe az alapanyag-termelésben, ugyanakkor a farmerek továbbra sem közösen művelik a földjeiket, (szükség esetén viszont gyakran kisegítik egymást, ennek a szerző több alkalommal személyesen is tanúja lehetett). Jellemző, hogy a termények, illetve az élőállatok feldolgozást végző farmerszövetkezetek a farmerek tulajdonában vannak, és jellemző, hogy ezek már jóval magasabb hozzáadott-értékű kész-, vagy félkész-termékeket állítanak elő. Nemcsak a végtermék, hanem az input-oldalon is jellemző a szövetkezeti keretekre alapozott közös beszerzés, mivel a farmerek koncentrált iparágakkal és erős eladókkal találkoznak, akiknek nagyobb a gazdasági erejük. Végző soron ennek köszönhető, hogy a farmerek versenyképesen tudnak termelni.

Jóllehet, Dánia mezőgazdaságának gerincét ma is és a belátható jövőben is a családi magángazdaságok alkotják, az utóbbi évtizedekben számottevő birtok-koncentráció ment végbe, ld. Az 1. sz. táblázat adatai alapján. Az ország 2,6 millió ha-os termőterületén ma mintegy 38-39 ezer családi farm működik.

1. táblázat. A dániai termőföld és farmergazdaságok méret szerinti megoszlása

	Mezőgazdasági terület				Gazdaságok száma			
	2000	2010	2012	2013	2000	2010	2012	2013
Termőterület nélküli					800	1.980	1.535	1.668
5 ha alatti	4	4	3	3	946	1.099	900	764
5 – 10 ha	60	58	58	56	8.457	8.031	8.097	7.803
10 – 20 ha	164	112	112	99	11.188	7.785	7.752	6.928
20 – 30 ha	161	106	80	98	6.531	4.304	3.220	3.973
30 – 50 ha	353	191	189	170	9.017	4.896	4.881	4.392
50 – 100 ha	763	426	397	389	10.891	5.925	5.516	5.400
100 – 200 ha	715	702	657	657	5.351	4.981	4.667	4.616
200 ha feletti	421	1.048	1.149	1.157	1.360	3.098	3.348	3.285
Összesen	2.647	2.646	2.644	2.628	54.541	42.099	39.916	38.829
Átlagos méret ha/gazdaság					45,5	62,9	66,2	67,7

Forrás: Facts and Figures about Danish Agriculture and Food 2014. Danish Agriculture & Food Council, 2015., 8. p. nyomán

Az utóbbi évtizedekben számos közös, szövetkezeti alapon működő vállalat jött létre. Ezek egyik nemzetközileg leginkább ismert példája a DLG Csoport (Dansk Landbrugs Grovareselskab a.m.b.a.), amely ma már Európa egyik legnagyobb mezőgazdasági vállalatává fejlődött. Húsz országban van jelen. 1969-ben jött létre három korábbi, a XIX/XX. század fordulójától működő vállalkozás egyesítésével. Farmerek hoztak létre, ma összesen mintegy 29 ezer farmer közös tulajdonában van. Fő feladata a termelési eszközök, illetve mezőgazdasági termékek kereskedelme, emellett számos más területet is felölel tevékenysége. 2014-ben 59,2 mrd. DKK (7,9 mrd EUR) forgalma volt. A szövetkezeti vállalatok forgalma, kiterjedt szolgáltató és egyéb tevékenységüknek köszönhetően, a GDP 10 %-át eléri (DLG Annual Report 2014).

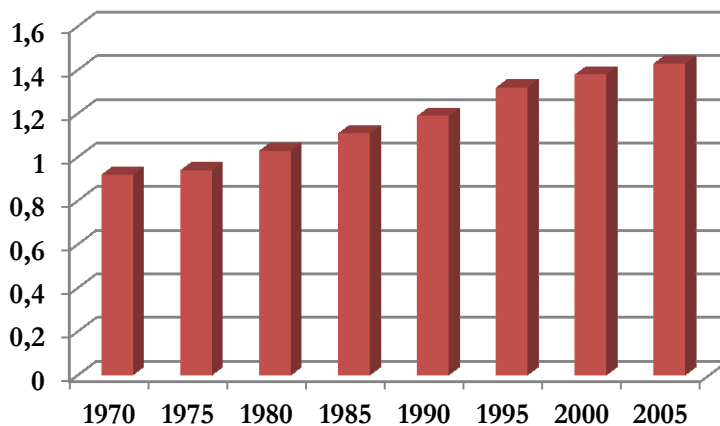
### Dél-Korea (Koreai Köztársaság)

A Magyarországhoz hasonló területtel (kb. 99 ezer km<sup>2</sup>), ám közel ötszörös népességű Koreai Köztársaság (Dél-Korea) világviszonylatban is kiemelkedő, dinamikus gazdasági fejlődését, eredményeit az ipari és szolgáltató ágazatoknak köszönheti. Mezőgazdasága sokáig elmaradottnak volt mondható, az ágazat GDP-hez való hozzájárulása 2,3% körüli (2015. évre szóló becslés – The World Factbook, CIA). Az ország adottságai – Dániához, vagy akár Magyarországhoz képest – korántsem kedvezőek a mezőgazdasági termelés céljaira. Területének alig egyharmada alkalmas művelésre, de a valóságban még ennél is kevesebbet művelnek.

Részben történelmi okokkal magyarázható sajátos vonás a birtok-struktúrát igen elaprózott, 1-2 hektáros földterülettel, illetve csekély állatállománnyal rendelkező farmgazdaság dominálja, amelyen mintegy két és fél millió gazdálkodó folytat termelést. A koreai gazdálkodók birtokuk mérete alapján vélhetően még a dán farmerekhez képest is kiszolgáltatottabb helyzetben lennének önmagukra utalva. Az európai szemmel nézve

rendkívül kicsi farmok az 1949. évi földreform következtében jöttek létre, döntően politikai indíttatásra: a korábbi (japán gyarmati) nagybirtokosi rendszer gyökeres felszámolása, és a földnélküli nagy tömegek földhöz juttatása volt a cél. A korlátozott földterület és a rizstermesztés kézimunka-igényessége miatt maximum 3 ha-os családi farmokat engedélyeztek. Akkoriban Dél-Korea tipikus agrárországnak volt tekinthető, 1949-ben a lakosság 60%-a élt farmer-háztartásokban. Az ipar fejlődése a későbbiekben felszívta a munkaerő nagy részét, de még az 1970-80-as években végbement jelentős elvándorlás ellenére is fennmaradtak a földtulajdon-szerzési korlátozások, ezt csak a 2000-es évek elején emelték 20 ha-ra (NESZMÉLYI, GY. 2004.).

Az utóbbi években a foglalkoztatottság szerkezetében a mezőgazdasági ágazat aránya tovább csökkent, 2015-ben mindössze 5,7%-ra volt becsülhető (The World Factbook, CIA). Az említett földtulajdon-szerzési korlátozások közepette aligha kerülhetett sor komolyabb birtok-koncentrációra, vagy tagosítási folyamatra. A farmok átlagos mérete az idők során kismértékben mégis növekedett: 1970. és 2005. között 0,94 ha-ról 1,43 ha-ra növekedett (1. ábra).



1. ábra. A farmok átlagos méretének változása 1970 és 2005 között

*Forrás:* Evaluation of Agricultural Policy Reforms in Korea - OECD 2008, 13. p. (A Koreai Köztársaság Mezőgazdasági Erdészeti és Vidékfejlesztési Minisztériuma által kiadott Mezőgazdasági és Erdészeti Kézikönyvei nyomán)

A vidéki társadalom előregedését jelzi, hogy a gazdálkodók átlagos életkora emelkedik, 2005-ben a farmerek 30%-a 65 év felett volt. Ez a tendencia jelenleg is folytatódik. A dél-koreai mezőgazdaság fő terményei: rizs, zöldségfélék, gyümölcs. Az állatállomány hús- és tejelő marhából, sertésből és baromfiból áll. Korea legfontosabb terményéből, rizsből az ország önellátó, de a többi mezőgazdasági terményből, a közel 50 millió főnyi lakosság élelmiszerellátása érdekében általában behozatalra szorul. A rizs dominanciája

mellett, az utóbbi két évtized során a terménypaletta számottevően diverzifikálódik, a kisebb-nagyobb városok peremén jellegzetes látvány a fóliasátrak nagy tömege, amelyben – a rizsnél jobban jövedelmező – zöldségeket és gyümölcsöt termelnek az év hidegebb hónapjaiban is.

A növekvő lakossági jövedelmek, illetve részben a globalizáció sajátos „kulturális” hatásaként az utóbbi időben a koreai táplálkozási szokások is kezdenek eltolódni a fehérjedús ételek (pl. húsfélék) irányába. Emiatt jelentős szemestakarmány-importra van szükség, ezekből az önellátási hányad igen alacsony: gabonafélékből például az ezredfordulón 30% körüli volt. Dániával ellentétben tehát a mezőgazdaság Koreában nem tipikusan export-ágazat, itt szinte mindig is a belső ellátás legalább részleges biztosítása volt a cél.

### **A dél-koreai farmerszövetkezetek kialakulásának történeti háttere**

A dél-koreai farmertársadalom döntő hányada évtizedek óta szövetkezetekbe tömörült. A magántulajdonban lévő földeken itt is külön-külön gazdálkodnak a tulajdonos családok, akik e szövetkezetek tagjaiként számos területen kapnak előnyös szolgáltatásokat (szaktanácsadás, terményfeldolgozás, értékesítés, banki szolgáltatások, stb.). Említést érdemel, hogy - főként jövedelmezőségi okok miatt, - számottevő (25-30% körüli) a nem kizárólag mezőgazdasági tevékenységből élő farmerháztartások aránya.

A koreai termelők között, illetve a faluközösség keretein belül igen régóta kialakultak különböző együttműködési formák, például, egymás munkaerővel való kölcsönös kisegítése (főként a rizspalánta-kiültetési, illetve a betakarítási szezon idején), továbbá kölcsönös takaré- és hitelpénztár (Rotating Savings and Credit Associations – ROSCA). Ugyanakkor, a mai értelemben vett, magántőkén alapuló valódi szövetkezetek csak a XX. század húszas éveinek végére, a japán gyarmati időszak folyamán kezdtek elterjedni. 1927-ben alakult az első farmerszövetkezet, és 1930-ra mintegy 200-ra nőtt a számuk. A szövetkezetek létrejöttét és terjedését a japán hatóságok nem akadályozták, mert úgy gondolták, rajtuk keresztül még erőteljesebb lehet a japán tőke beáramlása. Ebben az időben, a kormányzat irányítása mellett, más szervezetek, pl. Pénzügyi Egyesülés (Financial Association), illetve az Ipari Egyesülés (Industrial Association) is létrejöttek. Előbbiek a mezőgazdasági termelés finanszírozásában, utóbbiak a termék-felvásárlásban, feldolgozásban, kereskedelemben és termelőeszköz-beszerzésben játszottak szerepet. Létezett „Farmerek Egyesülete” is, mely tevékenységi körébe tartozott a termesztés (rizs) technológiai fejlesztése, termény-kereskedelem és raktározás, ill. mezőgazdasági vegyszerek közös beszerzése. 1945 után, amikor is az ország felszabadult a japán uralom alól, a szövetkezetek szerepe, funkciója megváltozott. A koreai háború, illetve az ország politikai instabilitása késleltette a Mezőgazdasági Szövetkezeti Törvény elfogadását, így arra csak 1957-ben került sor. A korábbi Pénzügyi Egyesülésből létrehozták a Mezőgazdasági Bankot, amely a termelés-finanszírozás kizárólagos intézménye lett. A Farmerek Egyesületéből 1958-ban jött létre

a Mezőgazdasági Szövetkezetek Országos Szövetsége (NACF – National Agricultural Cooperatives Federation, koreaiul: NongHyup), azzal a céllal, hogy – a hitelnyújtás kivételével – a szolgáltatások széles körét biztosítsa a farmereknek. A Mezőgazdasági Bankot, illetve a NACF-t 1961-ben, a törvény módosításával egyesítették (Lee J. - LIM S. 1999.).

Ezt követően, számos további szervezeti átalakulással alakult ki, és vált országos méretekben jellemzővé a területi alapon szerveződő mezőgazdasági szövetkezeti struktúra, amelyet háromszintű hierarchikus felépítés jellemez: az alapot a helyi, települési szinten működő farmgazdaságok képezik, a következő szint a regionális szinten szerveződött ún. primer szövetkezetek, míg a szervezeti piramis tetejét az országos központ (NACF) jelenti.

### **A primer szövetkezetek struktúrája**

A dél-koreai szövetkezeti struktúra alapja a primer szövetkezet, amely alaptőkéje a tagok, azaz a farmerek vagyoni hozzájárulásából (egyfajta részjegy) tevődik össze. Jellemző, hogy egy-egy tag hozzájárulásának aránya viszonylag kicsi a szövetkezet össztőkéjéhez képest. A primer szövetkezet vezetője a négy évre megválasztott elnök, fő döntéshozó szervei a közgyűlés, a küldöttgyűlés, illetve az igazgató tanács. A szabályozás lehetővé teszi, hogy egy farmerháztartás tagjai ne csak egy, hanem több különböző szövetkezettel is tagsági viszonyt létesítsenek, sőt ugyanaz a személy is kérheti felvételét több szövetkezetbe. A rendes tagság mellett lehetőség van „kvázi tagságra” is. A szövetkezet üzleti tevékenységéhez tartozó körzeten belüli, mezőgazdasági tevékenységgel foglalkozó szervezetek, vagy farmerek, kérhetik kvázi tagként való felvételüket a szövetkezetbe. akik ebben a formában is igénybe vehetik a szövetkezet különféle szolgáltatásait, azonban a szövetkezet döntéshozatali tevékenységében nem vehetnek részt. Tulajdonosi részjegyet sem kell váltaniuk, azonban tagsági díjat, illetve esetenként a szövetkezet különböző projektjeihez üzemeltetési hozzájárulást kell fizetniük. A szövetkezet struktúrájának részei az egyes termékre, terményre alapozott ágazati szakcsoportok, mint szervezeti alegységek is. E szakcsoportok a szövetkezetben egy bizonyos mezőgazdasági termék/termény előállításával, illetve közös értékesítésével foglalkozó farmerek által önkéntes alapon létrehozott szervezetek. (Lee J. - Lim S. 1999.). 2014-ben 1155 primer szövetkezet működött Dél-Koreában, ezek nagy része, 1075 területi alapon szervezett általános mezőgazdasági profilú, míg 80 szakosított árutermelő szövetkezet volt (NACF Annual Report 2014). A szakosított árutermelő szövetkezetek létrejötté, működése esetében nincs területi illetékességi szabály (Park J-S, 2014.)

### **Az Országos Szövetkezeti Szövetség (NACF) szervezeti felépítése**

Az Országos Szövetkezeti Szövetségnek, a primer szövetkezetek analógiájára, szintén van elnöke, közgyűlése, ami voltaképpen küldöttgyűlés, ennek 291 megválasztott szövetkezeti elnök a tagja, továbbá igazgatótanácsa. Az országos szövetség évente egy

alkalommal tart rendes közgyűlést, illetve szükség esetén rendkívüli közgyűlés összehívására is sor kerülhet.

Az NACF széles körben nyújt szolgáltatásokat tagjainak, és ezek közül két terület leginkább hangsúlyos: az agrár-marketing, illetve a banki és biztosítási szolgáltatások. Emellett szaktanácsadás, oktatás-továbbképzés, termelőeszköz-ellátás (mezőgazdasági vegyszerek, gépek, stb.) tartozik profiljába. A NACF Szöulban működő központi iroda mellett 16 regionális igazgatóság, 156 járási (városi) iroda, 724 bankfiók, 14 leányvállalat, négy külföldi képviselő működik. A NACF-hez tartozó összesen 1.155 agrárszövetkezetnek összesen 2,35 millió tagja van, (NACF Annual Report, 2014), ez utóbbi a kb. 3,5 milliós vidéki lakossággal összevetve nagyjából kétharmados arány.

### **Eredmények, következtetések**

Dánia és Dél-Korea farmerei egyaránt döntően kisméretű családi farmgazdaságok keretében gazdálkodnak, amelyek – a szövetkezetek különböző formáiban való – széleskörű együttműködés útján képesek talpon maradni és fejlődni. A koreai farmerek kétségtelenül kiszolgáltatottabb helyzetben vannak, mert a gazdaságok 1-2 ha-os mérete még a dán farmok 65-70 ha-os átlagához képest is nagyon kicsik, ráadásul nagy részük leginkább csak egyetlen termék (rizs) előállításával foglalkozik.

A két vizsgált ország gyakorlata igazolja, hogy a kisméretű, önmagukban versenyképtelen családi gazdaságokra alapozott termelési struktúra, - ha a termelők szoros és intézményesített együttműködésével párosul – hosszabb távon is működhet eredményesen. A termékfeldolgozás, értékesítés és az ellátási lánc legtöbb pontját magában egyesítő farmerszövetkezetek révén a piacra kerülő végtermék számos esetben a világpiacon is versenyképes lehet. Hiszen például a dán tej- és húsipari termékek a világ számos pontjára eljutnak. Dél-Korea esetében mindez nem ennyire látványos, ott a fő cél a belső ellátás biztosítása és az import legalább kiváltása volt, de egyes termékekből, pl. zöldség- és gyümölcsfélék, az utóbbi években már exportra is termelnek. Magyarország agrárgazdaságának, illetve a vidéki társadalom jövője szempontjából továbbra is nagyon fontos kérdés a családi gazdaságok életképességének, és az egész családi gazdaságokra alapozott modell létjogosultságának bizonyítása.

### **Felhasznált irodalom**

1. 1994. évi LV. törvény a termőföldről, Az Országgyűlés Jogtára, <http://mkogy.jogtar.hu/?page=show&docid=99400055.TV> (Letöltés ideje: 2016.05.25.)
2. 2006. évi X. törvény a szövetkezetekről, Az Országgyűlés Jogtára, <http://mkogy.jogtar.hu/?page=show&docid=a0600010.TV> (Letöltés ideje: 2016.05.25.)
3. BOGETOFT P. – OLESEN, H. B.(2007.): Cooperatives and Payment Schemes Lessons from theory and examples from Danish agriculture Copenhagen Business School Press, 2007

4. BARTON, D. G. [1989a]: What is a Cooperative? Megjelent: Cobia, D. W. (szerk.): Cooperatives in Agriculture. Prentice-Hall, Inc. New Jersey. 1. fejezet, 1–20. o.
5. CSOBÁN M. (2012.): Információk és adatok Dánia földrajzáról és mezőgazdaságáról, <http://tudasalapitvany.hu/wp-content/uploads/2012/02/Denmark.pdf>
6. DLG (Dansk Landbrugs Grovvaereselskab a.m.b.a.) Annual Report 2014, <http://ipaper.ipapercms.dk/DLG/Direktion/DLGAnnualreport2014/> (Letöltés ideje: 2015.10.25.)
7. ERDEINÉ KÉSMÁRKI-GALLY Sz., FENYVESI L., TAKÁCS-GYÖRGY K. (2015.): The Role of Agricultural E-Marketplace in Public Organizations. Optimum Studia Ekonomiczne (ISSN: 1506-7637) 2015: (6) pp. 15-26. (2015) DOI: 10.15290/ose.2015.06.78.02, [http://optimum.uwb.edu.pl/wp-content/uploads/numery\\_pdf/78\\_Optimum\\_6\\_2015.pdf](http://optimum.uwb.edu.pl/wp-content/uploads/numery_pdf/78_Optimum_6_2015.pdf) (letöltés ideje: 2016.05.25.)
8. Evaluation of Agricultural Policy Reforms in Korea - OECD 2008 <http://www.oecd.org/tad/agricultural-policies/40383978.pdf> (Letöltés ideje: 2015.10.25.)
9. Facts and figures about Danish agriculture and food 2014. Danish Agriculture & Food Council, 2015. <http://www.agricultureandfood.dk/> (Letöltés ideje: 2015.10.25.)
10. GUTIÉRREZ, C. M. (2005.): A Comparative Synthesis of 20th Century Agricultural Cooperative Movements in Europe, Journal of Rural Cooperation Volume 33, Number 1, 2005, <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/59711/2/A%20Comparative%20Synthesis%20of%2020th%20Century%20Agricultural%20Cooperative%20Movements%20in%20Europe.pdf> (Letöltés ideje: 2015.10.25.)
11. GYŐRI, L. (1985.): Miért olyan versenyképes a dán mezőgazdasági export?, Magyar Mezőgazdaság 1985. december havi számának melléklete 15 p.
12. IHRIG, K.(1937): A szövetkezetek a közgazdaságban. A szerző kiadása, Budapest, 1937.
13. LEE J.– LIM S. (1999.): Agriculture in Korea, Korea Rural Economic Institute, Szöul, 1999. 381 p.
14. MANNICHE P. (1969.): Denmark – A Social Laboratory, (I-II. kötet: Rural Development and the Changing Countries of the World) Pergamon Press, Oxford-London, Edinburgh, New York, Toronto, Sydney, Paris, Braunschweig, 1969.
15. NACF (National Agricultural Cooperative Federation) Annual Report 2014, Szöul, 2015., <https://www.nonghyup.com/eng/IR/InformationList/AnnualReport.aspx> (Letöltés ideje: 2015.10.25.)
16. NCR - Nationale Cooperatieve Raad voor land-en tuinbouw (1993): Agricultural and Horticultural Co-operatives in the Netherlands, Nationale Coöperatieve Raad voor land-en tuinbouw, Rijswijk, július

17. NESZMÉLYI, GY. (2004.): A Három Egykori Királyság Földje (A Koreai Köztársaság társadalmi, gazdasági sajátosságai és élelmiszergazdasága), Agroinform Kiadó, Budapest, 2004, 143 p. ISBN 963 502 828 8
18. PARK S-J. (2014): Korean Agriculture and Cooperatives, Korea Rural Economic Institute,  
[http://www.krei.re.kr/web/eng/oda;jsessionid=66E9C7A2F7B1063A90E1DB06B2032639?p\\_p\\_id=EXT\\_BBS&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=exclusive&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_count=1&EXT\\_BBS\\_struts\\_action=%2Fext%2Fbbs%2Fget\\_file&EXT\\_BBS\\_extFileId=3888](http://www.krei.re.kr/web/eng/oda;jsessionid=66E9C7A2F7B1063A90E1DB06B2032639?p_p_id=EXT_BBS&p_p_lifecycle=1&p_p_state=exclusive&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&EXT_BBS_struts_action=%2Fext%2Fbbs%2Fget_file&EXT_BBS_extFileId=3888)
19. SZABÓ G. G. (2005): A szövetkezeti identitás – egy dinamikus megközelítés a szövetkezetek fejlődésének gazdasági nézőpontú elemzésére, Közgazdasági Szemle, LII. évf., 2005. január (81-92. p.),  
<http://epa.oszk.hu/00000/00017/00111/pdf/06szabogabor.pdf> (Letöltés ideje: 2015.10.25.)
20. SZABÓ G. G. (2007): Az európai mezőgazdasági szövetkezeti modellfejlődés Dánia és Hollandia példáján keresztül bemutatva. In: Somai József (Szerk.): Szövetkezetek Erdélyben és Európában. pp. 354-366. Romániai Magyar Közgazdász Társaság, Kolozsvár, 2007., [http://www.adatbank.ro/html/alcim\\_pdf2626.pdf](http://www.adatbank.ro/html/alcim_pdf2626.pdf) (Letöltés ideje: 2015.10.25.)
21. SZABÓ G. G. (2010.): családi gazdaság és szövetkezés, In: Rózsás A (szerk.) A magyar agrár- és vidékfejlesztés kilátásai. 74 p., Budapest: Agroinform Kiadó, 2010. pp. 25-39. (ISBN:978-963-502-921-1),  
[http://econ.core.hu/file/download/szgg/csaladi\\_gazdasag.pdf](http://econ.core.hu/file/download/szgg/csaladi_gazdasag.pdf) (Letöltés ideje: 2016.05.25.)
22. SZABÓ L. - ZSARNÓCZAI J. S. (2004): Economic conditions of Hungarian agricultural producers in 1990s. Agricultural Economics-Zemedelska Ekonomika 50:(6) pp. 249-254.
23. The World Factbook, CIA (Central Intelligence Agency), USA,  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/da.html>  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ks.html>  
(Letöltés ideje: 2016.05.29.)
24. ZSARNÓCZAI J S (2003.): Szövetkezeti szerveződés Dániában a XXI. század elején, Gazdálkodás 47:(1) pp. 71-74. (2003)

## **SZERZŐINK**

**BODÓ Bence**

egyetemi hallgató

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

**DOMONKOS Endre, PhD**

főiskolai docens, tudományos főmunkatárs

Budapesti Gazdasági Egyetem

Külkereskedelmi Kar

Nemzetközi és Európa-tanulmányok Intézeti Tanszék

**GYENGE Balázs, PhD**

egyetemi docens

Szent István Egyetem

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Üzleti Tudományok Intézete

**JAKAB Petra**

PhD hallgató

Széchenyi István Egyetem

Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola

9026 Győr, Egyetem tér 1.

Győr MJV Polgármesteri Hivatal

Városmarketing és Programszervezési Főosztály

**KARAKASNÉ MORVAY Klára, PhD**

főiskolai adjunktus

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Vendéglátás Intézeti Tanszék

**KERTÉSZ Gábor, PhD**

főiskolai tanár

IBS Nemzetközi Gazdasági Főiskola

Villányi úti Képzési hely

Gazdálkodástani és Módszertani Tantárgycsoport

**KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI Márta, Dr. habil.**

egyetemi docens

Széchenyi István Egyetem

Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar

Vezetéstudomány és Szervezeti Kommunikáció Tanszék

**KOZMA Tímea, PhD**

adjunktus

Szent István Egyetem

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Üzleti Tudományok Intézete

**LOGÓ Róbert**

egyetemi hallgató

Szent István Egyetem

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

**MESTER Éva**

PhD hallgató

Szegedi Tudományegyetem  
Közgazdaságtani Doktori Iskola

**NESZMÉLYI György Iván, Dr. habil.**

egyetemi docens, címzetes egyetemi tanár (SZIE)

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar  
Kereskedelmi Intézeti Tanszék

**PÓNUSZ Mónika, PhD**

főiskolai tanár

Tomori Pál Főiskola

**SZABÓNÉ ERDÉLYI Éva, PhD**

egyetemi docens

Tanszéki osztályvezető, KVIK Szakkollégium vezető

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar  
Módszertani Intézeti Tanszéki Osztály

**TÓTH Róbert János**

PhD hallgató

Szent István Egyetem

Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

## **LEKTORAINK**

**CSERVENYI Dóra, PhD**

főtanácsos

Honvédelmi Minisztérium

**GYENE Pál, PhD**

adjunktus

Budapesti Gazdasági Egyetem

Külkereskedelmi Kar

Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály

**KAJÁRI Karolina, PhD**

egyetemi docens

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály

**LAKATOS Viktor, dr.**

tanársegéd

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály

**NAGYNÉ PÉRCSI Kinga, PhD**

egyetemi docens

Szent István Egyetem

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet

**OSVÁTH László Tamás, PhD**

főiskolai docens

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar  
Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály

**PINTÉR Tibor**

adjunktus

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar  
Közgazdasági Intézeti Tanszéki Osztály

**RÉGER Béla, Dr. habil**

főiskolai tanár

IBS Nemzetközi Üzleti Főiskola

Villányi úti képzési hely

Vállalkozástani és Menedzsment Tantárgycsoport

**REMENYIK Bulcsú, PhD**

főiskolai docens

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar  
Turizmus Intézeti Tanszék

**SIPOS Erika**

adjunktus

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar  
Turizmus Intézeti Tanszék

**SOMLÓ Katalin, dr.**

ügyvéd

Dr. Somló Katalin Ügyvédi Iroda

**SZŐLLŐS Péter, PhD**

nyugalmazott főiskolai docens

Budapesti Gazdasági Egyetem

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar

**TÖRÖK Lajos, PhD**

gazdasági vezető

Budapest Főváros XIX. kerület Kispest Önkormányzat GESZ

