

GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

TARTALOM

- Szendi Nikoletta – Székely Csaba
A diplomás munkavállalók viszonya a változtatásokhoz
- Debreceni János – Fehér Orsolya – Fekete-Frojimovics Zsófia
Vendéglátóhelyek működésének vizsgálata fenntarthatósági
Balanced Scorecard segítségével
- Mészáros Katalin – Németh Nikolett – Pakainé Kováts Judit
A termelői piacok, mint rövid értékesítési láncok
marketingkommunikációs kihívásai
- Székely Csaba – Keresztes Gábor – Szalay László
Becslés a döntéshozatalban
- Tóth Tímea Zsófia
A magyar filmipar, mint a kreatív gazdaság mozgatórugója

2019/3

Gazdaság & Társadalom

Journal of Economy & Society

Főszerkesztő / Editor: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

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

Szerkesztőbizottság / Associate Editors:

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

Tördelő-szerkesztő / Technical Editor: Takács Eszter

Nemzetközi tanácsadó testület / International Advisory Board:

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

Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts:

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

A kéziratokat és a közléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk: /
Send manuscripts and letters by e-mail only to: gazdasag.tarsadalom@uni-sopron.hu
A közlésre elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll. /
Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.

A kéziratok értékelésére a két irányban titkos lektorálási eljárást alkalmazunk: a tanulmányt két külső bíráló olvassa át, akik számára a szerző kiléte ismeretlen. Két irányban titkos eljárásról lévén szó, a folyamat egésze során a szerzők sem ismerhetik a lektorok kilétét (és a lektorok egymást sem). /

The articles are reviewed using the 'Blind or Anonymous Peer Review'. This means that the content is reviewed by external reviewers and the author's identity is unknown to the reviewer. A double-blind peer-review process is where both the reviewer and the author remain anonymous throughout the process.

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

Nedelka Erzsébet PhD

Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar
9400 Hungary Sopron Erzsébet u. 9.

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

Készült / Printed by:

Papírmanufaktúra Kft.
9400 Sopron, Tárczy-Hornoch Antal u. 12.

Előfizetés:

Példányonkénti ár: 1000 Ft
Éves előfizetés: 3500 Ft

ISSN 0865 7823

Copyright © 2018 Soproni Egyetem Egyetemi Kiadó

Gazdaság & Társadalom

12. ÉVFOLYAM

2019.

3. SZÁM

TARTALOM

TANULMÁNYOK/STUDIES	3
A diplomás munkavállalók viszonya a változtatásokhoz	
<i>Szendi Nikoletta – Székely Csaba</i>	5
Vendéglátóhelyek működésének vizsgálata fenntarthatósági Balanced Scorecard segítségével	
<i>Debreceni János – Fehér Orsolya – Fekete-Frojimovics Zsófia</i>	20
A termelői piacok, mint rövid értékesítési láncok marketingkommunikációs kihívásai	
<i>Mészáros Katalin – Németh Nikoletta – Pakainé Kovács Judit</i>	39
Becslés a döntéshozatalban	
<i>Székely Csaba – Keresztes Gábor – Szalay László</i>	60
A magyar filmipar, mint a kreatív gazdaság mozgatórugója	
<i>Tóth Tímea Zsófia</i>	80
ABSTRACTS IN ENGLISH	105

TANULMÁNYOK/STUDIES

A diplomás munkavállalók viszonya a változtatásokhoz

Szendi Nikoletta¹ – Székely Csaba²

ABSZTRAKT: A tanulmány egy a szervezetek mindennapjait érintő aktuális témát, a szervezeti változtatások hátterét, a diplomás munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyát tárja fel. A téma komplexitását szem előtt tartva a korábbi tanulmányok és szakirodalom közös metszetében előforduló, meghatározott szempontok alapján, több tudományterületet érintve, az összefüggésekre és a kölcsönhatásokra fókuszálva vizsgáljuk a magyarországi diplomás munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyát.

Az empirikus kutatás, a diplomás munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyának vizsgálata kérdőíves megkérdezéssel, kvantitatív módszerekkel történt, de a mélyebb összefüggések alaposabb megértése érdekében kvalitatív kutatásra is szükség volt. Hazai szervezetek vezetőivel tizenegy mélyinterjú készült, amelyek a változtatások hatására bekövetkező magatartást, a munkavállalók viselkedésének lehetséges okait és a változtatásokhoz fűződő viszonyukat tárják fel.

Megállapításra került, hogy a megkérdezettek változtatásokkal kapcsolatos hozzáállását és együttműködési hajlandóságát leginkább a személyes érintettség és egyéni érdekek, emellett a biztonságvágy, a szocializáció, az egyén személyisége, képességei és jártassága, valamint a feladat milyensége és a szervezethez fűződő bizalom mértéke határozza meg. A vezetők törekvései és támogatása ellenére is nehezen alakul ki a kölcsönös bizalom és összhang a szervezet tagjai között. A munkavállalók egyéni és a szervezet stratégiai céljai közötti diszharmonia miatt a szervezeti célok végrehajtásának elősegítése másodlagos.

KULCSSZAVAK: változtatásmenedzsment, munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonya

JEL-kódok: M10, M12, M14, M59

¹ Dr. Szendi Nikoletta, Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar (szenik0420@gmail.com)

² Prof. Dr. Székely Csaba, Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar (szekely.csaba@uni-sopron.hu)

Bevezetés

A versenyképesség fenntartásában és erősítésében kiemelt szerepet játszanak a változtatások. A sikeres szervezetek üzleti előnye abban rejlik, hogy innovatív termékek vagy szolgáltatások létrehozásával, vagy megfelelő piaci pozícionálásával a környezetükben történő változásokra reagálnak vagy a változásokat megelőző, trendteremtő stratégiai lépéseket tesznek.

A téma aktualitását mutatja, hogy Magyarországon az elmúlt években több iparágban jelentős változtatás történt. Sok szervezet kultúrája megújításra került, osztályokat és részlegeket bővítettek, és új termék- és szervezetfejlesztési projektet indítottak. Az állami hivatalok papír alapú folyamatait a gyorsabb és hatékonyabb elektronikus ügyintézés váltotta fel. Az egészségügyben megtörtént a papír alapú ügyintézés elektronikus formára átállítása. Az iparban látványos innovatívabb átalakítások zajlanak, egyes folyamatlépések már teljesen robotizáltak, a gyártósorok részben vagy teljesen automatizáltak. Az elektromos gépkocsi hajtáslánc, önvezető járművek és a vezetést és kommunikációt támogató rendszerek elterjedése folyamatos.

Az üzleti környezet egyre gyorsabban változik és stabilitás helyett a kiszámíthatatlanság jellemző. A vállalatok egyre nagyobb üzleti nyomásnak vannak kitéve, ezért bizonyos mértékű stratégiai rugalmassággal kell rendelkezniük.

A változtatások menedzselésének középpontjában az egyén áll. A vezetők és a beosztottak közös erőfeszítései révén jutnak el a szervezetek a célul kitűzött új egyensúlyi állapotba. Azonban a szervezeti átalakítások sikerét gátolhatja, ha az emberek sem magánemberként, sem munkavállalóként nem értенek egyet a változtatásokkal, nem támogatják azokat. Megszokott folyamataikon, napi rutinjaikon nem szeretnek változtatni, mert az átalakítások erőfeszítéseket kívánnak, magatartás- vagy képesség béli változtatást igényelnek. A jelenlegi stabil helyzetből történő elmozdulás az átmeneti állapotban egyre átfogóbb és bonyolultabb kihívásokkal való szembesülést jelent. Ennek következtében a pozitív átalakítási példák mellett az évek során sokan megtapasztalták a változtatások negatív oldalát is, például a telefonokat gyártó Nokia Komárom Kft. bezárását megelőző fokozatos leépítési hullámot, a Lear Corporation Hungary Kft. autó ülészuhatókat gyártó móri telephelyű gyáregységének alacsonyabb költségű országba telepítésének következményét, vagy a piaci követelményeknek megfelelni nem képes szervezetek megszűnését (MNO, 2017).

A változtatások megvalósításakor technológiai nézőpontból az innovativitás, gazdasági szempontból a jövedelmezőség gyakran kerül a figyelem középpontjába. Emellett legalább ennyire fontosak lehetnek a kedvezőtlen körülmények összjátéka és az erőforrások szűkössége miatt félbehagyott, vagy sikertelen változtatási kezdeményezések is. Az érintettek nézőpontjából szemlélve a változtatás többnyire bizonytalansággal, és főként stresszel jár.

A változtatási feladatok összetettségükből eredően olyan nehézségekkel járnak, amelyek együttes leküzdése nagy kihívás, azonban tudatosan menedzselve jövőbeli szervezeti versenyelőnyre is fordíthatók. Az átalakítási folyamatot menedzselő vezetők célja a változtatások eredményes végrehajtása, a kitűzött célok sikeres elérése, a szervezeti versenyelőny növelése. A folyamatosan zajló vezetői szemléletváltás mellett számos, a külső környezetből fakadó új problémát is meg kell oldani a jelen felkészült és ambiciózus vezetőinek. A szolgáltatások egyre komplexebbé váló háttérfolyamatain túl további nehézséget okoz az időtényező a változtatások során. Az elmúlt évekhez viszonyítva a termékek életciklusa rövidebbé vált. Az informatika térnyerésével jelentősen megnőtt a változtatási döntésekhez rendelkezésre álló adatok mennyisége, de a döntések meghozatalára fordítható idő csökkent. Épp ezért úgy tűnik, hogy a sikeres változtatások végrehajtása egyre nagyobb felkészültséget és új tudást igényel. A piaci igényekre gyorsan reagálni képes szervezetek versenyelőnye a tudás elismerésére és hatékony felhasználására épít.

Irodalmi áttekintés

Hérakleitosz, görög filozófus korai történelmi időkből származó híres mondása a „Panta rhei” – azaz „minden folyik, minden változik” – ma is örökérvényű. Rövidebb távra, a cégen belülről tekintve a környezetben zajló eseményeket nevezzük *változásoknak* (Mintzberg, 1998). Kotter (2012, p. 28) szerint „a külső változásokat észre kell vennünk ahhoz, hogy cselekedni tudjunk” továbbá „a külső változást mindig belső változásnak kell követni”. Céljuk a szervezeti teljesítmény növelésére, a „jelen állapothoz képest fejlettebb” egyensúly elérése és a „pozitív alkalmazkodás” a megváltozott körülményekhez (Noszkay, 2009).

„A *változtatás* olyan tudatosan alakított folyamat (mozgás), amelynek iránya a jövőbe mutat” (Noszkay, 2009:18). Bakacsi (2007:279) hangsúlyozza, hogy „dinamikus környezetben akkor lehet eredményes a

szervezet, ha állandóan megújul, változik és magában hordozza ennek lehetőségét”. A mai szervezeteknek a napi működésük korlátozása nélkül „*állandóan új versenytelnyöket kell keresni*” (Kotter, 2012:5).

A *változtatásmenedzsment* középpontjában a változtatás áll, amikor tudatos döntés hatására egy korábbi állapotból egy újabb állapotot hoznak létre megváltozott, módosult vagy teljesen új feltételekkel. Gulyás és Keczer (2012:11) kutatásaik során arra a következtetésre jutottak, hogy önmagában a változás ténye még nem elégséges feltétel a változásmenedzsmenthez. Amíg a projektmenedzsment a technikai kivitelezésre helyezi a hangsúlyt, addig a változtatásmenedzsment fókuszja elsősorban azoknak az embereknek a köre, akiket a változás érint. Megfelelő tudás nélkül elképzelhetetlen a megfelelő alkalmazkodás (Nonaka–Takeuchi, 1995). A változtatások megtervezésének, végrehajtásának, ellenörszésének és fenntartásának hatékonysága és az átalakítások eredményessége döntően a szervezet tudástökéjétől függ, mert „*a tudás viszi előbbre a szervezeteket*” (Davenport–Prusak, 2001:28). A változtatásmenedzsment tehát egyrészt kompetenciaként, másrészt különböző feladatokból álló tevékenységként ismert. Noszkay (2009) szerint a változtatások menedzselésének másik lényeges rendszerszemléletű, feladatorientáltabb megközelítésénél a tevékenységek végrehajtása az irányadó. Az Európai Bizottság (2005) részletes definíciója alapján a változtatás menedzselésének kompetenciája adott helyzetekhez kapcsolódó tudást, készségeket, értékeket, attitűdöt, hozzáállást, illetve ezek ötvözetét jelenti. Crawford és Nahmias (2010) megközelítésükben már összetett rendszerként írják le, amelynek elemei részben *feladatok*, illetve különböző *kompetenciák*. Noszkay (2009) problémaként írja le, hogy a szervezetek nincsenek a nagy váltásra megfelelő időben felkészítve.

A kutatásban érintett menedzsmenttudományok (változtatásmenedzsment, emberi erőforrás menedzsment, tudásmenedzsment, innováció menedzsment) közös célja a szervezeti teljesítmény növelése, amelyhez a változtatások összefüggéseinek megértésén keresztül vezet az út.

Kutatási kérdések és hipotézisek

A szakirodalom változtatási modelljei közös metszetében megtalálhatók, a siker szempontjából leginkább meghatározó tényezők, a stratégiai célok, a munkavállalók ellenállása, a tanulás és a képességek, a külső és a belső motiváció, a kommunikáció és a szervezeti kultúra. A modellek mind-

egyikében kisebb súllyal előforduló elemeket, a változtatások tervezését (gyors, de kevésbé előre jelezhető környezet miatt, manapság inkább már agilisabb irányba halad), a fizikai megvalósításra és az ellenőrzésre vonatkozó komponenseket részletesen nem vizsgáltuk, de kapcsolódóan érintettük.

A felsorolt tényezők a szervezeti egység szintjén lokálisan és annak határain túl fejtik ki hatásukat közvetlen vagy közvetett módon, azonban egymással is összefüggésben állnak. Az irodalmi elemzésből érzékelhető, hogy a szervezetek egészére nézve szükséges a rendszerelvű, komplexitásban való gondolkodás. A komplexitás egy „mindenütt jelenlévő kísérőjelensége a gazdasági jelenségeknek” (Reiss, 1993:54).

Kutatásunk elsődleges célja a változtatásmenedzsment téma összetett jellegét szem előtt tartva különböző aspektusokból, a fennálló ok-okozati összefüggésekre rávilágítva megvizsgálni a hazai változtatási gyakorlatot. Vizsgálódásaink a következő összefüggésekre irányulnak:

- Az átalakításban rejlő kihívás nagyságának és a munkavállalói ellenállás mértékének, valamint a munkavállaló életkorának és ellenállásának együttes vizsgálata;
- a szervezeti kultúra és a vezetőkre háruló nehézségek kapcsolatának vizsgálata;
- a motiváció és a kommunikáció jelentőségének elemzése az átalakítások menedzselése kapcsán;
- a vezetők elméleti és tapasztalati tudásának szerepe a változtatások megvalósításánál;
- a vezetők motiváló képességének és az innovációk elismerésének összefüggése;
- a munkavállalók tudásának bővítése és stratégia ismerete közötti összefüggés vizsgálata.

A másodlagos célkitűzésünk, hogy a magyarországi szervezetek vezetőivel olyan vizsgálati eredmények szülessenek, amelyek feltárják a hazai diplomás munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyát, és a viselkedésüket befolyásoló mögöttes okokat meghatározó tényezőket. További célunk, hogy javaslatokat tegyünk a jövőbeli eredményesebb változásmenedzselésre.

A kutatás módszertana

A szakirodalom áttekintése után meghatározott célok alapján az empirikus kutatás kérdőíves megkérdezésből és mélyinterjúkból állt (Szendi, 2019). A kérdőíves felmérésben 241 fő hazai diplomás munkavállaló vett részt. A kérdőíves vizsgálat adatfelvétele 2017. május és 2017. december között történt. A megkérdezettek válaszai alapján közülük 207 válaszadó esetben valósítottak meg szervezeti változtatásokat.

A KSH 2017. évi foglalkoztatási adatai szerint a diplomás szellemi foglalkozásúak száma 1 388 000 főt tett ki (KSH, 2017). Ez okból a vizsgált minta nem tekinthető reprezentatívnak, ezért nagyobb sokaságra nem általánosítható, viszont a mintabeli résztvevőkre vonatkozóan mégis megbízható adatokkal szolgál, és alkalmas következtetések levonására. A vizsgált változók közötti kapcsolatok, összefüggések alapján képet kaphatunk a mintában szereplő hazai szervezetek változtatásmenedzsment gyakorlatáról. Vezetői oldalról felsővezetők-ből (20 fő) és középvezetők-ből (53 fő) álló megfigyelési egységen is végeztünk vizsgálatokat. A kérdőívvel összegyűjtött adatok bázisán a statisztikai–matematikai módszerekkel történő feldolgozást SPSS 20 statisztikai programcsomag segítségével végeztük. A munkavállalók válaszait egy- és kétváltozós elemzési módszerekkel, főként gyakorisági és keresztábra-elemzéseken keresztül vizsgáltuk, a vizsgálatok során a legáltalánosabban elfogadott szignifikancia szinttel ($p=0,05$) számoltunk. Chi négyzet próbát (függetlenség vizsgálat), Mann-Whitney próbát, Spearman-féle rangkorrelációt és variancia elemzést végeztünk.

A mélyebb összefüggések feltárásához és az objektivitás megőrzéséhez a kvantitatív kutatási módszert kiegészítettük kvalitatív módszerrel. 2017. decembertől 2018. márciusig különböző foglalkozási ágakból kiválasztott 11 felső- és középvezetővel készültek mélyinterjúk, amelyekkel az volt a célunk, hogy a kérdőíves felmérés statisztikai eredményei alapján kialakult képet részletesebben, az interjúalanyok személyesebb, a témával kapcsolatos érzelmei és különböző nézetei figyelembevételével a gyakorlati tapasztalataik, szervezeti jó példák (best practice-ok) és problémák bemutatásán keresztül alaposabban elemezzük. Az interjúk, a megfigyelések elemzése, rendszerezése és csoportosítása során nyert információk a kutatási téma alaposabb feltárásához járultak hozzá.

A vizsgálatok eredményei

A tanulmányban ismertetett kutatás statisztikai eredményei (vizsgálati módszerek, statisztikai táblák) részletesen elemzésre, bemutatásra kerültek a korábban már hivatkozott közleményben (Szendi, 2019).

A kutatás adatbázisán végzett statisztikai elemzések a munkavállalók *változtatásokkal szembeni ellenállásának mértéke és a kihívás nagysága* ötfokozatú Likert-skálán jelölt ordinális változók között gyenge (0,380) szignifikáns összefüggést ($p=0,000$) eredményeztek. Továbbá az ok-okozati összefüggés vizsgálatára irányuló rangkorreláció ($r=0,391$) eredménye az asszociatív mutatóval (0,380) majdnem megegyezett, ami szintén megerősítette a két változó közötti kapcsolat mértékét. A kvalitatív kutatás interjúalanyai, a vezetők az átalakítások kapcsán mindig számolnak ellenállással, úgy vélik, hogy az alkalmazottakból még a kis kihívásúnak tűnő változtatások is váltanak ki ellenállást. A munkavállalók ellenállásának mértékét a változtatásokhoz fűződő viszonyuk befolyásolja, amelynek leginkább meghatározó okai: a munkavállaló személyes érintettsége, az egyéni érdeke és a biztonságvágya. További viselkedést meghatározó okok az egyén szocializációja, személyisége, képességei és jártassága, és a feladat milyensége továbbá a szervezethez fűződő bizalom mértéke. Emellett a tudás vagy kompetenciák hiánya is növeli a kihívás érzetet, közvetve hozzájárul az ellenállás mértékének növekedéséhez. A vezetéshez köthető okok közül a változtatásvezetéshez szükséges vezetői kompetenciák nem megfelelő alkalmazása vagy hiánya egyaránt fokozza az ellenállását.

Az életkor és az ellenállás mértéke tekintetében a Likert-skálán ábrázolt ötfokozatú ordinális változók kapcsolatának vizsgálatára irányuló korreláció elemzés nem igazolt szignifikáns kapcsolatot ($p=0,087$). Az interjúalanyok viszont sokkal negatívabb véleményt formáltak, feltételezve, hogy az idősebb korosztály nagyobb ellenállást fejt ki a változtatásokkal szemben. Az idősebb munkavállalók kezdetben gyakran nem reagálnak ellenállással, hanem szeretnék eddigi tapasztalataikkal összevetni a várható változtatást. Amennyiben úgy érzik, hogy nem vonták be őket kellő mértékben vagy legalábbis nem hallgatják meg a véleményüket, az fokozza az ellenállásukat. A fiatalabb munkavállalóknál az ellenállás okának az átalakításokhoz szükséges tudás hiányából adódó bizonytalanságot tartják. Az is látható, hogy a munkavállaló életszakasza nem kizárólagos, de jelentős befolyásoló tényező az ellenállást tekintve. Ugyanakkor, azok

a munkavállalók, akik már rendelkeznek személyes tapasztalattal, kisebb kihívásnak tekintik az átalakítást, ezért kisebb ellenállással reagálnak. A munkavállalók változtatásokkal szembeni ellenállásánál megállapítható, hogy napjainkban leginkább a személyes érintettség, az egyéni érdek vagy a biztonságvágy a meghatározóbb ok, nem pedig az életkor. Emellett erősen feladatfüggő, ami szintén nem köthető az életkorhoz.

A két kimenetű nominális változóként ábrázolt *szervezeti kultúra* és a vezetők számára adódó, Likert-skálán jelölt ötfokozatú ordinális változó a *nehézségek mértékének* vizsgálatokor a megfigyelési egységen végzett Khi-négyzet próba nem igazolt szignifikáns kapcsolatot ($p=0,176$), ezért további nem-parametrikus tesztet (Mann-Whitney próba) végeztünk, amelynek nullhipotézise, hogy a két próba ugyanabból az eloszlásból származik. A Mann-Whitney U statisztika az egyik csoport összes elemét (A_i) a másik csoport összes elemével (B_i) párba állítja (Huzsvai, Vincze, 2012, p. 271). A Mann-Whitney próba érvényes szignifikáns különbséget ($p=0,019$) eredményezett a két csoport átlagértékéből képzett rangok között. A versengő kultúrájú szervezetek rang átlaga (47,90) nagyobb, mint az együttműködő csoportok rang átlaga (34,18). A vezetői mélyinterjúk is tovább erősítették a kérdőíves felmérés eredményeit, ami alapján versengő légkörben nehezebb a munkavállalók egymáshoz fűződő viszonyára hatással lévő, belső együttműködést érintő változtatások menedzselése. A hazai munkavállalók esetén főképp az érdekkötődések dominálnak, vagyis csoportok között inkább versengés, míg csoporton belül az együttműködés jellemző.

A versengő csoportok esetében a nehézségek oka, hogy az egyéni érdek dominál a csoport érdek felett. Viszont a mai vezetők már az átalakítások kezdetén számolnak azzal, hogy a csoporttagok egyéni nyeresége és a csoportérdek közötti különbségek csoporton belül konfliktusokhoz, nézetkülönbségekhez vagy akár belharcokhoz vezethetnek, amelyek áthidalása a változtatások végrehajtása során felmerülő ad hoc problémákon túl további problémákat okoz. További okok, a kockázatvállalás, a kezdeményezőkészség, vagy a felelősségvállalás hiánya tovább megnehezíti az átalakítások végrehajtását. Viszont a kutatás arra is rávilágított, hogy az összetartó csoport elfogadóbb, rugalmasabban kezeli a váratlan helyzeteket, és tagjai a bizalmon alapuló tudás-, és információáramlás hatására nyitottabbak az új ismeretek iránt, ezáltal kevesebb nehézséget, problémát okoznak a vezetőknek.

Mivel a két kimenetű nominális változóként ábrázolt vezetői kommunikáció és az ötfokozatú skálán jelölt eredményesség ordinális változó között elvégzett Khi-négyzet próba nem igazolt szignifikáns kapcsolatot ($p=0,241$), ezért további nem-parametrikus vizsgálatot végeztünk. A Mann-Whitney próba szignifikáns eltérést ($p=0,031$) mutatott. Azoknál a szervezeteknél, amelyeknek a vezetője rendszeres tájékoztatási tevékenységet folytat az átalakítások során a rangok átlaga (108,71) nagyobb, mint ahol nem (88,83). A nominális változóként jelölt motiváció és a Likert-skálán jelölt eredményesség változók között a Khi-négyzet próba gyenge (Sommer $d= -0,210$) szignifikáns kapcsolatot ($p=0,013$) eredményezett. Emellett még a Mann-Whitney próba is a két független csoport között szignifikáns különbséget ($p=0,001$) mutatott. Továbbá a rangok átlaga azoknál a szervezeteknél, amelyeknek a vezetője motivál magasabb (112,38), mint amelyeknél nem (82,96). Ez az eredmény azt mutatja, ha a vezető él a motiváció eszközével, akkor eredményesebbek a változtatások. Azonkívül az is látható, hogy a motiváció erősebb kapcsolatban van az eredményességgel, mint a kommunikáció önmagában, mert a rangok átlaga a motiváló vezetőknél (112,38) magasabb, mint akik inkább a kommunikációra helyezik a hangsúlyt (108,71). A vizsgálat arra is rámutat, hogy a jelen munkavállalók esetében az anyagi motivációnak van a legnagyobb ereje ($p=0,000$). A megelőző kutatások szerint leginkább a fizikai szakterületeken dolgozóknál volt az anyagi motiváció meghatározóbb, azonban a kutatásban résztvevő diplomás munkavállalók esetén is szignifikáns kapcsolat ($p=0,000$) igazolódott. Viszont az immateriális motivációval nem mutatott szignifikáns kapcsolatot, azaz az egyéb immateriális motivációs eszközöket alkalmazó vezetők szervezeteinél kevésbé eredményesek a változtatások. A felmérésben résztvevők szerint a változtatások eredményességét pozitívabban befolyásolja az anyagi motiváció, az immateriális javak csak egy bizonyos ideig motiválnak, holott ennek éppen fordítva kellene lenni. A mélyinterjúk alapján a legeredményesebbek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők az anyagi motivációt is alkalmazzák, mint ahol nem. Viszont a rendszeres kommunikáció és a megfelelő mélységű tájékoztatás hatása nem vitatható, de hiányzó belső indíték esetén a hatékony kommunikáció önmagában eredménytelen. Összességében a két tényező együttesen javítja az eredményességet, de a motiváció hatása erősebb.

A kérdőíves felmérésben résztvevők 60%-a úgy véli, hogy a legeredményesebbek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők az elméleti és a

gyakorlati tudást is fontosnak tartják. A vezetők által fontosabbnak tartott tudást három kimenetű nominális és az eredményességet Likert-skálán jelölt öt kimenetű változóként kódoltam. A Khi-négyzet próba a vezetők által előnybe részesített tudás és a végrehajtás eredményessége között gyenge (Cramer $V=0,370$) szignifikáns ($p=0,009$) kapcsolatot mutatott. Azonfelül a Mann-Whitney próba ($U=379,000$) alapján szignifikáns különbség ($p=0,010$) van az eredményességben, a tapasztalati tudás fontosságát hangsúlyozó vezetőknél a rangok átlaga kisebb (28,07), mint azok esetén, akik mindkét tudást egyaránt fontosnak vélik (40,03). Emellett az is megfigyelhető volt, hogy az interjúalanyok mindkét tudást fontosnak gondolják átalakítások eredményes végrehajtásához, azaz azok a változtatások, amelyeken nagyobb arányban dolgoznak jelentősebb tapasztalati tudással rendelkező beosztottak eredményesebbek, mint amelyekben leginkább elméleti tudású projektagokat alkalmaznak. Amíg az elméleti szakértelem a napi munkavégzés során meghatározóbb, addig a speciálisabb jellegű átalakítási projektek sikerét leginkább a munkavállalók jártassága növeli.

Az átalakítások során a kérdőíves felmérésben résztvevő vezetők 54,8%-a mindkét tudást együtt tartja fontosnak, 39,7%-uk inkább a tacit és legkevesebben 5,5%-uk az explicit tudást preferálja. Az átalakításokhoz fontosabbnak tartott tudás megítélésénél különbségek vannak foglalkozási áganként, az explicit és tacit tudás egymáshoz viszonyított arányának tulajdonított fontossága eltérő. Példaként említhető a közúti árufuvarozással foglalkozó cég esetében a gyakorlat-elmélet arány az 90-10%, míg az autóipari szegmensben munkát végző vezető úgy gondolja, hogy kiegyensúlyozott szakmai profil lenne az ideális, mert a hiányosságok idővesztéshez vezetnek a projektek megvalósításánál. Megfigyelhető, hogy különböző foglalkozási ágakra jellemző sajátosságokon felül a tapasztalati tudás túlnyomórészt nagyobb arányban van jelen, mint az explicit tudás.

A statisztikai elemzések a két kimenetű nominális változóként jelölt *vezetői motiváció és a Likert-skálán ábrázolt munkavállalók fejlesztési javaslatainak elismerése* ordinális változók között közepes erősségű (Cramer $V=0,562$) szignifikáns összefüggést ($p=0,000$) igazoltak. Emellett az interjúalanyok is úgy látták, hogy a vezetők motiváló képessége és az alkalmazottak fejlesztési javaslatainak elismerése között létezik kapcsolat. A munkavállalóknak a szervezeti változtatások mindegyik fázisában fontos a rendszeres visszajelzés, fejlődésük és személyes érdeklődésük elismerése és innovatív javaslataik megbecsülése. Ehhez szükséges a

pozitív vezetői attitűd, ami bátorító hatású a beosztottakra. Az is tapasztalható, hogy az innovációs hajlam kibontakoztatásának elősegítése vezetőfüggő. Az elvégzett rangkorrelációs vizsgálat a motiváció és a fejlesztési javaslatok támogatása között kétszer erősebb ($r=0,710$) kapcsolatot mutatott, mint csupán az anyagi ösztönzés ($r=0,336$; $r=0,335$) és a fejlesztési javaslatok elismerése között, tehát az immateriális motivációt tudatosan alkalmazó vezetők jobban elismerik az alkalmazottak változtatási és fejlesztési javaslatait, mint a többnyire materiális motivációt használók. A kutatás igazolta, hogy azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek beosztottaikat, nyitottabbak az új ötletek és fejlesztési javaslatok irányában, mindezzel további innovációk születését segítik elő.

A kvantitatív kutatás alapján a munkavállalók 44,0%-a munka mellett továbbképezte magát, közülük 49,5% volt képes emlékezetből felidézni szervezete stratégiáját. Hasonló az arány (40,6%), azok esetében, akik nem tanultak, de mégis ismerik a stratégiát (51,2%). Ugyanakkor a közép- és felsővezetők (73 fő) 67,1%-a (49 fő) volt képes emlékezetből felidézni szervezeti stratégiát, 53,1%-uk munka mellett folytatott tanulmányokat, és 40,8% pedig nem. Emellett a Khi-négyzet próba sem a teljes minta ($p=0,205$) sem a megfigyelési egység ($p=0,180$) vizsgálatokor nem mutatott szignifikáns összefüggést. A mélyinterjúkból levonható következtetések alapján a munka mellett végzett egyéni tanulás célja nem a szervezeti célok elérésének támogatására irányul. A tanulási képesség megvan a hazai munkavállalókban, viszont leginkább az egyéni motivációk befolyásolják a tudásszerzést, az érintettek önérdeke, egyéni törekvései dominálnak. Összességében a munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyára a bizalom területén szerzett eddigi tapasztalatai, a munkaerőpiac változásai valamint a szervezeti kultúra is befolyással van.

Következtetések, javaslatok

A diplomás munkavállalók körében elvégzett vizsgálatok egyrészt megerősítették a változtatások hazai menedzsmentjéről korábban alkotott képet, de több részterületen újabb eredmények is születtek, amelyek hasznos következtetések levonására adtak lehetőséget.

A területen eddig elvégzett kutatások alátámasztották a változtatásokkal szembeni ellenállás meglétét, azonban nem vizsgálták az ellenállás összefüggését a *kihívás nagyságával*. Vizsgálataink szerint a kihívás érzékelt

nagysága és a kiváltott ellenállás mértéke között lineáris kapcsolat mutatható ki, azaz ugyanakkora mértékben növekszik az alkalmazottak ellenállása, mint amilyen mértékben ütközik az egyéni és a szervezeti érdek. A kutatás ezzel szemben nem támasztotta alá azt a vezetőik által gyakran megfogalmazott feltevést, hogy a beosztottak a kis feladatok esetében is ugyanolyan mértékben állnak ellen, mint a nagyobb átalakítások esetében.

Mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményességére, a kutatás alapján mégis *a motivációnak erősebb a hatása*, és jobban érvényesül, mint a kommunikáció. Viszont nem elhanyagolható, hogy a kommunikáció hiánya rontja a motiváció hatását.

A változtatásokhoz szükséges elméleti és a tapasztalati tudás fontossága a nézőponttól függően különböző lehet. Míg a vezetők az eredményességhez az elméleti és a tapasztalati tudást egyaránt fontosnak gondolják, addig a beosztottak a tapasztalati tudást helyezik előtérbe. Ez feszültséget okozhat mindkét oldalon.

A vizsgálatok rávilágítottak arra, hogy a motiváció, kommunikáció, együttműködés, innováció-barát környezet és képzés szervezetre szabott elemei összehangolt rendszerben fejtik ki legjobban hatásukat, hogy a szervezet növelje és megtartsa versenyelőnyét.

Azt a következtetést is le lehet vonni, hogy a fejlődő iparágak vállalkozásainak sikere az alkalmazottak változtatási- és alkalmazkodó képességében, a munkavállalók változtatásokhoz fűződő pozitív viszonyában, a végrehajtáshoz szükséges tudásukban és a vezetők vezetési képességében rejlik. A munkavállalók szervezeti változtatásokhoz történő hozzáállásának milyensége az egyén szocializációjától, egyén érdekeitől, képességeitől, tacit tudásától vagy jártasságától, biztonságvágyától és a feladat által támasztott kihívástól is függ. Ha a menedzsment a befolyásoló, ellenállást csökkentő tényezőket már a változtatások tervezésénél figyelembe veszi, akkor megfelelő eszközök használatával (scrum, kanban) a munkavállalók változtatáshoz fűződő viszonyát is pozitívan befolyásolhatja. E módszerek egyik haszna az, hogy javul az együttműködési hajlandóság.

Megállapítható, hogy a vezetőknek a lelkesedés és tettvágy felkeltéséhez ajánlatos megismerni a közvetlen beosztottak egyéni motivációját, és a motiválás mindig a képességek és a személyiség alapján történjen, például az ösztönzési rendszer megváltoztatásával. Napjainkban az egyik jellegzetes probléma, hogy a vezetők időhiány miatt nem szentelnek elegendő figyelmet az egyénnek, legtöbbször mindenkit egyformán kezelnek, figyelmen kívül hagyva azt, hogy mi inspirálja az embereket az adott

helyzetben. Fontos eszköz az alkalmazottak rendszeres teljesítményértékelése, a vezetői visszajelzés és a fejlődési szempontok közös meghatározása. A vezetőknek a változtatási folyamat során mindig a szervezet helyzetének megfelelően kell kommunikálnia. Fontos felhívni a figyelmet arra, hogy már az átalakítások kezdetén elengedhetetlen a hatékony tájékoztatás. Továbbá, a megfelelő időközönkénti visszatekintés segíti a jövőbeni változtatások végrehajtását, csökkenti a munkavállalók ellenállását és növeli a bizalmat.

A modern kommunikációs eszközök alkalmazása lehetőséget ad a motivált munkaerőnek ötletek és javaslatok kidolgozására, és a közös innovatív munkára. Ez a platform emellett lehetőséget ad a jövőkép és stratégiai célok közös kialakítására különböző eszközzel. Ez kiegészítheti, de nem helyettesíti az emberek ellenállásának csökkentésére és a hiányzó bizalom kiépítésére irányuló rendszeres vezetői tájékoztatást.

A vállalatok adott gazdasági helyzetében a munkavállalók képzettsége nem mindig igazodik teljes mértékben a szükséges ismeretekhez. Időben elkezdett felkészítéssel és fejlesztéssel azonban ezen a hiányosságon változtatni lehet. Az explicit és tacit tudás elismerése és megosztásának támogatása, valamint a készségek fejlesztése lehetővé teszi a szervezeti „jó gyakorlatok” gyors elterjedését, mindezzel hozzájárul az alkalmazottak megújulási képességéhez. A fejlődés elősegítése érdekében napjainkban egyre fontosabb lesz a munkavállalók rejtett innovatív képességeinek támogatása, motivációja. Versenyelőnyét növelheti az a szervezet, amely ki tudja használni az innovációból fakadó lehetőségeket.

A pozitív vezetői gondolkodásmód, ösztönzési tudatosság meghatározó elemek a vezetői sikeresség szempontjából. A változtatások végrehajtása során a direktív típusú helyett inkább támogató, a munkavállalók felhatalmazását szorgalmazó, coach típusú vezetésre van szükség.

A kutatás arra is rávilágított, hogy a munkavállalók más-más módon viszonyulnak a változtatásokhoz, a szervezeti célok eléréséhez, ezért a tanuláshoz kapcsoló motivációjuk is eltérő. A tanulás javítja az eredményeséget és a hatékonyságot, azonban a kutatás alapján megállapítható, hogy a beosztottak munka mellett végzett tanulása általában nem a szervezeti célok gyorsabb elérésére és a szervezeti változtatások megvalósításának elősegítésére irányul, hanem elsősorban egyéni célok érdekében zajlik. Ez különösen akkor érvényes, ha az alkalmazottak csak kevéssé ismerik a szervezet jövőbeni terveit, stratégiai céljait. Ennek megváltoztatásához a vezetők elsődleges feladata a vállalati célok transzparenssé tétele.

Összefoglalás

A tanulmány egy a napjaink szervezeteit egyre erőteljesebben érintő aktuális kutatási témába, a változtatások menedzsmentjébe ad betekintést.

A változtatás menedzsment témakör mélyebb megismerése érdekében könyvtári kutatómunkát és empirikus kutatást folytattunk. A vizsgálatokat a diplomás munkavállalók körében összegyűjtött adatok bázisán statisztikai módszerekkel, az SPSS 20 programcsomag segítségével végeztük el. A mélyebb összefüggések feltárásához a kvantitatív kutatási módszert kiegészítettük kvalitatív módszerrel, hogy a kutatás megbízhatóbb és hitelesebb legyen. Vezetőkkel készült mélyinterjúk a változtatások hatására bekövetkező magatartást, a munkavállalók viselkedésének lehetséges okait és a változtatásokhoz fűződő viszonyát tárták fel.

Az eredmények alapján megállapítást nyert, hogy a munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyát leginkább a személyes érintettségük, az egyéni érdekeik és a biztonságvágyuk befolyásolja. A hozzáállást befolyásoló további tényezők a munkavállalók szocializációja, átalakításokban szerzett tapasztalatuk, a belső motivációjuk és tettvágyuk. Továbbá meghatározó az együttműködést támogató szervezeti kultúra, valamint a biztonságot növelő jövőkép és a célok ismerete. A beosztottak változtatási hajlandóságát befolyásolni képes az innovációra sarkalló és az ötleteket támogató, célokat transzparensé tevő, és az átalakítások minden fázisában rendszeresen kommunikáló és motiváló vezetés.

Összességében megállapítást nyert, hogy a rendszer összetettsége miatt az egyes részelemek mind önmagukban és együttesen, egységet alkotva is befolyásolják/meghatározzák a szervezet változtatásait. Azonban a vizsgálatok arra is rávilágítottak, hogy a szervezeti tagok viselkedése túlnyomó részben nem esetleges, hanem az őket ért hatások eredőjeként jön létre. A vizsgálatok megerősítették, hogy a munkavállalók és a szervezet fejlődésének elősegítése a pozitív kimenetű változtatások alapja.

Irodalomjegyzék

- Bakacsi Gy. (2007): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest, ISBN: 978 963 9585492.
- Crawford L. – Nahmias H. (2010): Competencies for Managing Change, International Journal of Project Management, pp. 405-412., ISSN: 0263-7863.
http://epublications.bond.edu.au/sustainable_development/57/
(Letöltve: 2018. május 8-án).

- Davenport H. T. – Prusak L. (2001): *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest, ISBN:963-094-208-9.
- Gulyás L. – Keczer G. (2012): *Projektmenedzsment 1.0. Egyesület Közép-Európa Kutatására*, pp. 11-130. Szeged, ISBN: 9789630840040. Kotter J. P. (2012): *Die Kraft der zwei Systeme*. Harvard Business Manager, Boston, ISSN: 0017-8012.
- Huzsvai L. – Vincze Sz. (2012): *SPSS Könyv*. Seneca Books Kiadó, Debrecen, ISBN: 978-963-08-5666-9.
- KSH (2017): *A foglalkoztatottak száma foglalkozási főcsoport szerint, nemenként*. ISSN: 2064-8251.
http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qlf054a.html
(Letöltve: 2018. április 16-án).
- Mintzberg H. (1998): *Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Free Press, New York, ISBN: 978-0743270571.
- MNO (2017): *Végleg bezárta kapuit a Lear móri üzeme*. ISSN: 1418-155X.
<https://mno.hu/gazdasag/vegleg-bezarta-kapuit-a-lear-mori-uzeme-2431119>
(Letöltve: 2017. december 2-án).
- Nonaka I. – Takeuchi H. (1995): *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, Oxford. DOI: 10.1016/S0040-1625(96)00091-1
- Noszkay E. (2009): *Változás- és válságmenedzsment az alapoktól*. N&B Kiadó, Budapest, ISBN:978 963 454 220 9.
- Reiss M. (1993): *Komplexitátsmanagement, WISU: Das Wirtschafts-studium*. 22 /1. pp. 54-59., Düsseldorf. DOI: 10.18419/opus-5593
- Szendi N. (2019): *Változtatásmenedzsment vizsgálatok magyarországi szervezeteknél*. PhD disszertáció, Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola. A disszertáció benyújtásának éve: 2019., megjelenés/fokozatszerzés éve: 2020. Sopron, 282 p.

Vendéglátóhelyek működésének vizsgálata fenntarthatósági Balanced Scorecard segítségével

*Debreceni János*¹ – *Fehér Orsolya*² – *Fekete-Frojimovics Zsófia*³

ABSZTRAKT: A Magyarországon működő vendéglátóhelyekre irányuló kutatások, a szektor gazdasági jelentőségéhez és növekvő teljesítményéhez képest ritkák. Arra vállalkozunk, hogy egyrészt a vendéglátás tudományos minőségű kutatásának fontosságára irányítsuk a figyelmet, másrészt egy adaptálható mérési módszert dolgozzunk ki. Jelen tanulmány bemutatja a társadalmi felelősségvállalás szerepét a vendéglátásban, valamint egy koncepcionális keretmunkát a Balanced Scorecard alkalmazásával. A javasolt kutatási modell egyrészt javaslatot tesz a módosított Balanced Scorecard dimenziók szempontjaira, másrészt a vendéglátásról szóló tudományos minőségű párbeszédhez járul hozzá.

KULCSSZAVAK: fenntarthatóság, vendéglátás, Sustainability Balanced Scorecard, társadalmi felelősségvállalás.

JEL kódok: L83, C19, Q01

Bevezetés

Napjainkra a fenntarthatóság koncepciója valamennyi társadalmi szcénában és gazdasági szektorban előtérbe került. A jövőben sem alakul ez másképp, sőt a fenntartható szemlélet egyre fontosabbá válik, mivel világszerte egyre többen válnak annak a fogyasztói középrétegnek a tagjává, amely a gazdaság fejlődése szempontjából meghatározó (Deloitte, 2020). A fogyasztásban érdekelt felelőssége vitathatatlan, a további növekedés immár nem járhat együtt a környezeti erőforrások felelőtlen kihasználásával. 2020-ban augusztus 22-ig (Earth Overshoot Day, 2020) kevesebb, mint nyolc hónap alatt használta el az emberiség a Föld egy évnnyi erőforrásait, vagyis jelenlegi életvitelünk másfélszer ekkora bolygót követel meg. Mind a vállalatoknak, mind a fogyasztóknak sokkal tudatosabban

¹ Debreceni János tanársegéd, Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar Vendéglátás Tanszék, debreceni.janos@uni-bge.hu

² Dr. Fehér Orsolya egyetemi docens, Szent István Egyetem, Élelmiszertudományi Kar

³ Dr. Fekete-Frojimovics Zsófia főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi Kar Vendéglátás Tanszék

kell gazdálkodniuk a rendelkezésre álló forrásokkal. Egy élhető jövő érdekében korlátozniuk kell a természeti erőforrások kizsákmányolását, csökkenteniük a káros hatásokat, innovatív és hatékony módszerekkel, felelősen gazdálkodni a szűkös természeti forrásokkal és törekeny társadalmi tényezőkkel.

A Budapesti Gazdasági Egyetemen folytatott kutatásunk célja egy olyan vizsgálati modell kidolgozása, amely hatékonyan segíti a vendéglátó vállalkozások vezetőit a fenntarthatóság alappilléreinek gyakorlati alkalmazásában. Jelen írás a kutatás koncepcióját mutatja be, amelyben magyarországi vendéglátó vállalkozások hosszú távú célkitűzéseinek és a fenntarthatóság kapcsolatának Balanced Scorecardon keresztüli vizsgálatát javasoljuk.

Társadalmi felelősségvállalás és fenntarthatóság a turizmusban

Azok a vállalati gyakorlatok, amelyek csökkentik a vállalat tevékenységének környezetre – természeti és társadalmira egyaránt – gyakorolt negatív és növelik annak pozitív hatását vállalati társadalmi felelősségvállalásnak (a továbbiakban CSR) nevezzük. A CSR öt dimenziót ölel föl: *társadalmi környezet, természeti erőforrások, gazdasági szempontok, érintettek és önkéntesség* (Dahlsrud, 2008). A fenntartható fejlődés szoros összefüggésben áll a vállalati társadalmi felelősségvállalással, hiszen az erőforrásokkal úgy kell gazdálkodnunk, hogy azok a jövő generációinak is rendelkezésre álljanak (World Commission on Environment and Development, 2018). A fenntarthatóság integrálódása a vállalatok tevékenységébe, és a fogyasztók magatartásába elengedhetetlen ahhoz, hogy a jövőbeli szükségletek is kielégíthetők legyenek (Skowron-Grabowska et al., 2016). Bár a közbeszédben jól csengő hívószavak, a fenntarthatóság irányába mutató kezdeményezések nélkül ma már alig jön létre fejlesztés, innováció, a fenntarthatóság még mindig nagyon sokrétű, szerteágazó, olykor ellentmondásokba ütköző szempontrendszernek tekinthető. A vállalatok esetében az érintett-elmélettel (Freeman et al. 1984) áll szoros összefüggésben, vagyis a közvetlen és közvetett érintettek (ügyfelek, munkavállalók, tulajdonosok, helyi közösségek) elvárásainak való megfelelést jelenti úgy, hogy az nem veszélyezteti a jövő érintettjeinek elégedettségét (Dyllick–Hockerts, 2002). A vállalat és érintettjei közötti kapcsolatokban és tranzakciókban a fenntarthatóság aligha érvényesíthető a kölcsönösség és megbecsülés nélkül (Wheeler et al., 2003). A fenntarthatóság modelljét

a környezeti, társadalmi és gazdasági szempontok alkotják, amelyek met-szeteiben a fejlődés olyan egyetemes célok mentén valósítható meg, mint az igazságosság, a járhatóság, elviselhetőség (Todorov–Marinova, 2009). Bár a vállalati szektor fenntarthatóság iránti elkötelezettsége jellemzően agendákban, jelentésekben, minőségi garanciákban ölt testet, a hangzatos kezdeményezések mellett egyre több vállalat ismeri fel a fenntarthatóság piaci versenyben, a versenyelőny megszerzésében, ezáltal a hosszú távú üzleti stratégiákban játszott fontos szerepét (Jones et al., 2016). A fenntartható vállalati működésre ugyan nincs konszenzusos fogalom, a különböző vállalati gyakorlatok közös jellemzője a környezeti és társadalmi hatások mérséklése, járhatóbbá, elviselhetőbbé, igazságosabbá tétele az üzleti kontinuitás vagy megújulás során.

A turizmus és vendéglátás egy világszerte növekvő szektor, mely számottevő gazdasági, társadalmi és kulturális jelentőséggel bír. Ugyanakkor a 2020 tavaszán kibontakozó koronavírus járvány megfékezése érdekében elrendelt határozatok, és egyes gazdasági tevékenységek szüneteltetése sokszzerű visszaesést, a turizmus átmeneti megszűnését okozta, rámutatva ezzel a szektor sérülékenységre és kiszolgáltatottságára. A turizmus–vendéglátásban kialakult helyzetről egyelőre nem alkothatunk pontos képet, még a szakterületről érkező hírek ellenére sem. Ismert, hogy a városképet és a hazai turizmust is meghatározó szállodák szüneteltetik működésüket elsősorban a fővárosban; eddig töretlenül fejlődő éttermek zártak be végleg; az utazásszervezés közeljövője bizonytalan; mindemellett a belföldi turizmusban soha nem látott vendégforgalom jelentkezett; mégis csak a 2021 tavaszán megjelenő kiadványokból látható majd a kár mértéke. Bármekkora is a veszteség, biztosra vehető, hogy a járványügyi vészhelyzet elmúltával, és a gazdasági folyamatok javulásával újra jelentős igény mutatkozik majd a turisztikai és vendéglátó szolgáltatások iránt. Ennek oka, hogy világszerte egyre szélesedik az a fogyasztói réteg, melynek tagjai számára a szabadidős és hivatáscélú helyváltoztatás, vagy a vendéglátóhelyen való étkezés, gyakran felmerülő szükségletek, beépültek a fogyasztói magatartásba. Ezt az állítást Magyarország mint egy világviszonylatban nem kiemelkedő desztináció turisztikai 2019. évi teljesítménye támasztja alá. A Központi Statisztikai Hivatal (2020) adatai szerint közel 13 millió fő volt a szálláshely-szolgáltatást igénybe vevők száma, a több mint 3.400 szálláshely szállásdíj-bevételeként több mint 330 milliárd forintot, a közel 52 ezer vendéglátóhely pedig közel 1.500 milliárd forint bruttó árbevételt ért el. Ezek az értékek már az 5 évvel azelőtti

eredményekhez képest is nagy – vendéglátásban másfélszeres – növekedést mutatnak. A szektor szereplői valószínűsíthetően, még ha jelenleg a 2019-es teljesítménynek csak a töredékét érik is el, a járványhelyzet és az azzal együtt járó gazdasági visszaesés rendeződését követően középtávon hasonló forgalommal számolhatnak. Ezért 2020 negatív következményei ellenére érdemes a környezeti és társadalmi felelősségvállalás kérdéseire figyelmet fordítani, hiszen jelentős lépés egy fenntarthatóbb világ felé, ha az új-, a visszatérő- és a válságot túlélő szereplők a korábbinál tudatosabb szemléletben szervezik meg működésüket. A turisztikai vállalkozások többek között a személyszállításból, a létesítmények energiafelhasználásából, az étel-miszer-pazarlásból vagy a szektor munkaerő-igényességéből adódóan jelentősen terheli a természeti és a társadalmi környezetet. A szektor méretéből és érintett-rendszeréből adódóan a turisztikai vállalkozások fenntarthatóság iránti elköteleződésének és erőfeszítéseinek vizsgálata releváns. A fenntartható fejlődés a turizmusban a ma vendégeinek, utasainak kiszolgálását jelenti oly módon, hogy a holnap vendégei, utasai számára is megfelelő turisztikai termék álljon rendelkezésére (Sloan et al., 2013). Kutatási paradigmánk a vendéglátásra is érvényesnek tekinti ezt a meghatározást, vagyis az aktuális vendégigények kielégítése mellett a vendéglátóhelyeknek úgy kell működniük, hogy a szolgáltatás a jövőbeli vendégek számára is elérhető legyen.

Bármennyire is törekednek azonban a fenntartható fejlődésre a turisztikai vállalkozások, könnyen kerülnek szembe a fenntarthatóság elveivel. Bizonyos értelemben a turizmus – különösen a szállodák és vendéglátóhelyek működése – a fenntarthatóság antitéziseként is értelmezhető (Jones et al., 2016). A turisztikai és vendéglátó szolgáltatás ugyanis egyrészt a feltűnő fogyasztói igényekre épül, másrészt a vendégek turisztikai szolgáltatásokkal szemben támasztott olyan minőségi elvárásaira, amelyek a fenntarthatósággal nehezen összeegyeztethetők. Ennek oka a turisztikai szolgáltatás élményszerűségében keresendő, az utas, a vendég anyagi-, időbeli és fizikai erőfeszítéséért cserébe joggal várja el a lehető legmagasabb szolgáltatásminőséget. A turizmus jövőképét alapjaiban határozza meg a fogyasztók ökológiai tudatossága, a „green consumerism” (Hamilton, 2009). Fogyasztók nélkül a fenntarthatóság koncepciója nem értelmezhető, a fogyasztói igényekben érvényesülniük kell a környezeti és társadalmi felelősségvállalásnak, máskülönben a kínálati oldal nem képes tenni a fenntarthatóság kívánalmainak. De álljanak bármennyire is

távol a vendégigények a környezettudatosságtól, az első kezdeményezéseket a vállalatoknak kell megtenniük.

A turisztikai vállalkozások társadalmi felelősségvállalása nemcsak kutatási területként ígéretes, hanem gyakorlati szempontból is. A turisztikai vállalkozások működésébe integrált CSR hosszú távon mindenképpen hozzájárul az üzleti teljesítményhez. Az érintettekre irányuló tudatos CSR lépések pozitív hatással vannak az éttermi vállalkozások pénzügyi teljesítményére (Rhou et al., 2016). Szálláshelyek esetében a természeti környezet és társadalmi kapcsolatok megóvása szintén pozitívan hat a munkavállalók elégedettségére, a vendég- és társadalmi kapcsolatokra, ezeken keresztül pedig a vállalkozások pénzügyi teljesítményére (Benavides-Velasco et al., 2014). A környezeti felelősségvállalás növeli a vendégek által érzékelt szolgáltatásminőséget, a költési hajlandóságot, befolyásolja a szálláshely-választási preferenciákat, valamint segíti a márkaimázs alakítását (Kucukusta et al., 2013; Kang et al., 2012). Ugyancsak pozitívan hat a gazdálkodására a munkavállalók megbecsülése, tisztességes bérezése és motivációjának fenntartása (Garay–Font 2013).

Fenntarthatóság a vendéglátásban

A vendéglátás, vagyis a vendégek ellátása helyben készített, azonnali fogyasztásra alkalmas étellel és itallal nemcsak a turisztikai szektorban, hanem a gazdaság egészében jelentős súllyal képviselteti magát. A Statista szerint (2020) az Európai Unióban 2017-ben a vendéglátó vállalkozások közel 430 milliárd euró árbevételt értek el, ami az államszövetség GDP-jének közel 3%-át tette ki. A hazai vendéglátóipar szintén közel 3%-át teszi ki a bruttó hazai terméknek. A vendéglátás az ipari, a kereskedelmi és a szolgáltató tevékenységet egyidejűleg ötvözi. Ipari jellege az ételkészítésből adódik, kereskedelmi jellegét bizonyos áruk változatlan formában történő értékesítésének köszönheti, de általában a szolgáltatások közé soroljuk és szolgáltatásként vizsgáljuk. Szolgáltatásmarketing szempontjából a vendég által érzékelt minőség időben és térben *ingadozó*, hiszen a szolgáltatást nyújtók és igénybe vevők egyaránt emberek. Ráadásul a vendéglátás az egyik leginkább élőmunka-igényes terület. A turisztikai vállalkozások alkalmazottainak egyharmada – a nemzetgazdaság összes foglalkoztatottjának 4,3%-a – a vendéglátásban dolgozik. A *megfoghatatlanság*, az átélésen keresztüli élményszerzés a vendéglátásnak alapvető saját-

tossága. Az üzlet atmoszférája, a személyzet által teremtett légkör nélkülözhetetlen a vendéglégedettség maximalizálásához. A *romlékonyság*, az eladható szolgáltatással áll összefüggésben, a ki nem használt kapacitás (el nem adott asztal, szék) elveszett, soha nem pótolható bevételkiesés. A vendégek jelenléte és a szolgáltatást nyújtó személyzet munkája időben és térben pedig *elválaszthatatlan*. Ahhoz azonban, hogy a szolgáltatás-marketingben egyre inkább előtérbe kerülő *közös értékteremtés* (Kenesei–Kolos, 2018) a vendéglátásban is megvalósuljon és a vendégélmény az alapvető szükségletek kielégítésénél több legyen, a vendégeknek speciális tudással kell rendelkezniük, érdeklődővé és nyitottá kell válniuk. Például a legmagasabb minőséget nyújtó éttermekben a teljes szolgáltatásélményhez a vendégeknek ismerniük kell az alapanyagokat, nagy éttermi tapasztalattal kell rendelkezniük, és megfelelően kell tudniuk kóstolni, ízlelni. A vendéglátásban a vendégélmény közös értékteremtésen keresztüli fokozása általában nehézségekbe ütközhet. Ehhez kapcsolódóan Dunay és munkatársai (2015) a fogyasztóknak az étkezési szolgáltatással szemben támasztott négy alapvető elvárásaként az ételek biztonságos voltát, tápértékét, élvezetességét, valamint a fogyasztás körülményeit emelte ki, amelyek a vendégélményhez kapcsolódnak. Tóth és munkatársai (2015) az előbbi elvárásokat kiegészítette a fenntarthatósági szempontokkal is, úgymint a helyi termelésű alapanyagok felhasználása és a konyhai hulladékok csökkentésének feladatai.

A vendéglátó szolgáltatás számos, folyamatos és pontos koordinációt igénylő tényezői közül a nyersanyagok, ételek és a személyzet függ össze leginkább a fenntarthatósággal. A nyersanyagok esetében fontos kérdés a beszerzés forrása, a szezonális, a regionalitás, az áruutak hossza, vagy a felhasználhatóság sokrétűsége. A vállalkozások nagy száma miatt – Magyarországon több mint 35 ezer vendéglátóhely kínál ételszolgáltatást – az iparág környezeti és társadalmi fenntarthatóságának vizsgálata releváns. A vendéglátás jelentősen hozzájárul az összes étel-miszer-hulladék keletkezéséhez. Az Európai Unióban a vendéglátás felel az összes elpazarolt étel-miszer⁴ 12%-ért (Karakasné, 2017). Az étel-miszer-hulladék jellemzően a fel nem használt nyersanyagokból, a nem értékesített késztermékekből és az éttermi-termékfejlesztésből ered, vagyis a működésnek a sajátossága. Csökkentése a vendéglátó vállalkozások gazdasági érdeke is,

⁴ Hulladékként kezelt, de fel nem használt nyersanyagok, el nem fogyasztott, de fogyasztásra alkalmas késztermékek.

a hulladék tárolása és elszállítása ugyanis költséges, alternatívák (adományozás, ételmiszerbank) pedig korlátozottan alkalmazható gyakorlatok. A pazarlás csökkentése mellett prioritást élvez az energiahatékonyság. A raktározás és ételkészítés (hűtés, hőbehatás, pára- és szagelszívás) valamint a vendégtér üzemeltetése (fűtés, légkondicionálás, légszűrés, világítás) magas állandó költséggel jár, de a vállalkozás energiafogyasztása korszerű berendezésekkel, eszközökkel jelentősen csökkenthető. Az energetikai korszerűsítés tehát szintén gazdasági érdek.

Bár vannak átfogó, nagyszabású kezdeményezések: Accor Hotels – Planet 21; Marriott – Sustain Responsible Operations; McDonald’s – Scale for Good; Ethic Ocean; ezek jellemzően nemzetközi érdekeltségű nagyvállalatok saját agendái. Kutatások igazolják (Garay–Font, 2013) hogy a mikro- és kisvállalkozások szintjén, amilyen a vendéglátóipar is – Magyarországon a mikro- és kisvállalkozások aránya 99,5% a szektoron belül – jellemzően az üzemeltetés költségigényességének csökkentése határozza meg a vállalkozások döntéseit. Mégis fontosak a vállalkozások attitűdjére irányuló kutatások, hiszen a személyes tényezők – elkötelezettség, altruizmus, önkéntesség – nagyon erősen jelen vannak a fenntarthatóságra irányuló döntésekben (Font et al., 2016; Garay–Font, 2013)

A vállalkozások humánmenedzsment tevékenységében, valamint a település- és lakókörnyezettel ápolott kapcsolatában a társadalmi fenntarthatóság szempontrendszerre érvényesíthető. A vendéglátó szolgáltatás másik legfontosabb tényezője a humán tőke. A vendéglátóiparhoz és az üzleti sikerhez a személyzet összehangolt munkája, az általuk teremtett légkör elengedhetetlen. A vendéglátásban történő munkavégzés jelentős időráfordítást, egy bizonyos minőségi szint fölött pedig teljes személyes elköteleződést kíván. Ez utóbbi a munka–magánélet egyensúlyát annyira veszélyezteti, hogy tudományos kutatások érdeklődését is felkeltette (Giousmpasoglou et al., 2018). Ennek megoldásaként a járványhelyzet előtt Magyarországon is egyre elterjedtebbé vált a heti négynapos beosztás. Bár 2019. alapján a szálláshely-szolgáltatásban és vendéglátásban foglalkoztatottak nettó átlagkeresete (159.267 Ft) még mindig jelentősen elmarad a nemzetgazdasági átlagtól (251.426 Ft), a hétköznapi tapasztalatok már évek óta egészen más számokról árulkodtak⁵. Fontos azonban megjegyezni, hogy éppen a szürke foglalkoztatás és a valós keresetekkel nem

⁵ http://nepszava.hu/1160808_balatoni-nyar-a-vendeg-jon-de-nincs-aki-kiszolgalja
Letöltve: 2020.09.09.

megegyező bejelentett jövedelem miatt a 2020 tavaszán bevezetett munkahelyvédelmi intézkedések kevésbé fejtették ki hatásukat a szektorban. A leterheltség és munkabér-viszonyok mellett a mobilitás jelenti a vendéglátás egy másik kihívását. Tekintve, hogy a turizmus–vendéglátásban dolgozók, közülük is az idegen nyelvet beszélők munkavállalási lehetőségei határokon átívelők, a válság előtti időkben a munkaerőhiány és a munkaerő-gazdálkodás nehézségei jelentették az ágazat legnagyobb problémáját. Mindezek mellett a dolgozói elégedettségéhez azonban a munkakörülmények, a szakmai fejlődési lehetőségek és munkavállalóként az egyéni versenyképesség növelését célzó továbbképzések is hozzájárulnak.⁶ A társadalmi felelősségvállalás további szereplői az üzletek településkörnyezetében élők. A lakókörnyezettel ápoltságot jelentő kapcsolat fontosságára az a 2018 februárjában lezajlott helyi népszavazás irányította rá a figyelmet, amely Budapest Belső-Erzsébetváros lakosainak kezdeményezése miatt került kiírásra. A „bulinegyedként” elhíresült fővárosi lakóövezet vendéglátóipari arculata jelentős fejlődésen ment keresztül az elmúlt években. A beutazó turisták és a helyi lakosság kiszolgálásában és szórakoztatásában élen járó városrész nagyságát jól szemlélteti az a több mint 6,5 milliárd forint, ami a kerületben működő vendéglátó vállalkozások főbb adónemeiből folyt be az államkasszába. A munkaerő-piac érzékenysége, és a mennyiségi fejlődésnek lakókörnyezettel alkotott törekeny szimbiózisa egyaránt alátámasztják társadalmi fenntarthatóság szemléletének fontosságát.

Fontos leszögezni, hogy a vendéglátás – a tevékenység sajátosságából és a vendégek elvárásaiból adódóan – a közeljövőben nem fog maradéktalanul megfelelni a fenntarthatóság szempontjainak. Ennek ellenére szükséges az iparági szereplők attitűdjének, elkötelezettségének vizsgálata a jövőre vonatkozó ajánlások megfogalmazása érdekében. De milyen tudományos módszerrel vizsgálható a vállalkozás fenntarthatóság iránti elkötelezettségének és üzleti céljainak kapcsolata? Ebben nyújthat segítséged a Balanced Scorecardként ismert kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám rendszer, amelyet elsősorban vállalkozások valós piaci helyzetének javítását segíti, de tudományos kutatási eszközként is elismert és széles körben alkalmazott módszer.

⁶ <https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/az-anyagi-osztonzoknel-is-fontosabb-a-kepzes-a-turizmus-vendeglatasban-1151296> Letöltve: 2020.09.09.

Balance Scorecard a fenntarthatóság vizsgálatában

A Balanced Scorecard (BSC) a vállalkozás aktuális helyzetének értékelése alapján a jövőbeli fejlődést segíti elő, új célkitűzéseket helyez kilátásba. Norton és Kaplan stratégiai mutatószámrendszere egyensúlyt teremt a rövid- és hosszú távú pénzügyi és nem pénzügyi indikátorok, valamint a visszatekintő és az előrejelző mutatók között (Kaplan–Norton, 1998). A BSC szerint nem kifejezetten a befektetett tőke garantálja a vállalati versenyelőnyöket, mivel felértékelődtek olyan tényezők, mint a vállalkozás szellemi tőkéje, tudás- és értékteremtő képessége vagy a vevőorientált működés. Mára mindezek a hatékony és sikeres szolgáltatásnyújtás kulcsfontosságú tényezőivé váltak (Kenesei–Kolos, 2018). A BSC négy alapidimenziója közül a *pénzügyi* a hagyományos pénzügyi–számveteli mutatókat jelenti a vállalat gazdasági helyzetéről és teljesítményéről. A *vevői perspektíva* a vállalat vevőinek elégedettségét, a megtartott és újonnan nyert vevőket, a célcsoportok jövedelmezőségét, valamint a piaci – és fogyasztói részesedést értékeli. A *működési folyamatok* perspektíva azokra a belső folyamatokra, tevékenységekre fókuszál, amelyek a leginkább hozzájárulnak a vevők elégedettségéhez. A *tanulás és fejlődési perspektíva* pedig azokat az erőfeszítéseket jelenti, amelyek a vállalat hosszú távú növekedéséhez és fejlődéséhez elengedhetetlenek, úgymint az alkalmazottak továbbképzése vagy az innováció (Kaplan–Norton, 1998). Sikerét a BSC annak köszönheti, hogy a négy alapidimenzióon keresztül mérhetővé és értékelhetővé tette a vállalati stratégiát.

Az üzleti stratégián túl Figge és szerzőtársai rámutattak az ötödik, non-market perspektíva hiányára és a BSC-be történő bevonásának szükségességére (Figge et al., 2002). Az ötödik perspektíva konszenzuson alapuló megalkotását Kaplan és Norton eredetileg is szorgalmazta. Később olyan javaslatok születtek, mint a tudástőke (Claver-Cortés et al., 2007), a közös értékteremtés (Simmons, 2008), a minőségmenedzsment (Parisi, 2010) vagy a környezeti tőke (Claver-Cortés et al., 2007). A fenntarthatóság kifejezetten alkalmas az ötödik perspektíva szerepére (Figge et al., 2002; Butler et al., 2011) nemcsak aktualitása, hanem adaptivitása, tevékenység-specifikussága miatt. Mindezt megerősíti, hogy a BSC publikálása óta messze a fenntarthatóságot vizsgálták leggyakrabban kiegészítő perspektívaként (Hansen et al., 2010). Mivel a fenntartható működés jelentős pénzügyi és nem-pénzügyi áldozatvállalással jár, az értékalapú fenntarthatóság (value-based sustainability) paradigmája kerülhet elő-

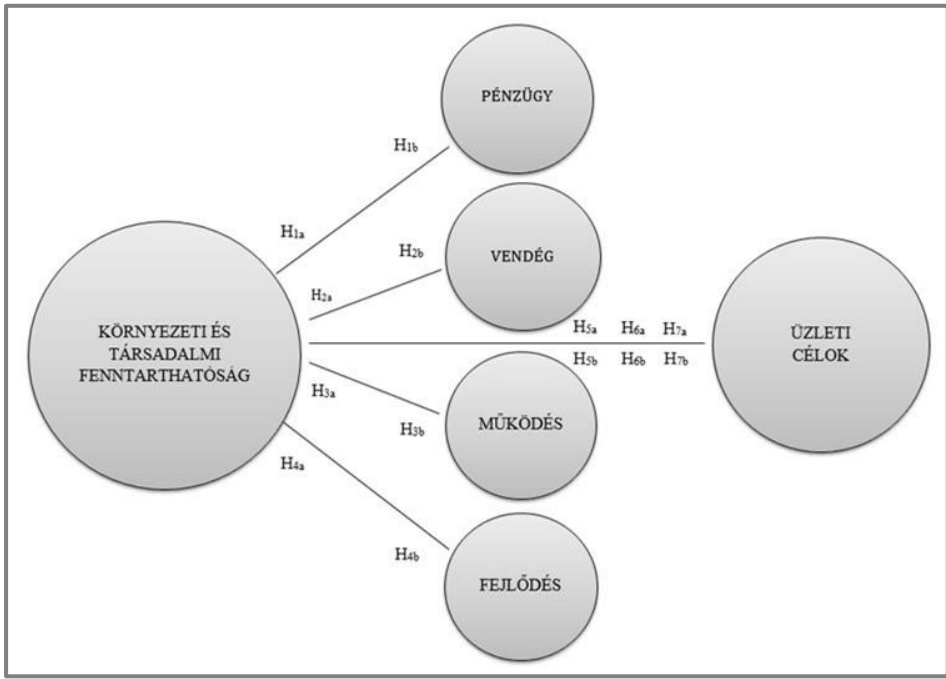
térbe, ami a fenntarthatóságnak a gazdasági szempontokon keresztüli integrációját jelenti (Figge et al., 2002). Eszerint a környezeti, társadalmi és gazdasági fenntarthatóság közül mindig az utóbbit kell először érvényre juttatni – mivel anélkül a másik kettőre nem jut elegendő vállalati erőforrás. A vállalatok ugyanis pénzügyi nehézségek esetén a fenntarthatósághoz kapcsolódó kiadásait fogják csökkenteni.

A BSC tudományos kutatási módszerként is gyakran használt mérőeszköz. A kutatások során kiemelt jelentőséggel bírnak a vállalat hosszú távú célkitűzései és a nem-piaci perspektívák. Hosszú távon a BSC egy sikeres környezeti felelősségvállalás mutatószám-rendszerre fejlődhet részben azért, mert számszerűsíthetővé teszi a CSR erőfeszítéseket, részben pedig azért, mert rajta keresztül a profit- és növekedésorientált menedzsmentszint szerves részévé válhat a fenntarthatóság (Rohm–Montgomery, 2011). Kutatási eredmények támasztják alá, hogy a társadalmi felelősségvállalás iránt elkötelezett vállalat képes felismerni a környezeti perspektíva bevonásának szükségességét a stratégiaalkotásában használt BSC-be (Lämsiluoto–Järvenpää, 2010). Bizonyított, hogy a BSC négy alapperspektívája és egy társadalmi felelősségvállalást értékelő perspektíva között szignifikáns összefüggés mérhető (Hsu–Liu, 2010), de figyelemre méltó a CSR és a vállalat pénzügyi teljesítménye közötti közvetlen, pozitív kapcsolat is (Theodoulidis et al., 2017; Hsu–Liu, 2010).

Bár a hagyományos BSC-t és a szakidőszakban (Figge et al., 2002; Butler et al., 2011) fenntarthatósági balanced scorecardnak nevezett (SBSC) mutatószám-rendszer gyakori mérési eszköz, a turisztikai vállalkozásokra eddig csekély számú kutatás irányult. Chen (2011) és szerzőtársai szálláshelyek esetében erősítették még, hogy a *vevői*, a *működési folyamatok*, valamint a *tanulás és fejlődés* perspektíva közül bármelyiknek vagy egyidejűleg mindegyiknek a fejlesztése, javítja a vállalat pénzügyi teljesítményét (Chen et al., 2011). Különböző gazdasági szektorok vizsgálatából kiderült, hogy az SBSC *működési folyamatok* és *fenntartható* tényezői – utóbbin belül az érintettek fontossága – valamennyi szektor közül az étel–italszolgáltatás esetében a legfontosabb (Nikolaou–Tsalis, 2013). Az SBSC-n keresztül vizsgált szállodai CSR kezdeményezések közvetlenül befolyásolják a vállalkozások hosszú távú célkitűzéseit, de közvetlen, pozitív hatással vannak a BSC négy alapidimenziójára is (Kang et al., 2015).

Az elméleti koncepció BSC dimenziói

Magyarországi turisztikai vállalkozásokat SBSC alkalmazásával vizsgáló tudományos kutatás eddig még nem készült. A vendéglátóhelyek tudományos minőségű kutatása – a gazdaság egészében betöltött szerepük ellenére – hiányos. Kutatási programunkkal arra vállalkoztunk, hogy az SBSC módszer adaptálásával megvizsgáljuk a vendéglátó vállalkozások fenntarthatóság irányába tett erőfeszítései, a BSC perspektívák és a hosszú távú üzleti célkitűzések közötti összefüggéseket. A kutatásban használt SBSC-modell kiindulópontja a Kang (2015) és szerzőtársai által használt menedzser-modell (Kang et al., 2015). A thaiföldi hotelek körében végzett vizsgálat megkérdezettjei szállóvendégek, szállodai alkalmazottak és szállodai menedzserek voltak. A szerzők a három célcsoportra külön-külön SBSC-modelleket fejlesztettek. Fontos megjegyezni, hogy mindhárom modell a proaktív, nem-hierarchikus modellek csoportjába sorolható (Hansen–Schaltegger, 2017) vagyis az SBSC architektúra elemei között nem egyirányú oksági kapcsolat, hanem hálózatszerű összefüggés figyelhető meg. Mivel a modellek integrált és kiegészítő perspektívákat egyaránt tartalmaztak, ezért kiterjesztettnek tekinthetők. Amiben különböztek, az a BSC alapidimenzióinak alkalmazása. A vendég-modell csak a *vendég és működési folyamatok perspektíva* elemeit vizsgálta, hiszen a vendégeknek nem lehet rálátása a szálláshelyek pénzügyi helyzetére és a dolgozók elégedettségére. A szállodai alkalmazottak modellből a *pénzügyi perspektíva* hiányzik, mert erről a dolgozóknak egyáltalán nem vagy csak korlátozottan állnak rendelkezésre információk. A harmadik modell a menedzserek megkérdezését szolgálja, minden perspektívát tartalmaz. Jelen tanulmány az utóbbi, teljes menedzser-modellt veszi alapul, mivel a kutatási program célcsoportját vendéglátóhelyek vezetői, tulajdonosai képezik. Különbség azonban, hogy az eredeti menedzser-modelltől eltérően (1. ábra) az *üzleti célok (Goals)* és a *vállalkozás jövőképe (Visions)* egy tényezőként szerepelnek, mivel a kettő különálló értelmezése nehézségekbe ütközne a hazai vendéglátó piacon.



1. ábra: **Módosított SBSC-modell**

Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés

Az SBSC-t alkalmazó kutatásokkal szemben nem fogadjuk el azt a paradigmát, ami szerint a BSC alapidimenziói és a nem-piaci tényezők között oksági kapcsolat van. Hibásnak tartanánk, ha pénzügyi perspektíva állításainak (például: „*A bevétel alakulása szempontjából hogyan értékeli a vállalkozás előző évi teljesítményét?*”) és a fenntarthatósági perspektíva állításának („*Milyen az étterem kapcsolata a közvetlen társadalmi környezettel?*”) értékeléséből ok-okozati következtetést vonnánk le. Vállalkozói attitűd mérésére azonban alkalmasnak találjuk a modellt, de csak a változók közötti szignifikáns kapcsolat meglétének és erősségének feltárása a kutatás céljából (1. táblázat).

1. táblázat: Az SBSC-modell hipotézisei

Hipotézisek	BSC perspektívák				Vállalati célok		
	Pénzügy	Vendégek	Működési folyamatok	Tanulás és fejlődés	Minőség	Növekedés	Trendek
<i>Környezeti fenntarthatóság</i>	H _{1a}	H _{2a}	H _{3a}	H _{4a}	H _{5a}	H _{6a}	H _{7a}
<i>Társadalmi fenntarthatóság</i>	H _{1b}	H _{2b}	H _{3b}	H _{4b}	H _{5b}	H _{6b}	H _{7b}
H _{1a} : A környezeti fenntarthatóságért tett erőfeszítések pozitívan befolyásolják a vállalkozás pénzügyi eredményességét.							
H _{1b} : A társadalmi fenntarthatóságért tett erőfeszítések pozitívan befolyásolják a vállalkozás pénzügyi eredményességét.							
H _{2a} : A környezeti fenntarthatóságért tett erőfeszítések pozitívan befolyásolják az étterem vendégmegtartó képességét.							
H _{2b} : A társadalmi fenntarthatóságért tett erőfeszítések pozitívan befolyásolják az étterem vendégmegtartó képességét.							
H _{3a} : A környezeti fenntarthatóságért tett erőfeszítések pozitív kapcsolatban állnak az étterem működési folyamataival.							
H _{3b} : A társadalmi fenntarthatóságért tett erőfeszítések pozitív kapcsolatban állnak az étterem működési folyamataival.							
H _{4a} : A környezeti fenntarthatóságért tett erőfeszítések pozitív kapcsolatban állnak az éttermi személyzet tanulási és fejlődési lehetőségeivel.							
H _{4b} : A társadalmi fenntarthatóságért tett erőfeszítések pozitív kapcsolatban állnak az éttermi személyzet tanulási és fejlődési lehetőségeivel.							
H _{5a} : A környezeti fenntarthatóságért tett erőfeszítések pozitívan befolyásolják az étterem minőség iránti elköteleződését.							
H _{5b} : A társadalmi fenntarthatóságért tett erőfeszítések pozitívan befolyásolják az étterem minőség iránti elköteleződését.							
H _{6a} : A környezeti fenntarthatóságért tett erőfeszítések negatív kapcsolatban állnak az étterem növekedési elképzeléseivel.							
H _{6b} : A társadalmi fenntarthatóságért tett erőfeszítések negatív kapcsolatban állnak az étterem növekedési elképzeléseivel.							
H _{7a} : A környezeti fenntarthatóságért tett erőfeszítések pozitív kapcsolatban állnak az étterem trendkövetési hajlandóságával.							
H _{7b} : A társadalmi fenntarthatóságért tett erőfeszítések pozitív kapcsolatban állnak az étterem trendkövetési hajlandóságával.							

Forrás: saját szerkesztés

A BSC mindenkor alkalmazásakor kulcsfontosságú kérdés a vállalkozás hosszú távú céljainak, stratégiájának ismerete. De mi lehet egy vendéglátó vállalkozás hosszú távú célkitűzése Magyarországon? A kérdés

megválaszolásához a Budapesti Gazdasági Egyetem hallgatóit hívtuk segítségül. Több mint 120, vendéglátóhelyi gyakorlattal rendelkező hallgatót vontunk be a válaszadásba. Szabadon asszociálhattak a vendéglátó üzletek célkitűzéseire, hosszú távú stratégiájára. A szabad gondolatársítást a válaszok strukturált szűkítése követte, melynek eredményeképpen a 3 legfontosabb asszociációkat hasonlítottuk össze. A kezdetben szerteágazó társítások redukciójaként rendre visszatérő tényezők kerültek. A *minőséget, növekedés-terjeszkedést, trendek követését* valódi vendéglátó vállalkozók, tulajdonosok és étteremvezetők validálták, mint vendéglátó vállalkozások lehetséges célkitűzéseit. Az SBSC dimenzióinak vállalkozók által értékelendő szempontjait a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat: Az SBSC-modell dimenziókénti szempontjai

Dimenzió	Szempontok
<i>Pénzügyi</i>	Árbevétel
	Termelékenység
	Eszközhatékonyság
<i>Vendégek</i>	Új vendégek
	Törzsvendégek
	Vendégelégedettség
Dimenzió	Szempontok
<i>Működési folyamatok</i>	Innováció
	Belső működési folyamatok
	Vállalati magatartás szolgáltatásnyújtás után
<i>Tanulás és fejlődés</i>	Alkalmazottak megtartása
	Alkalmazottak termelékenysége
	Alkalmazottak elégedettsége
<i>Vállalati célok</i>	Minőség
	Növekedés
	Trendek
<i>Környezeti fenntarthatóság</i>	Élelmiszer-veszteség
	Energiahatékonyság
	Áru útjának csökkentése
<i>Társadalmi fenntarthatóság</i>	Közvetlen társadalmi környezet
	Esélyegyenlőség
	Élelmiszer felajánlása

Forrás: saját szerkesztés

Következtetések, összegzés

Bár a tanulmány a 2020-as globális járványügyi vészhelyzet előtt készült és a közelmúltban súlyos károkat szenvedett el a turisztikai szektor, nem lehet kétség afelől, hogy az éttermi vendéglátás a gazdasági folyamatok helyreállítását követően újra emelkedő tendenciát fog mutatni. A magyarországi vendéglátás elmúlt évtizedbeli fejlődése ellenére az éttermekre irányuló tudományos vizsgálatok, mérések meglehetősen hiányosak. Kutatásunk egyik célja bevonni a vendéglátást a tudományos érdeklődés körébe, másrészt egy olyan mérési eszköz alkalmazása, amely alkalmas az ismétlésre, földrajzi kiterjesztésre és más turisztikai vállalkozások vizsgálatára. Első lépésként egy száznál nagyobb elemszámú nem reprezentatív mintát kérdezzünk meg.

A Balanced Scorecard fenntarthatósággal kombinált alkalmazása számos lehetőséget tartogat. A vendéglátó vállalkozók, tulajdonosok, üzletvezetők attitűdjének és a vendéglátóhelyek teljesítményének értékelésére talán az egyik legalkalmasabb eszköz. Bár módszertanilag vitatjuk a dimenziók – és különösen az alap- és non-market dimenziók közötti – ok-okozati kapcsolatot. Ennek az ellenvetésnek a bővebb kifejtése jelen tanulmánynak nem volt célja.

A primer kutatás megkezdése előtt három korlátozó tényezőre szükséges felhívni a figyelmet. Jelenleg nem létezik olyan megbízható adatbázis, amely a vendéglátóhelyeket a Tevékenységek Egységes Ágazati Osztályozási Rendszerén és a Központi Statisztikai Hivatal szerinti kategorizáláson túlmenően, minőségükben jellemezné (például férőhelyszám, színvonal, alkalmazottak száma) a vendéglátóhelyeket. Ez jelentősen megnehezíti egy későbbi reprezentatív minta összeállítását. Másrészt a hazai vendéglátó piac meglehetősen turbulens. Nagy számban találunk olyan éttermeket, amelyek néhány év működés után megszűnnek, és tulajdonosaik újat nyitnak helyette. Ez mindenképpen rontja egy minta stabilitását. Harmadrészt a vendéglátóhelyi tulajdonosok, üzletvezetők válaszdási hajlandósága talán bármely más szektorhoz képest alacsony, nehezítve a kitűzött elemszám teljesítését.

Irodalomjegyzék

- Benavides-Velasco, C. A. – Quintana-García, C. – Marchante-Lara, M. (2014): Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 41. pp. 77–87.
DOI: 10.1016/j.ijhm.2014.05.003
- Butler, J. B. – Henderson, S. C. – Raiborn, C. (2011): Sustainability and the balanced scorecard: Integrating green measures into business reporting. *Management Accounting Quarterly*. 12. 2. pp. 1–10.
- Chen, F. H. – Hsu, T. S. – Tzeng, G. H. (2011): A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. *International Journal of Hospitality Management*. 30. 4. pp. 908–932.
DOI: 10.1016/j.ijhm.2011.02.001
- Claver-Cortés, E. – Lopez-Gamero, M. D. – Molina-Azorín, J. F. – Zaragoza-Sáez, P. D. C. (2007): Intellectual and environmental capital. *Journal of Intellectual Capital*. 8. 1. pp. 171–182.
- Dahlsrud, A. (2008): How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 15. pp. 1-13. DOI: 10.1002/csr.132
- Deloitte: Consumer (2020). Reading the signs.
<https://www2.deloitte.com/ru/en/pages/consumer-business/articles/consumer-2020.html> Letöltve: 2020.09.09.
- Dunay, A. – Bitsánszky, A. – Tóth, A. J. – Illés, B. Cs. (2015): Minőség Az Iskolai Étkeztetésben. *Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing* 11 (1-2) pp. 17–22.
- Dyllick, T. – Hockerts, K. (2002): Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*. 11. 2. pp. 130–141.
DOI: 10.1002/bse.323
- Earth Overshoot Day (2020)
<https://www.overshootday.org/> Letöltve: 2020.09.09.
- Figge, F. – Hahn, T. – Schaltegger, S. – Wagner, M. (2002): The sustainability balanced scorecard management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*. 11. pp. 269–284. DOI: 10.1002/bse.339
- Font, X. – Garay, L. – Jones, S. (2016): Sustainability motivations and practices in small tourism enterprises in European protected areas. *Journal of Cleaner Production*. 137. pp. 1439–1448. DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.01.071
- Freeman R. – E Harrison J. S. – Wicks A. C. – Parmar B. L. – De Colie S. (1984): *Stakeholder Theory*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Garay, L. – Font, X. (2013): Corporate social responsibility in tourism small and medium enterprises evidence from Europe and Latin America. *Tourism Management Perspectives*. 7. pp. 38–46. DOI: 10.1016/j.tmp.2013.03.002

- Giousmpasoglou, C. – Brown, L. – Cooper, J. (2018): Alcohol and other drug use in Michelin-starred kitchen brigades. *International Journal of Hospitality Management*. 70. pp. 59–65. DOI: 10.1016/j.ijhm.2017.11.003
- Hamilton, C. (2009): Consumerism, self-creation and prospects for a new ecological consciousness. *Journal of Cleaner Production*. 18. 6. pp. 571–575. DOI: 10.1016/j.jclepro.2009.09.013
- Hansen, E. G. – Schaltegger, S. (2017): Sustainability Balanced Scorecards and their Architectures: Irrelevant or Misunderstood? *Journal of Business Ethics*. 133. 2. pp. 193–221. DOI: 10.1007/s10551-017-3531-5
- Hansen, E. G. – Sextl, M. – Reichwald, R. (2010): Managing stakeholder collaboration through a community-enabled balanced scorecard: The case of Merck Ltd, Thailand. *Business Strategy and the Environment*. 19. 6. pp. 387–399. DOI: 10.1002/bse.689
- Hsu, Y. L. – Liu, C. C. (2010): Environmental performance evaluation and strategy management using balanced scorecard. *Environmental Monitoring and Assessment*. 170 1–4. pp. 599–607. DOI: 10.1007/s10661-009-1260-7
- Jones, P. – Hillier, D. – Comfort, D. (2016): Sustainability in the hospitality industry: some personal reflections on corporate challenges and research agendas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28. 1. pp. 36–67. DOI: 10.1108/IJCHM-10-2012-0180
- Kang, K. H. – Stein, L. – Heo, C. Y. – Lee, S. (2012): Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 31. 2. pp. 564–572. DOI: 10.1016/j.ijhm.2011.08.001
- Kang, J. S. – Chiang, C. F. – Huangthanapan, K. – Downing, S. (2015): Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: the case study of family-owned hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 48. pp. 124–134. DOI: 10.1016/j.ijhm.2015.05.001
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2004): Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*. 82. 2. pp. 52–63.
- Kaplan R. S. – Norton D. P. (1998): Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer – Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. *Közgazdasági és Jogi Kiadó*, Budapest.
- Karakasné, M. K. (2017): Az élelmiszerpazarlás jelentősége és minimalizálási lehetőségei a szállodaiparban. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*. 12. 4. pp. 233–245.
- Kenesei, Zs. – Kolos, K. (2018): Szolgáltatásmarketing: múlt vagy jövő? *Vezetéstudomány*. 49. 1. pp. 2–12. DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.01.01
- Központi Statisztikai Hivatal: 4.5.16. A kereskedelmi szálláshelyek vendégforgalma. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_oga002.html
Letöltve: 2020.09.09.
- Központi Statisztikai Hivatal: 4.5.20. A kereskedelmi szálláshelyek szállásdíjbevételei. https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_oga006.html
Letöltve: 2020.09.09

- Központi Statisztikai Hivatal: 4.5.23. A vendéglátóhelyek forgalma és volumene.
https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_oga016.html
Letöltve: 2020.09.09.
- Kucukusta, D. – Mak, A. – Chan, X. (2013): Corporate social responsibility practices in four and five star hotels: Perspectives from Hong Kong visitors. *International Journal of Hospitality Management*. 34. pp. 19–30.
DOI: 10.1016/j.ijhm.2013.01.010
- Länsiluoto, A. – Järvenpää, M. (2010): Greening the balanced scorecard. *Business Horizons*. 53. 4. pp. 385–395. DOI: 10.1016/j.bushor.2010.03.003
- Népszava (2018)
http://nepszava.hu/1160808_balatoni-nyar-a-vendeg-jon-de-nincs-aki-kiszolgalja
Letöltve: 2020.09.09.
- Nikolaou, I. E. – Tsalis, T. A. (2013): Development of a sustainable balanced scorecard framework. *Ecological Indicators*. 34. pp. 76–86.
DOI: 10.1016/j.ecolind.2013.04.005
- Parisi, C. (2010): Using qualitative system dynamics to enhance the performance measurement of sustainability. In: Taticchi P (ed.): *Business performance measurement and management: new contexts, themes and challenges*. Springer, Heidelberg. pp. 115–130.
- Rhou, Y. – Singal, M. – Koh, Y. (2016): CSR and financial performance: The role of CSR awareness in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*. 57. pp. 30–39. DOI: 10.1016/j.ijhm.2016.05.007
- Rohm H. – Montgomery D. (2011): *Link sustainability to corporate strategy using the balanced scorecard*. Balanced Scorecard Institute, Cary, NC.
- Simmons, J. (2008): Employee significance within stakeholder accountable performance management systems. *The TQM Journal*. 20. 5. pp. 463–475.
DOI: 10.1108/17542730810898430
- Skowron-Grabowska, B. – Tomski, P. – Dunay, A. – Illés, B. Cs. (2016): Multidimensionality of Decision-Making of Corporate Social Responsibility in the Strategy of Enterprises. *Zeszyty Naukowe Politechniki Czestochowskiej Zarzadzanie* 24:2 pp. 7–16. DOI: 10.17512/znpcz.2016.4.2.01
- Sloan P. – Legrand W. – Chen I. J. (2013): *Sustainability in the Hospitality Industry: Principles of Sustainable Operations*. Routledge, London.
- Statista (2020): Annual turnover of the food and beverage service activities industry in the European Union (EU-28) from 2011 to 2017.
<https://www.statista.com/statistics/684150/turnover-of-the-food-beverage-service-industry-in-the-eu/> Letöltve: 2020.09.09.
- Theodoulidis, B. – Diaz, D. – Crotto, F. – Rancati, E. (2017): Exploring corporate social responsibility and financial performance through stakeholder theory in tourism industries. *Tourism Management*. 62. pp. 173–188.
DOI: 10.1016/j.tourman.2017.03.018

- Todorov, V. I. – Marinova, D. (2009): Models of sustainability. Paper presented at the World IMACS/MODSIM Congress, Cairns.
www.mssanz.org.au/modsim09/D2/todorov_D2a.pdf Letöltve: 2019.03.08.
- Tóth, A. – Bittsánszky, A. – Dunay, A. – Lehota, J. – Illés, B. Cs. (2015): Élelmiszerbiztonság menedzsment az iskolai konyhákban. In: Könyves, E. – Lehota, J. (szerk.): *A fogyasztói magatartás vizsgálata a gasztronómiában*. Debrecen, Magyarország, pp. 143–162.
- Turizmus.com
<https://turizmus.com/szallashely-vedeglatas/az-anyagi-osztonzoknel-is-fontosabb-a-kepzes-a-turizmus-vedeglatasban-1151296> Letöltve: 2020.09.09.
- Wheeler, D. – Colbert, B. – Freeman, R. E. (2003): Focusing on value; reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world. *Journal of General Management*. 61. 3. pp. 1–28.
DOI: 10.1177/030630700302800301
- World Commission on Environment and Development (2018): Our common future.
www.un-documents.net/ocf-02.htm Letöltve: 2020.09.09.
- World Tourism and Travel Council: WTTC Data Gateway (2018).
<https://tool.wttc.org/> Letöltve: 2020.09.09.

A termelői piacok, mint rövid értékesítési láncok marketingkommunikációs kihívásai

Mészáros Katalin¹ – Németh Nikoletta² – Pakainé Kováts Judit³

ABSZTRAKT: A rövid értékesítési láncok közül az egyik leggyakrabban alkalmazott forma a mezőgazdasági termelők és kézművesek számára a termelői piac. Magyarországon az elmúlt években, a kedvező jogszabályi változások következtében, gombamód kezdtek elterjedni a termelői piacok. 2018-ban a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara nyilvántartása alapján 292 termelői piacot regisztráltak. A termelői piacok lehetőséget teremtenek az adott város és 40 km-es vonzáskörzetében, kivétel a főváros, gazdálkodók által előállított, de el nem fogyasztott termékek értékesítésére, így a helyi jellegzetességek lakossággal és turistákkal történő megismertetésére is (a fővárosra megengedőbb szabályok vonatkoznak). A termelői piacok kommunikációs tevékenysége a legtöbb esetben ad hoc jellegű, ezért a kutatásunk célkitűzése, hogy feltárjuk az integrált marketingkommunikáció fontosságát. Kutatásunk során Vas megyében 30 helyi termelőt kérdeztünk meg személyes mélyinterjú formájában, a helyi termelői piacok kommunikációs tevékenységével kapcsolatban. A mélyinterjú vizsgálatunk rávilágított arra, hogy a helyi termelői piacok marketingkommunikációs tevékenységében szükséges az egységes arculati elemek kidolgozása, a nyomtatott reklám-, az eladás-ösztönző-, az esemény- és élménymarketinggel illetve az interaktív marketinggel kapcsolatos eszközök széles körű alkalmazása, valamint a hagyományos száj-reklám.

KULCSSZAVAK: rövid ellátási lánc, termelői piac, integrált marketingkommunikáció, környezettudatosság

JEL kódok: Q13, M30, Q56

¹ Dr. Mészáros Katalin egyetemi docens, Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor, Közgazdaságtudományi Kar (meszaros.katalin@uni-sopron.hu)

² Dr. Németh Nikoletta egyetemi adjunktus, Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor, Közgazdaságtudományi Kar

³ Dr. Pakainé Kováts Judit egyetemi docens, Soproni Egyetem, Simonyi Károly Műszaki, Faanyagtudományi és Művészeti Kar

Bevezetés

A közvetlen értékesítés a mezőgazdálkodási termelők egyik jövedelemszerzési lehetősége. A közvetlen értékesítés azonban termelői és fogyasztói oldalról is szemléletváltást igényel. A mezőgazdasági termelőknek alkalmazkodniuk kell a megváltozott fogyasztói, vásárlói igényekhez, mely hatására tevékenységükben a marketingorientációs felfogás kerül előtérbe. A közvetlen értékesítési csatornákon keresztül értékesítő termelőknek lehetőségük van a termékeik differenciálására, az árak egyéni kialakítására. Fogyasztói oldalról közelítve a kérdéskört megállapítható, hogy az élelmiszer-vásárlói szokások változása a modern értékesítési csatornáknak kedvez, ahol a fogyasztók mindent egy helyen meg tudnak vásárolni és a vásárlást szabadidős tevékenységként, programként élik meg. A multinacionális élelmiszer kiskereskedelmi egységekben a termékek árai jóval kedvezőbbek, azonban a minőség, az egészségtudatosság, a frissesség háttérbe szorul. Ezzel szemben a termelői piacok lehetőséget teremtenek a helyi, hagyományos termékek megismertetésére adott városban egyrészt a lakossággal, másrészt a városba érkező turistákkal. Magyarországon az elmúlt években a jogszabályi változásnak, a pályázati lehetőségeknek, az emberek egészségesebb, tudatosabb táplálkozással szembeni elvárásainak köszönhetően egyre növekszik a helyi termelői piacok száma, melynek jelentős szerepük van a helyi gazdaságfejlesztésben és a vidékfejlesztésben is.

Rövid ellátási lánc

A vevő és termelő között kialakuló, személyes kapcsolaton alapuló bizalmi viszony a szemléletformálásban is kardinális szerepet tölt be. A fenntarthatóság, környezettudatosság és az ökológiai szemlélet érvényesül a rövid élelmiszerláncokon és a termelői–fogyasztói közösségek létrehozásán keresztül. Az ökológiai gazdálkodás a vegyszermentes, egészséges élelmiszer előállítására, illetve a mezőgazdasági termelés környezeti terhelésének minimalizálására helyezi a hangsúlyt (Bougherara et. al., 2009).

A rövid ellátási lánc célja a kisléptékű mezőgazdasági termelés és a helyi termékeket támogató fogyasztás fellendítése, szemben a társadalmi egyenlőtlenségeket és így feszültségeket is generáló, a megnövekedett szállítási távolságok és az intenzív gazdálkodás miatt fokozott környezeti

terhelést jelentő globális élelmiszerláncokkal szemben. Másik oldalról közelítve a problémát, sokszor a kinézet a domináns, nem a beltartalom, hiszen hosszú utat tesz meg az élelmiszer, mire a fogyasztóig elér, aminek következtében a gazdálkodó haszna is jelentősen csökken számos esetben a termesztés, termelés eredményessége megkérdőjeleződik.

A kérdés, hogy az előnyök hangsúlyozásán túl, miként nyerhető meg ennek a szemléletnek a hazai társadalom, akár a fogyasztói, akár a termelői oldalt tekintve? Hogy őrizhetők meg a globalizáció áldozatának tekinthető helyi jellegzetességek?

A rövid élelmiszerláncok megoldást nyújtanak a fenti problémákra csökkentve a termelő és fogyasztó közti fizikai távolságot és a személyes, bizalmi kapcsolat révén garantálva a sokszor ökológiai módszerrel előállított termékeket, az azokhoz való kényelmes hozzájutást és a minőséget.

Renting és szerzőtársai (2003:394) alapján a rövid élelmiszerlánc, vagy rövid ellátási lánc „...olyan szereplők kölcsönös kapcsolata, akik közvetlenül részt vesznek az élelmiszer előállításának, feldolgozásának, terjesztésének és fogyasztásának folyamatában”.

Az összetett fogyasztói igényekre reagáló alternatív értékesítési módok és köztük a rövid ellátási láncok széleskörűen diverzifikáltak, hiszen táplálkozási, egészségügyi és ökológiai igényeknek kell megfelelniük úgy, hogy beágyazódnak a kulturális, jogi-szabályozási és gazdasági környezetbe is.

A rövid ellátási láncok közös jellemzői (Benedek, 2014):

- kis távolság a termelő és fogyasztó között, mind földrajzilag, mind társadalmilag, mind természeti és gazdasági értelemben;
- jellemző helyszínek jelenléte, ahol találkozik a termelő és fogyasztó, azaz a kapcsolat közvetlen, mint pl. a saját udvar, a termelői piacok, vagy a közvetkeztetésbe történő beszállítás;
- kis üzemméret, kis volumen;
- megjelenik a fenntarthatóság, legyen szó róla környezeti vagy társadalmi értelemben.

A rövid ellátási láncokat térbeli kiterjedésük alapján az *1. táblázat* foglalja össze, a teljesség igénye nélkül.

1. táblázat: A rövid ellátási láncok fajtái

Közvetlen, helyben történő értékesítés	Közösség marketing alapú, lokális értékesítés	Kiterjesztett ellátási lánc, globális értékesítés
<ul style="list-style-type: none"> • termelői piac • út menti értékesítés • gazdaudvari értékesítés • szedd magad • vendégasztal • házhozszállítás • webáruház • dobozrendszer 	<ul style="list-style-type: none"> • termelői szövetkezeti boltok • fogyasztói szövetkezeti boltok • közösség által támogatott mezőgazdaság • értékesítés helyi vendéglátóknak • beszállítás helyi közétkeztetésbe • értékesítés helyi termék bolton keresztül • regionális termékek • tematikus utak, termék utak, kamratúrák • fesztiválok • kivándoroltaknak történő értékesítés 	<ul style="list-style-type: none"> • védett eredet, specializáció • minőségbiztosítási rendszerek • tanúsítványok, védjegyek

Forrás: Renting et al., 2003

Közvetlen értékesítés és a helyi termelői piac szerepe

Zérószintű, vagy közvetlen értékesítési formának (Kopcsay, 2016) azt nevezzük, amikor a termelő közvetlenül a végső fogyasztónak, vagy felhasználónak adja el a terméket. A kezdetekben ez az értékesítési forma létezett csupán, s csak később alakult ki a bolti értékesítés.

A közvetlen eladás tipikus példája a termelői piacokon a friss, szezonális mezőgazdasági termékek és feldolgozott élelmiszerek eladása, ahol az árat a kereslet–kínálat viszonya, illetve olyan külső tényezők befolyásolják, mint például az éghajlat.

A közvetlen értékesítés kialakulásának okai között termelői oldalról a jövedelmezőség növelése, a felvásárlókkal szembeni kiszolgáltatottság csökkentése, az erőteljes verseny elkerülése emelhetők ki, amiből az is következik, hogy ez a kis előállítók számára igazán kedvező (Martinez et al., 2010). Szintén befolyásoló tényező az élelmiszer-előállító háztartásának mérete, hiszen ahol több ember áll készenlétben a közvetlen értékesítés segítésére ott nagyobb a valószínűsége az alkalmazásának. Ezáltal a

családon belüli munkanélküliség is csökkenhető, valamint a család megélhetése is jobban biztosított (Fehér, 2010).

A közvetlen értékesítési stratégiát a zöldség- és gyümölcsstermeléssel és az állattartással foglalkozó kisebb gazdaságok alkalmazzák leginkább, vagyis a kevésbé differenciált, tömegtermékek esetén kisebb a lehetősége (Ostrom, 2006). A termékjellemzőket tekintve meg kell felelni a jogszabályi és a fogyasztói elvárásoknak, de a hosszútávú sikerességhez figyelni kell a trendeket, annak megfelelően változtatni a termékeket, azaz rugalmasnak és alkalmazkodóképesnek lenni, ugyanakkor az egyediséget is hangsúlyozni (King et al., 2010).

A közvetlen értékesítés alapjául szolgáló differenciálás a következők szerint történhet (Tronstad et al., 2003):

- valamilyen negatív képzetű alkotóelemtől mentes termék (adalékanyag, tartósítószer stb.);
- környezet- és állatbarát előállítás (organikus, szabad tartásos stb.);
- teljesen új termék kifejlesztése.

A közvetlen értékesítésnek a fizikai megvalósítási formája szerint az alábbi típusai különíthetők el (Juhász szerk., 2012):

- „Előállító nem mozog” – fogyasztó jön a termelőhöz: háztól, gazdaságtól való értékesítés, például a „szedd magad” akciók vagy az útszéli eladások.
- „Középen találkoznak” esetén mind a termelő, mind a fogyasztó mozog, s erre példa a termelői piac, a termelői tulajdonú bolt, mozgóbolt vagy a felvevő gyűjtőpontok.
- „Fogyasztó nem mozog” során pedig a gazdálkodó terméke az alternatív kereskedelmi formák alkalmazásával jut el a fogyasztóhoz. Ilyen az internetes, a szórólapos, a direkt marketinges, valamint a helyi közösségi kezdeményezésre épülő rendelés alapján való házhozszállítás.

A közvetlen értékesítés előnyei társadalmi és gazdasági szempontból is meghatározhatók (Juhász szerk., 2012). A társadalmi szempontból kiemelendő, hogy a termelő és a vásárló között szoros kapcsolat alakul ki, hiszen lehetőség adódik a helyi termelői piacon arra, hogy a vásárló kérdezzen, érdeklődjön a termékekkel kapcsolatban. Ennek következtében sokkal személyesebbé válik az eladás folyamata, mint a modern kiskereskedelmi egységekben megfigyelhető személytelen értékesítés következtében. A helyi termelői piacon a termelők általában stabil vásárlóközönséggel rendelkeznek. A vásárlók pedig közösségi térként tekintenek a helyi

termelői piacra, ahova nemcsak vásárolni, hanem beszélgetni is lehetnek, ötleteket gyűjthetnek, recepteket cserélhetnek. A folyamatos beszélgetés és információcsere lehetővé teszi a termelők számára, hogy alkalmazkodjanak a változó fogyasztói igényekhez, és a későbbiekben ennek megfelelően alakítsák a termékkínálatukat.

A közvetlen értékesítés gazdasági előnyei közé sorolható az ár és az azonnali bevételi lehetőség. Fontos továbbá, hogy a helyi termékek a környezetbarát előállításnak, a természetes összetevőknek, a hagyományos eljárási technikáknak köszönhetően magasabb áron értékesíthetők, valamint hogy viszonteladó hiányában az árak kialakításába jelentős szerepük van a helyi termelőknek. A termékek megtermeléséhez általában a helyi termelők családi munkaerőt alkalmaznak, saját területükön gazdálkodnak, ami jelentősen csökkenti a termelési költségeket.

A publikáció szempontjából a helyi termelői piacokat kell kiemelni, melyek a rövid ellátási láncok hangsúlyának emelkedésével egyre nagyobb jelentőségűek lesznek.

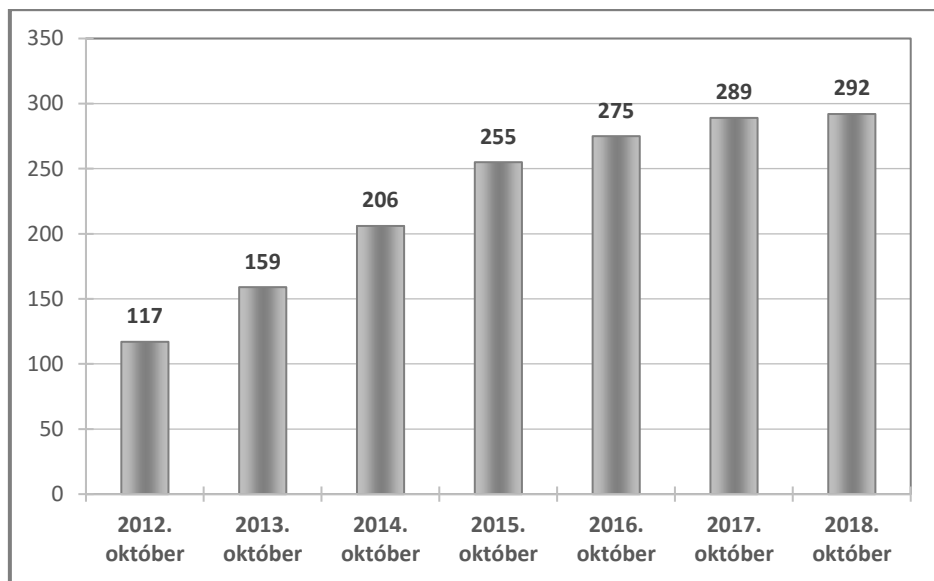
A helyi termelői piacok nagy számban való megjelenésének és sikeres működésének okai több szempontból is megközelíthetők (Csíkné Mácsai, 2014). Az élelmiszervásárlásban növekszik az igény arra, hogy biztonságos termékeket vásároljanak a fogyasztók, vagyis az embereket érdekli, hogy a termék honnan származik. A helyi termelői piacon vásárolt termékek, melyeket helyi termelők értékesítenek, garanciát jelentenek arra, hogy a termék friss, ízletesebb, természetesebb a globális élelmiszerláncokban megvásárolt termékeknél. A fogyasztókban a helyi termelői piacon vásárolt termékekkel kapcsolatban pozitív imázs alakult ki, a tudatos vásárlók pedig a vásárlásaik során egyre inkább előtérbe helyezik a termelők által megtermelt és feldolgozott termékeket. A globális láncokkal kapcsolatos élelmiszerbotrányok is kedveznek a helyi termelői piacon értékesített termékek népszerűségének, mivel ezek a termékek a természetes növekedés befolyásolása nélkül fejlődhetnek. A vásárlók döntő többsége tisztában van azzal, hogy például a globális élelmiszerláncban vásárolt eper több százezer kilométert tett meg, míg eljutott Magyarországra, illetve több napon át azért nem penészesedett meg, mert különböző vegyszerrel kezelték. Ezzel szemben a helyi termelői piacon vásárolható eper aznap került leszedésre a termelő kiskertjében, nem kezelték vegyszerekkel, így friss, zamatos, ízletes azonban sokkal gyorsabban romlik.

A helyi termelői piacokra, mint minden közvetlen értékesítési csatornatípusra jellemző a termelő és a vásárló személyes találkozása, a személyes kapcsolat, mely lehetővé teszi, hogy pontos, hiteles információt kapjanak a vásárlók a termékek előállításával, feldolgozásával kapcsolatban. A helyi termelői piacon lehetőség van arra is, hogy olyan termékeket vásároljon a fogyasztó, melyek egyáltalán nem érhetők el a globális élelmiszerüzletekben, hiszen hagyományos, táj jellegű termékek, ízek is megjelennek. A tudatos vásárlás ténye olyan szempontból is megjelenik a helyi termelői piacon vásárlóknál, hogy ha helyi termelőtől vásárol, akkor erősíti a helyi gazdaságot, támogatja a helyi mezőgazdaságot. A környezet-szennyezés, környezetterhelés is szempont lehet a helyi termelői piac választásánál, hiszen a fogyasztók tudatában vannak annak, hogy a hosszú áruszállítás jelentős csökkentésével védik a környezetet. A fogyasztók hajlandók magasabb árat fizetni a helyi termelői piacon vásárolt termékekért, hiszen tudják, hogy megbízható helyről származik, egészséges, vegyszerektől mentes és friss terméket kapnak a termelőktől.

Spiller és szerzőtársai (2007) megfogalmazása alapján a helyi termelői piac a kis gazdaságok (helyi terméket előállítók) sikeres stratégiája, ahol hangsúlyos a minőségorientált élelmiszerkultúra.

Magyarországon 2018-ban a Nemzeti Agrárgazdasági Kamara nyilvántartása alapján 292 termelői piacot regisztráltak szemben a 2012-ben regisztrált 117 darabbal (Bertalan et. al., 2019). 2019-ben 298 helyi termelői piac működött az országban⁴. Az 1. ábrából látható a termelői piacok szerepének növekedése, ami természetesen az ország egyes területein eltérő nagyságrendekben jelentkezik, de szerepük felerősödése vitathatatlan.

⁴ <https://www.nak.hu/tajekoztatasi-szolgalatas/rel-egyuttmukodes/101179-az-utobbi-vekben-emelkedett-a-termeloi-piacok-szama>



1. ábra: A helyi termelői piacok száma Magyarországon (db)

Forrás: <https://www.nak.hu/kiadvanyok/tisz/2618-nak-piac-forum-nebih-20181204/file>

Módszertan

A tanulmányunk célkitűzése, hogy kvalitatív kutatás alkalmazásával megismerjük a Vas megyei helyi piacok marketingkommunikációs tevékenységét és javaslatokat fogalmazzunk meg az integrált marketingkommunikáció alkalmazására.

A helyi termelőkkel személyes mélyinterjúk megkérdezést folytattunk. A mélyinterjúk megkérdezést azért tartjuk megfelelő kutatási módszernek, mert így lehetséges megismerni részletekbe menően a helyi termelők tapasztalatait, a helyi termelői piac működésével kapcsolatban, valamint ezeket a tapasztalatokat saját szavakkal mondhatja el, közvetítheti a vizsgálat során a termelő. A helyi termelők számára készült mélyinterjúk fogatókönyvben négy fő témakörbe csoportosítottuk a kérdéseket. A helyi termelő bemutatkozását (milyen termékekkel foglalkozik, mióta, milyen vállalkozási formában, milyen értékesítési technikát folytat) követően felmértük, hogy melyek a piac választásával kapcsolatos legfontosabb és leginkább befolyásoló szempontok. A szempontok között rákérdeztünk az infrastrukturális körülményekre, a megközelíthetőségre, a helypénz fize-

tésre, a lakosság életszínvonalára, a piac méretére, a kommunikációs lehetőségekre is. A helyi piaccal kapcsolatban az előbbi szempontokon kívül megkérdeztük a helyi termelőket, hogy ők mennyire vannak megelégedve a piac működésével, milyen erősségeket, gyengeségeket, különlegességeket tudnának kiemelni, megnevezni. A helyi termelői piac fejlesztésével kapcsolatban is tettünk fel kérdéseket, hogy a helyi termelők miben látnak lehetőséget valamint hajlandók lennének-e csatlakozni egy virtuális piactérhez. Végül a helyi piac marketingkommunikációs tevékenységének fejlesztésével kapcsolatban kértük ki a véleményüket.

A kutatási mintában szereplő Vas megyei 30 helyi termelőt az alapján választottuk ki, hogy megfeleljenek a törvényi előírásnak, vagyis a vizsgált négy városból, illetve a város 40 km-es vonzáskörzetéből érkezzenek a piacra.

Kvalitatív kutatás eredményei a helyi termelői piac marketingkommunikációs tevékenységével kapcsolatban

Kiemelt hangsúlyt kapott minden esetben a magas minőségre való törekvés, annak nyomatékosítása, hogy eladni csak olyan termékeket, terményeket visznek a helyi termelők a piacra, amit adott esetben maguk és a családjuk is szívesen elfogyaszt, s ez, mint kulcselem jelenik meg a helyi termelői piacok tekintetében. „Arra törekszem, hogy csak a jó minőségű árut vigyem oda... Büszke vagyok arra, hogy olyan árut tehetek oda akár az Ön asztalára, amit szívesen elfogyaszt és én is elfogyasztok.” – nyilatkozta egy helyi termelő.

A helyi termelői piacok marketingkommunikációs tevékenysége a vizsgált négy városban erőtlenné, inkább csak a helyi piac megnyitásakor volt jellemző újsághirdetések és plakátok formájában, a helyi termelők elmondásai alapján. A négy városban található helyi piac közül csak egy rendelkezik saját weboldallal. Minden termelő a személyes kommunikáció, kapcsolattartás jelentőségét emelte ki, hiszen a vásárlók és a termelők között fontos kiépíteni a kölcsönös bizalmat. A kommunikációs tevékenységet a helyi termelők egyénileg vagy kisebb csoportokba szerveződve végzik, például lefényképezik a termékeket és ezt megosztják a közösségi médiában az egyéni oldalukon. Mindezek alapján elmondható, hogy a he-

lyi termelői piacok nem alkalmazzák a marketingkommunikációs eszközök széles tárházát és nincs egységes koncepció, egységes arculat, mely differenciálná a termelői piacokat.

A helyi termelők is szükségesnek tartják a piacok kommunikációs tevékenységének fejlesztését. A lakosság számára kiadványokban, kisfilmekben lehetne népszerűsíteni a helyi termékeket. A kiadványokban, kisfilmekben ki lehetne emelni egy-egy helyi termelőt, aki bemutatná, hogy mióta, hol, hogyan, milyen körülmények között végzi a tevékenységét. Ezeket a kisfilmeket az Interneten keresztül, a közösségi médiában is be lehetne mutatni, vagy például iskolai családi napok keretében, fórumokon, mintegy jó gyakorlatot szemléltető pozitív példát, mellyel a szemlélet, gondolkodásmód, hozzáállás is változtatható lenne. A személyes kommunikáció mellett szükséges a helyi újságban való intenzívebb megjelenés. Nyomtatott kiadványok is készíthetők, melyben a termelőket, a gazdaságot, a kiskertet, az árukat, magát a helyi piacot is be lehetne mutatni, valamint ezen kívül recepteket, tippeket, ötleteket lehetne adni a vásárlóknak, hogy például egyes fűszernövényeknek milyen jótékony hatásai vannak, milyen ételek ízesítésére alkalmazhatók.

A helyi termelők véleménye alapján a marketingkommunikációs üzenetben fontos lenne hangsúlyozni, hogy házi, a termelők saját maguk által megtermelt termékeit vásárolhatják meg a fogyasztók, mely termékekre a helyi termelők felelősséget vállalnak. Olyan termékeket is megvásárolhat a fogyasztó, melyeket a multinacionális üzletekben nem tud, pl. őshonos körte, alma, frissen szedett eper, kézműves termékek. A termékek vegyszermentességét, valamint az egészséges táplálkozást is fontos kiemelni. A helyi termelők nemcsak a termékek hangsúlyozását tartják fontosnak a kommunikációs üzenetekben, hanem azt is, hogy a piacon való vásárlás egy élmény, családias légkörben tud a fogyasztó vásárolni, valamint lehetősége van a fogyasztónak, hogy a helyi termelővel beszélgessen a termék elkészítéséről, felhasználásáról is.

A kommunikáció fejlesztésével kapcsolatban 3 városban megemlégték, hogy a helyi piacnak legyen weboldala, ezen fel lehetne tüntetni az éppen aktuális kínálatot, a piacról fel lehetne tenni térképet vagy koordinátákat. A város honlapján is legyen tájékoztatás a helyi termelői piacról, itt is fontosnak tartják a piac megközelíthetőségét térkép segítségével.

A helyi termelői piacon értékesítő termelők a programokat is hiányolják a marketingkommunikációs tevékenységen belül. Véleményük szerint a programok más piacokon is működnek, például kóstolók, ün-

nepekhez kapcsolódó rendezvények. A gyerekprogramokra jó lehetőségként tekintenek, de akár az óvodások és az iskolások műsora is odavonzhatja az embereket. Az óvodás és iskolás csoportokat is szívesen látnának az árusok, hogy ismerkedjenek a termékekkel, terményekkel és az előállítás módjával is.

A helyi termelői piacok célcsoportja és pozicionálása

A célcsoportok meghatározása a stratégiai koncepciók kiindulási alapja, ami nemcsak az elérendő, de a jelenlegi fogyasztói réteg feltérképezésére is irányul.

Az AMA (Amerikai Marketing Szövetség) definíciója szerint, a szegmentációs folyamat során a piacot úgy osztjuk fel, hogy az egyes részekbe a hasonló magatartást mutató, vagy hasonló szükségletekkel rendelkező fogyasztók kerülnek. Smith (1956) alapján ez az eljárás segít a termék és az ahhoz kapcsolódó marketingprogramok fogyasztói igényekhez történő hozzáigazításában és így háttérét adja az értékesítés növelésének és a kommunikáció hatékonyságának (Kenesei-Kolos, 2014).

A fogyasztói piac szegmentációjának alapjai a következők:

- a demográfiai ismérvek, pl. nem, életkor, családi életciklus, nemzeti-ség, kultúra, vallás;
- a földrajzi ismérvek, pl. ország gazdasági, kulturális jellemzői;
- a pszichográfiai jellemzők: életstílus, személyiség;
- a magatartási jellemzők: felhasználási akarat, előnyök, használat mértéke, márkahűség.

Többváltozós szegmentáció, ami egyszerre veszi figyelembe a vásárlók társadalmi és gazdasági jellemzőit, mint például a foglalkozás, iskolai végzettség, társadalmi státusz, jövedelem. A fent felsorolt szegmentációs ismérvek kombináltan is alkalmazhatók a helyi termelői piac esetében.

A termelői piacok vásárlói körét a jelenben, a mélyinterjúk megkérdezés tapasztalataira alapozva részben a családok, részben a közepes jövedelemmel rendelkezők, illetve az idősebb korosztály tagjai alkotják, akik vagy megszokásból évtizedek óta, vagy családi beállítódás okán, vagy a tudatosság jegyében választják a személyes kapcsolaton alapuló, helyi termelők által előállított, csomagolásmentesen is vásárolható termékeket.

A helyi termelői piacok jövőbeni célcsoportjai lehetnek:

- a helyi lakosság és a környező települések azon lakosai, akik eddig nem jártak a termelői piacra. Az ő megcélzásuk hatékony kommunikációs eszközökkel, hangsúlyozva a rövid ellátási láncokban rejlő kölcsönös előnyöket, a környezettudatosságot, amivel a fiatal és a fiatal család generáció is elérhető.
- az egészséges életmódot, egészséges táplálkozást előnyben részesítő lakosság.
- a városban található szállásadóhelyekkel, vendégházakkal, vendéglátóegységekkel való együttműködés is fontos a célpiac bővítéséhez, aminek eredményeképpen még több turista látogathat el, mintegy programként a helyi termelői piacra.

A pozicionálás a megkülönböztetés alapja. A megkülönböztetés számos tényező alapján történhet, például speciális, egyedi termékjellemzők, minőség, földrajzi szempontok alapján. A pozicionálás során ki kell választani azt a versenyelőnyt, mely differenciálja a helyi termelői piacot. A kiválasztott versenyelőnynek a célcsoport számára is fontosnak, meghatározónak kell lennie. A pozicionálás a célcsoportokra gyakorol hatást és befolyásolja a célcsoportok választási lehetőségeit, preferenciáit (Bauer et al., 2016).

A pozicionálás segítségével a helyi termelői piac kínálatát, egyedi márkáját és imázsát határozzuk meg. Olyan megkülönböztetésre van szükség, amivel a piac azonosulni tud, vagy amit magával hozott, s ennek tudatosítása a termelőkben és a vásárlókban egyaránt fontos. A pozicionálás során hangsúlyozni kell, hogy a helyi termelői piacon a vásárlók közvetlenül a helyi termelőktől, egészséges, megbízható, természetes, a hagyományos termelési eljárásokkal készült, egyedi termékeket vásárolnak, melyek nemcsak kül-, de beltartalomban is értékesek, s erre a mögöttük álló termelő a garancia. A fogyasztók nemcsak egy adott terméket vásárolnak, hanem a helyi termelők szaktudását, hozzáértését, tapasztalatát is, mely hozzáadott értéket jelent.

Javaslatok a helyi termelői piacok marketingkommunikációs tevékenységére

A kommunikációs eszközök kiválasztásánál figyelembe kell venni az egyes marketingkommunikációs szakterületek integrációját, mely lehe-

tőséget teremt az üzenetek átláthatóságára, következetességére. A kommunikációs stratégia kialakításánál a tudatosságra, a rendszerezettségére, a kommunikációs csatornák egymásra épülésére valamint a kitartásra kell fókuszálni. Az üzeneteknek kedvező benyomást, hangulati hatást kell kelteniük, amit a célcsoportok megértenek, és azonosulni tudnak a tartalmával.

A kommunikációs eszközök közül a helyi termelői piacra vonatkozóan szükségesnek tartjuk alkalmazni az egyes arculati elemeket, a reklámot, a személyes eladást, az eladásösztönzést, az esemény és élménymarketinget, az interaktív marketinget, és a szájreklámot.

Az egységes vállalati arculat kialakítása a helyi termelői piac esetében az összetartozást, az egységet, a biztonságot és a bizalom érzetét kell, hogy közvetítse. A bizalom megteremtésével kialakítható a márkahűség, a piaci pozíció megtartása, valamint hosszú távon a piaci részesedés is fenntartható lesz. Az arculat ugyanakkor állandóságot is közvetít a vásárlók felé, térben és időben egyaránt. Az állandóság megnyilvánulhat a minőségben és képviselt értékekben is. Az arculat a termelői piac mindazon tulajdonságait magában foglalja, melyet a termelői piac közvetíteni kíván a vásárlók felé, és az így kialakult kép alapján fogja azonosítani a vásárló a termelői piacot. Az arculati elemek magukba foglalják a vizuális jegyeket és a képi megjelenést is. A vizuális jegyek elemei közé soroljuk például a logót, színvilágot, betűtípust, tipográfiát. A logóval szembeni elvárások között ki kell emelni az egyediséget, az egyszerűséget, a széleskörű alkalmazhatóságot, a rugalmasságot (Fazekas–Harsányi, 2001, Bauer–Horváth, 2016). A helyi termelői piac arculati elemeinek kidolgozását fontosnak tartjuk a megkülönböztetés miatt, mely a vásárlókban, fogyasztókban bizalmat kelt.

Nyomatott reklámeszközök közül a helyi újságban való megjelenést fontosnak ítéljük meg, melyből a lakosság tájékozódhat a helyi termelői piac nyitva tartásáról, pályázati lehetőségeiről, látogatottságáról, közösségi funkciójáról. Javasoljuk a helyi újságban a helyi termelők és a termékeiknek a bemutatását termékkörönként (zöldség, gyümölcs, tejtermék, sütemény, kézműves termék) figyelembe véve a termékek szezonálisát, a piacon megszervezésre kerülő események programjait. A helyi újságon kívül a megyei napilapban a programok előtt a figyelemkeltésre, a megrendezés után az élménybeszámolóra kell helyezni a hangsúlyt a hirdetésekben. A helyi és megyei napilapban a rendezvények időpontjáról programnaptár keretében is szükséges tájékoztatni az embereket, valamint a

megyei napilapban a rendezvények előtt két héttel a program részletes programját is közzé kell tenni. Mindkét nyomtatott kommunikációs eszköz esetében fontosnak tartunk olyan riportok, interjúk készítését, melyet a városban élőkkel illetve idegenforgalmi szezonban a turistákkal készítenek a termelői piacon való vásárlásaikkal, élményeikkel kapcsolatban.

Szórólapok készítése is fontos a helyi termelőkről, kézművesekről és az értékesített termékeikről. A szórólapon jelenlenek meg a technikai információk (helyszín, nyitva tartás, térkép) és a piacról, piaci hangulatról szóló képek. Ezek a szórólapok elhelyezhetők a helyi és környékbeli éttermekben, vendéglátóegységekben, Tourinform Irodában valamint azon a helyeken, melyeket a turisták gyakran felkeresnek. Szórólap formájában lehet tájékoztatni a helyi lakosságot a termelői piacon megrendezésre kerülő éves programokról, melyeket év elején a postaládákban helyezhetnének el.

A termelői piacról és termékeiről készített ajándéktárgyak megléte is nélkülözhetetlen. Kisméretű mágneses naptár, falinaptár is készíthető a helyi termelői piacról. A naptárban a szezonális, helyi jellegű valamint kézműves termékekről, a termelői piacon javaslatunk által a későbbiekben tartandó eseményekről, a piaci élet forгатagáról szóló élménydús képek kerülnének. A naptár nemcsak a helyi és környékbeli lakosság megcélzása szempontjából fontos, hanem a turisták egy emléket, ajándékot vihetnek haza magukkal, mellyel a város és a termelői piac iránti asszociáció is erősíthető. Kommunikációs szempontból pedig az élmények megosztása, a mágnes naptár ajándékozása elindítja a szájreklámat (WOM) ismerősök, családtagok, barátok körében. A naptárokon kívül hasznosnak ítéljük meg, hogy a város nevezetességeit kis képekben bemutató hűtőmágnesen a helyi termelői piac is megjelenjen piaci hangulatképpel vagy a piac logójával, illetve készíthető csak a helyi termelői piacról is hűtőmágnes. A hűtőmágnes mellett nosztalgikus és keresett kommunikációs eszköznek tartjuk a helyi termelői piacról készített képeslapokat. Ajándéktárgy készíthető például a termelői piacon kihelyezhető emlékérmé préségép segítségével.

A hagyományos marketingkommunikációs eszközök mellett nagy hangsúlyt kell helyezni az online marketingre is. Az online marketing mellett szól, hogy sokkal célzottabban, személyre szabottan lehet a hirdetéseket, kampányokat megszervezni, mint a tömegkommunikációs eszközök esetében. A fogyasztókat nem csak el kell érni a kommunikációs eszközök segítségével, hanem aktív kapcsolatot is ki kell alakítani, mely kétirányú

kommunikációval valósítható meg. A hetente frissülő és figyelmet megragadó hirdetésekkel, információkkal szolgáló, a keresésekben könnyen felbukkanó weboldalra van szükség, amit a több forrásból érkező, a kínálathoz és programokhoz kapcsolódó posztok tovább színesíthetnek.

A termelői piac részére az online marketingkommunikáción belül hangsúlyos területek:

- honlap létrehozása és az online jelenlét erősítése;
- közösségi médiában való jelenlét erősítése, fizetett bejegyzésekkel nagyobb követőtáborra szert tenni;
- a fizetett hirdetések megjelenítése, konkrét kereső szavakra a Google-ban;
- a videós közösségi oldalakon való jelenlét erősítése.

A helyi termelői piac résztvevőiről, a kínált termékekről, a programokról, a piaci hangulatról érdemes imázs filmet készíteni, amiből a helyi termelői piacok előnyeire, a vásárlók egészség- és környezettudatosságára, a termelők elhivatottságára, a termékek eredetére és házi jellegére egyaránt rávilágítanak. A megfelelő zenei háttér létfontosságú, hiszen az adja meg az imázsfilm dinamikáját. A zenei háttér megteremtéséhez jogtisztá zenék vásárlása szükséges. Az imázs film maximum 1-2 perc hosszúságú legyen és full HD felbontásban készüljön. Az imázsfilm elkészítéséhez részletes forgatókönyvre, operatőrre, szereplőkre, statisztákra, helyszíni engedélyre, esetlegesen drón használatra van szükség. Az imázs filmből rövidebb 15-60 másodperces felirat nélküli, zenei aláfestéssel ellátott filmek készítése is javasolt, melyek felhasználhatók közösségi oldalakon (YouTube csatorna, Facebook). Ezek a felületek elérhetők lesznek azoknak a célcsoportoknak, akik az Internetről tájékozódnak a megbízható helyi termékekkel; családi- és gasztronómiai programokkal kapcsolatban.

Az esemény-, illetve élménymarketing a termelői piac vonatkozásában lehetőséget teremt a vásárlási szokások, a termelői termékekkel szembeni elfogadás változtatására; a márkaismertség, közvetlen étkezés növelésére, személyes találkozások lehetőségére a fogyasztókkal; a termékek bemutatására, a társadalmi közösségi szerep erősítésére. Az előbb felsorolt előnyök alapján a termelői piacon is szükséges a programok, rendezvények szervezése.

A rendezvényekre vonatkozó célok a termelői piac esetén (Harsányi, 2012):

- látogatószám növelése,
- hosszabb ideig tartó jelenlét, tartózkodás elérése,
- hosszabb távú emlékezeti hatás elérése,
- a program és a termelői piac hírnevének továbbvitele.

A termelői piacoknak is szükséges alkalmazniuk az eseménymarketing széles tárházát. A figyelmet és érdeklődést felkeltő eseményekre javasoljuk a helyi valamint regionális sajtó, bloggerek/vloggerek meghívását valamint a közösségi médiában való folyamatos jelenlétet.

Az eseménymarketingen belül számos programlehetőség kínálkozik, melyeknek tematikája a célcsoportok igényeihez és a helyi termelői piac pozicionálásához szükséges alkalmazkodnia. Jelen publikációban a változatos programlehetőségek közül néhányat emelünk ki a helyi termelői piacok számára.

Megrendezésre kerülhetnek a helyi termelő – tudatos vásárló találkozók a helyi termelői piacokon, akár évente többször is (pl. évszakhoz kapcsolva, vagy minden hónap első vasárnapján), aminek szemléletformáló szerepe lehet és ahova a környékbeli helyi termelőket elköteleződés vállalása nélkül meg lehet hívni. Itt egy „Kérdezz–felelek” formában, termék-kóstolással egybekötve lehet az egészséges és környezettudatos szemléletet közvetíteni. Ezeket a találkozót egy nyereményjátékkal is egybe lehet kötni, amikor is a vásárlók a kapott nyugták hátuljára felírva a nevüket, elérhetőségüket és azokat egy dobozban gyűjtve, sorsoláson vesznek részt. A szerencsés nyertes, a helyi termelői piacon vásárolható termékekből összeállított csomagot kap, aminek következtében lehet, hogy többet visz haza, mint szeretné, de az is valószínű, hogy a megjelenő termékek szélesebb körét próbálja ki ezáltal, ösztönözve a későbbi vásárlásokat. A vásárlókat a gazdálkodók a helyi termelői piac saját arculati elemeként megjelenő vászontáskával ajándékoznak meg, buzdítva őket a környezettudatosság és a csomagolásmentes vásárlás jegyében arra, hogy termékfajtanént ezeket gyűjtve, a későbbi vásárlások alkalmával is hozzák magukkal.

A vállalkozó kedvű piaclátogatókat szólítaná meg az „Adventi süti-özön” program, melynek keretében, november utolsó hétvégéjére a vásárlók a kedvenc karácsonyi receptjük elkészíthetnék és elhozhatnák magukkal a helyi termelői piacra. A süteményekből a gyerekek adventi vagy karácsonyi témájú, a helyszínen szervezett barkácsolás keretében készített

alkotások bemutatása ellenében szabadon választhatnak, míg a többi adományok fejében osztanak ki. Az adománnyal minden évben más intézményt vagy civil szervezetet támogathatna a helyi termelői piac. A gyerekek alkotásairól készült képek montázs formájában a következő évi falinaptárt díszíthetik, ahogy a hónapokhoz csatoltan egy-egy recept és a süteményről készített kép is szerepelhet.

Az „Ízek csodálatos világa” elnevezésű program keretében a termelői piacon a termékek ízvilágának megismerésére biztatjuk a célközönseget. A program játékos verseny formájában valósulhat meg, melyre a helyszínen lehetne jelentkezni. A versenybe olyan termékeket lehet bevonni, melyeket a termelői piacon a kisléptékű gazdálkodók állítanak elő. Ennek megfelelően lehetne rendezni például méz, lekvár, szörp, gyümölcs, sajt termékek kóstolásához kapcsolódó programokat. A verseny során korcsoportonkénti kategóriákat javasolunk, és a korcsoportokba azok lesznek az első legjobb ízeket érzékelők, akik például 5 méznel a legnagyobb arányban tudják megállapítani a méz fajtáját. A korcsoportokban az első helyezettnek kisebb ajándéksomagot kapnak, mely tartalmazza a gazdálkodótól kapott terméket és a helyi termelői piac egyedi arculati elemeivel ellátott terméket, megalapozva ezzel a termékek hosszabb távú használatát és előmozdítva a további vásárlásokat.

Az óvodás, alsó és felső tagozatos gyermekek részére rajzpályázat, míg a 14 év feletti korosztály számára fotópályázat hirdethető, melynek témakörei igen változatosak lehetnek a termelői piachoz kapcsolódóan. A rajzpályázat vonatkozhat az egészséges ételekre, táplálkozásra, a termőföld gyümölcsseire, a háztáji gazdálkodásra, a piaci életmódra, vásárlásra. Az általános iskolában megrendezésre kerülő témahetek egyik alappillére is lehet a termelői piaccal kapcsolatos szemléletváltás, annak a gyerekek szemszögéből való bemutatása. A rajzpályázat témakörei korcsoportonként eltérhetnek, például megrajzolható, hogy mi terem a kiskertben, miért jó a termelői piacon vásárolni vagy miért hasznos a háztáji gazdálkodás. A fotópályázat témái lehetnek például a kisléptékű gazdálkodás munkafolyamatai, a termelői piac pillanatképei vagy a helyi termékek bemutatásának megörökítése.

A pályázatra beérkező rajzokat és fotókat elbírálásához szakmai zsűrire van szükség. Az eredményhirdetésre kiválóan alkalmas a termelői piac, ahol az elkészült rajzokat és fotókat be lehetne mutatni. A nyertes pályázók kisebb ajándéksomagot kaphatnának, melyben a gazdálkodók

termékei és a termelői piac egységes arculati elemekkel ellátott ajándékaik lehetnének.

A helyi termelői piac marketingkommunikációs eszközeire tett javaslatok összefoglalását – célcsoportok szerinti bontásban – szemlélteti a 2. táblázat.

1. táblázat: Marketingkommunikációs eszközök célcsoportok alapján

Célcsoport	Marketingkommunikációs eszközök
Végző fogyasztók	<ul style="list-style-type: none"> • helyi újság • megyei napilapok • szórólap • ajándéktárgyak • eseménymarketing • közösségi média • weblap
Helyi termelők	<ul style="list-style-type: none"> • helyi újság • televízió • rádió • honlap • közösségi marketing • imázs film • egységes arculat • eseménymarketing

Forrás: Saját szerkesztés a primer kutatás eredményei alapján

A helyi termelői piacokra megfogalmazott marketingkommunikációs eszközök alkalmazása jelentős költségeket róhat a termelői piacot üzemeltetőkre. Ehhez mindenképpen szükséges a tudatos és tervezett kommunikációs tevékenység, mely nemcsak a helyi termelői piac pozitív imázsának kialakulásában játszik szignifikáns szerepet, de az adott város, település versenyképességéhez is hozzájárul. A helyi termelői piacok integrált marketingkommunikációjának megvalósításához szükséges szervezési módszerek közül meg kell említeni a városvezetéssel, a helyi termelői piac üzemeltetőjével, a civil szervezetekkel, valamint a helyi vállalkozásokkal való együttműködést. Költséghatékony megoldásként javasolhatók a korábban említett on-line kommunikációs eszközök, amelyek a városvezetés segítségével a város hivatalos honlapján keresztül alkalmazhatók, így nem szükséges a helyi termelői piacnak saját weblapot kidolgozni. Továbbá a város közösségi kommunikációs csatornáit is alkalmaz-

hatók a helyi termelői piac népszerűsítésében. Az együttműködés megvalósítható a helyi újságokban, kiadványokban, rádióban és televízióban is mint hagyományos marketingkommunikációs csatornáknak. A marketingkommunikációs-mix kidolgozása az időzítéstől, a médiumok, csatornák tulajdonosi viszonyától és a költségvetéstől is függ. A helyi termelői piac üzemeltetőjének javasoljuk, hogy a városvezetéssel együttműködve különböző pályázatok segítségével (pl. Európai Unió források, Vidékfejlesztési Program, Terület- és Településfejlesztési Operatív Program) készítsen üzleti tervet a helyi termelői piac hatékony működtetésére, melyben természetesen a marketingkommunikációs csatornák és eszközök is megjelennek. A termelői piac üzemeltetőjének digitális adatbázis létrehozását ajánljuk a helyi termelők elérhetőségeiről, valamint a kínált termékekről. Ily módon az adatbázis könnyen, egyszerűen aktualizálható. Az adatbázisban szereplő adatok pedig felhasználhatók a weblapon is. A piac látogatottságának mérése és az ebből készíthető statisztikai kimutatások hozzájárulnak a termelői piac működésének hatékonyságához. A látogatottság mérését megfelelő időközként javasoljuk elvégezni, mely a piac-felügyelő feladata lenne.

Összegzés

A 21. századi irányzatok, azaz az erőforrások szűkösségének felismerése, a pazarlások elkerülésének hangsúlyozása, a vegyszermentes és egészséges élelmiszerek iránti igény növekedése, a személytelen emberi kapcsolatok újra személyessé tételének fontossága, a fenntarthatóság mind azt bizonyítják, hogy az egyszerű, tradicionális piacnak – friss élelmiszerkínálattal és biztos háttérrel – igenis van létjogosultsága.

A helyi termelőkkel készített mélyinterjúk vizsgálatok és a személyes megfigyeléseink is alátámasztják, hogy a Vas megyei helyi termelői piacok marketingkommunikációs tevékenysége eseti jellegű. Szükségesnek tartjuk, hogy a helyi termelői piacok marketingkommunikációs tevékenységében erőteljesen jelenjenek meg az offline és online kommunikációs eszközök, egymást kiegészítve, ezáltal is lehetővé téve a szélesebb fogyasztói csoportokhoz való eljutást.

A marketingkommunikációs üzenetben a helyi termelői piacoknak hangsúlyoznia kell, hogy a fogyasztó egy bizalmi terméket vásárol a helyi gazdálkodótól. A termelő által alkalmazott előállítási, eljárásai technoló-

gia, a termék származása, minősége, illetve maga a termelő személye, tudása, tapasztalata is hatással van arra, hogy bizalom alakuljon ki a vásárló és a termelő között.

Összességben megállapítható, hogy a helyi termelői piac marketingkommunikációs folyamatában kiemelt szerepet kell kapnia:

- az egységes arculatnak,
- a nyomtatott reklámeszközöknek,
- az értékesítésösztönzésnek,
- az eseménymarketingnek, programoknak,
- az interaktív marketingnek,
- a szájreklámmarketingnek,
- a személyes értékesítésnek.

Felhasznált irodalom

- Bauer A. – Berács J. – Kenesei Zs. (2016): Marketing alapismeretek. Akadémiai Kiadó, Budapest. DOI: 10.1556/9789630597364
- Bauer A. – Horváth D. (2016): Marketingkommunikáció. Stratégia, új média, fogyasztói részvétel. Akadémiai Kiadó, Budapest. DOI: 10.1556/9789630597227
- Benedek Zs. – Fertő I. – Baráth L. – Tóth J. (2014): Termelői heterogenitás a rövid ellátási láncokban: a piacokon értékesítő gazdák jellemző különbségei. *Gazdálkodás*, 58. évfolyam, 4. szám.
- Bertalan, L. – Inzsöl, R. – Hegedüs, J. – Jankó, F. (2019): Quo vadis Farmer Sales? The Experience of a Survey in Hungary. *Naše gospodarstvo/Our Economy*, 65(1), 30–39. DOI: 10.2478/ngoe-2019-0003
- Bougherara, D. – Grolleau, G. – Mzoughi, N. (2009): Buy local, pollute less: What drives households to join a community supported farm? *Ecological Economics* 68, 1488-149. DOI: 10.1016/j.ecolecon.2008.10.009
- Csíkné Mácsai É. (2014): Közvetlen értékesítés a mezőgazdasági termékek piacán, Doktori értekezés, Gödöllő. DOI: 10.14751/SZIE.2014.025
- Fazekas I. – Harsányi D. (2001): Marketingkommunikáció. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest.
- Fehér A. (2010): Zárójelentés „A multifunkcionális mezőgazdaság lehetőségei az észak-alföldi és észak-magyarországi LEADER kistérségekben” (K 67813) c. OTKA kutatásról, www.otka.hu, letöltés ideje: 2020. január 10.
- Harsányi D. (2012): Az eseménymarketing működési mechanizmusa és szerepe a vállalati marketingkommunikációs tevékenységben. Doktori értekezés, Gödöllő.
- Juhász A. szerk. (2012): A közvetlen értékesítés szerepe és lehetőségei a hazai élelmiszerpiacra jutásában. Élet a modern kiskereskedelmi csatornákon kívül? Agrár-gazdasági Kutató Intézet, Budapest.

- Kenesei, Zs. – Kolos, K. (2014): Szolgáltatásmarketing- és menedzsment. Alinea Kiadó, Budapest. ISBN 978-615-5303-41-8
- King, R. P. – Hand, M. S. – DiGiacomo, G. – Clancy, K. – Gomez, M. I. – Hardesty, S. D. – Lev, L. – McLaughlin, E. W. (2010): Comparing the Structure, Size and Performance of Local and Mainstream Food Supply Chain. USDA, ERS, Report No. 99, June 2010.
- Kopcsay L. (2016): A marketingcsatorna menedzselése. Akadémia Kiadó, Budapest. DOI: 10.1556/9789630597630
- Martinez, S. – Hand, M. – D. Pra, M. – Pollack, S. – Ralston, K. – Smith, T. – Vogel, S. – Clark, S. – Lohr, L. – Low, S. – Newman, C. (2010): Local Food Systems: Concepts, Impacts and Issues. Economic Research Service Report Summary, U.S. Department of Agriculture.
- Ostrom, M. (2006): Everyday Meanings of „Local Food”: View from Home and Field. Community Development. Volume 37, Issue 1, 2006. DOI: 10.1017/S1742170514000404
- Renting H. – Marsden T. K. – Banks J. (2003): Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development, Environment and Planning, volume 35, p. 393–411, DOI: 10.1068/a3510
- Smith, W. R. (1956): „Product Differentiation and Marketing Segmentation as Alternative Marketing Strategies” Journal of Marketing, July 1956, p. 3–8. DOI: 10.2307/1247695
- Spiller, A. – Anke-Mellin, M. (2007): Farmer-to-Consumer Direct Marketing: The Role of Consumer Satisfaction Measurement for Service Innovations, 1st International European Forum on Innovation and System Dynamics in Food Networks, Innsbruck-Igls, Austria, February 15–17. DOI: 10.22004/ag.econ.6607 <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/6607/2/sp08sp01.pdf> Letöltés ideje: 2020.01.15.
- Tornstad, R. – Lev, L. – Umberger, W. (2003): Surviving and Thriving Through Direct Farm Marketing. Western Economics. DOI: 10.22004/ag.econ.27968 <https://ideas.repec.org/a/ags/weecfo/27968.html> Letöltés ideje: 2020.01.17. <https://www.nak.hu/tajekoztatasi-szolgalatas/rel-egyuttmukodes/101179-az-utobbievekben-emelkedett-a-termeloi-piacok-szama>. Letöltés ideje: 2020.02.03. <https://www.nak.hu/kiadvanyok/tisz/2618-nak-piac-forum-nebih-20181204/file> Letöltés ideje: 2020.02.03.

Becslés a döntéshozatalban

Székely Csaba¹ – Keresztes Gábor² – Szalay László³

ABSZTRAKT: A döntési problémák összetettsége, a befolyásoló tényezők nagy száma, és a rendelkezésre álló szűkös időkeret miatt nincs arra lehetőség, hogy a döntéseket mindig kielégítő informáltság mellett hozzuk meg. Ezért van szükség a különböző események bekövetkezési valószínűségének, és a döntések lehetséges következményeinek becslésére, előrejelzésére. Különböző becslési eljárásokat régóta alkalmaznak a döntéshozatalban, de viszonylag kevés kutatás foglalkozik az általános értelemben vett becslés pontosságának kérdéskörével, az ezt elősegítő tényezőkkel. Tanulmányunkban egy konkrét eset, az üzemanyagár-változás rövidtávú előrejelzése példáján kívánunk két ezzel kapcsolatos kérdést megválaszolni. Egyrészt azt kívánjuk bizonyítani, hogy a szóban forgó területen szerzett nagyobb tapasztalat elősegíti a használhatóbb becslést, másrészt ki szeretnénk mutatni a többlet információ (a tanulás) becslési pontosságra gyakorolt hatását is. A kutatás adatbázisát 200 fő körében két alkalommal elvégzett kérdőíves felmérés eredményezte.

KULCSSZAVAK: becslési pontosság, befolyásoló tényezők, kockázatos döntések

JEL-kódok: C44, C53, M53

Bevezetés

A döntések meghozatalához megfelelő információkra van szükség. Ugyanakkor a döntési problémák összetettsége, a befolyásoló tényezők nagy száma, és a rendelkezésre álló szűkös időkeret miatt ritkán van arra lehetőség, hogy a döntéseket minden igényt kielégítő informáltság mellett hozzuk meg. Ez még a digitalizáció korában sem lehetséges, mivel a döntés eredményét befolyásoló események nagy része tőlünk független, és többnyire általunk befolyásolhatatlan körülmények összecsapásának eredményeképpen alakul. A döntéshozóknak azonban ilyen kockázatos vagy bizonytalan körülmények között is döntést kell hozniuk. A gazdasági

¹ Prof. Dr. Székely Csaba Professor Emeritus, Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

² Dr. Keresztes Gábor egyetemi adjunktus, Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

³ Prof. Dr. Szalay László egyetemi tanár, Soproni Egyetem, Erdőmérnöki Kar

gyakorlatban ilyen helyzetekben csak egy lehetőség adódhat: a korábbi tapasztalatokon, a döntéshozók felkészültségén és meggyőződésén alapuló becslés, a várható állapotok szubjektív előrejelzése.

A gazdasági gyakorlatban ezt felismerve már régen kialakultak különböző módszerek, amelyek a becslés pontosságának javítására szolgáltak, például a mezőgazdaság, az erdészet, vagy az ingatlanértékelés területein (Sporzon, 1885; Schedel, 1934; László, 1940; Zsolnay, 1941; Sopp–Kolozs, 2000). Ezek egy része a mérési technológia fejlődésével elavulttá vált, de ma sem lehet nélkülözni a döntéshozatalhoz elengedhetetlenül szükséges információk jelentős részének becslésen alapuló meghatározását.

Nagy segítséget nyújthat ehhez az olyan képességek kifejlesztése, amelyekkel elfogadható pontossággal előre lehet jelezni az egyes események bekövetkezését, vagy meghatározni az ezeket befolyásoló tényezők várható alakulását.

A *becsléstan* régóta alkalmazott, de kissé elfeledett tudományterület. Gyakorlati tapasztalatok alapján és az erre a célra alkalmas egyszerűbb mérési módszerek felhasználásával fejlesztették ki (például: távolságbecslés lépésszámlálással). A becsléstan legismertebb alkalmazási területei az ingatlanok értékbecslése, a kárbecslés, vagy a mezőgazdasági terméshozamok előrejelzése. Ez utóbbinak a terménytőzsdei ármeghatározásnál van kiemelt jelentősége, ezért újabban ehhez műholdas megfigyelésen alapuló színeképelemzést is alkalmaznak (Sentinel-2, ONDA, 2015). Különösen kifinomult becslések állnak a szerencsejátékok területén a fogadóirodák *oddsainak*⁴ meghatározása mögött is.

A becsléstan egyik elméleti hátterét a *sztochasztika* adja, amely a matematika egy részterülete. Magában foglalja a valószínűségelméletet és a statisztikát, a sejtéssel, találgatással meghatározható, véletlen valószínűségi eloszlású vagy rendszerű tényezők vizsgálatát, melyek statisztikailag elemezhetők, de előre nem jósolhatók meg pontosan.

A másik említendő terület a *döntésemélet*, amelynek központi kérdése a kockázatos körülmények közötti döntéshozatal, amelynél a matematikai és a statisztikai valószínűség mellett a szubjektív valószínűség is beépül a döntéshozatali módszerekbe. Itt említjük meg, hogy a tanulmányunkban nem a statisztikai becslés pontosságával kívánunk foglalkozni, hanem a szubjektív „találgatás” (*guessing*) a vizsgálatunk tárgya. Ezeket

⁴ Az oddsok az esélyek numerikus megjelenítései, szokás szerint számpárral (pl. 1:10) kifejezve.

a kérdéseket különösen a *korlátozott racionalitás* fogalmának bevezetése óta (Simon, 1978) vizsgálják. Ezzel összefüggésben kutatják a döntéshozó kockázattal kapcsolatos viselkedését, a kockázat averziót, illetőleg a kockázat preferenciát is. A várható hasznosság, illetőleg a hasznossági függvény becslése különösen jól ismert területe a döntéshozói preferenciák felmérésének (Morgenstern–Neumann, 1944). Az előző korszakalkotó munka a matematika egy új ágának, a játékelméletnek az alapjait teremtette meg, amely a stratégiai döntések racionális háttérét vizsgálja. A játékelmélet fejlődésével lehetővé vált a nem teljes információs játékok vizsgálata (ld. Harsányi János magyar származású Nobel-díjas közgazdász munkássága). A mátrixjátékok egyik fajtája az, amikor az „ellenfél” egy számunkra ismeretlenül „játsszó” jelenség, például a piac. Nem tételezhetjük fel róla, hogy optimális kevert stratégiával játszik. Hogy a többféle alternatíva közül melyik döntést hozzuk, az azon múlik, hogy milyen elv alapján (pl. Hurwitz kritérium, Savage legkisebb megbánás kritériuma, Bayes kritérium stb.) járunk el.

A becsléssel összefüggésben is egyre fontosabbá válnak a *méréstechnikai, információ- és kommunikációtechnikai eszközök és módszerek*, amelyek a korábbiaknál lényegesen pontosabban és gyorsabban teszik lehetővé az adatbázisok kialakítását és az azokhoz való hozzáférést.

Talán legkevésbé kutatott területek a becsléshez és a találgatáshoz fűződő *kognitív funkciók, azaz megismerési és gondolkodási tevékenységek*. Az észlelés, a figyelem, az emlékezet, vagy a magasabb rendű gondolkodási feladatok, mint a tanulás, a problémamegoldás, a várható következmények kiszámítása a menedzsmenttudomány humán (vagy más néven puha/soft) oldalát jelenti, amely nélkül elképzelhetetlen a helyzetfelismerés és megítélés. Az egyre pontosabb becslés aktív felismerést, gondolkodást és főleg tanulást tételez fel. Feltételezésünk szerint ezek a képességek teszik lehetővé a nehezen előre látható folyamatok megbízhatóbb „érzékelését”.

A szakirodalomelemzése során arra a következtetésre jutottunk, hogy Magyarországon a kognitív funkciókkal kapcsolatos kérdésekkel az elméleti háttér (matematikai statisztika) és néhány már említett szakterület képviselőin túl inkább a határterületeken (pl. pszichológia, jog, pedagógia) foglalkoztak (Lőrincz, 2018; Kovács, 1994). Különösen a matematika oktatásában tartják fontosnak a becselőképeség fejlesztését. C. Neményi (2003) megállapítása szerint *„a tanult műveletek elvégzésében – a pontos és közelítő számításokban rövid idő alatt nem lehet eljutni jó gyakorlottsági szintre. ... Ugyanakkor a jobb képességű, fürgébb tanulóknak igénye*

lehet arra is, hogy a jól algoritmizálható úttól eltérő módokat is megismerjenek, követhessenek számolásaikban, becsléseikben.” Más országokban – például az USA-ban – nagy számban jelennek meg a becslési képességeket (estimation, guessing, guesswork) fejlesztő tananyagok, játékok, továbbá az ennek fontosságát alátámasztó tanulmányok (Hoffmann–Hoffmann, 2015).

A gazdasági döntéshozatal területén alig található a becslést középontba állító hazai közlemény, és a nemzetközi tapasztalatok átvételére is ritkán került sor (pl. Zoltayné, 2008). Tanulmányunk ezért a becslési képességek fejlesztési lehetőségeinek feltárására irányul, egy, a mindennapjainkban gyakran előforduló eset, az üzemanyag árának minél megbízhatóbb „előrejelzése” kérdésének elemzésével.

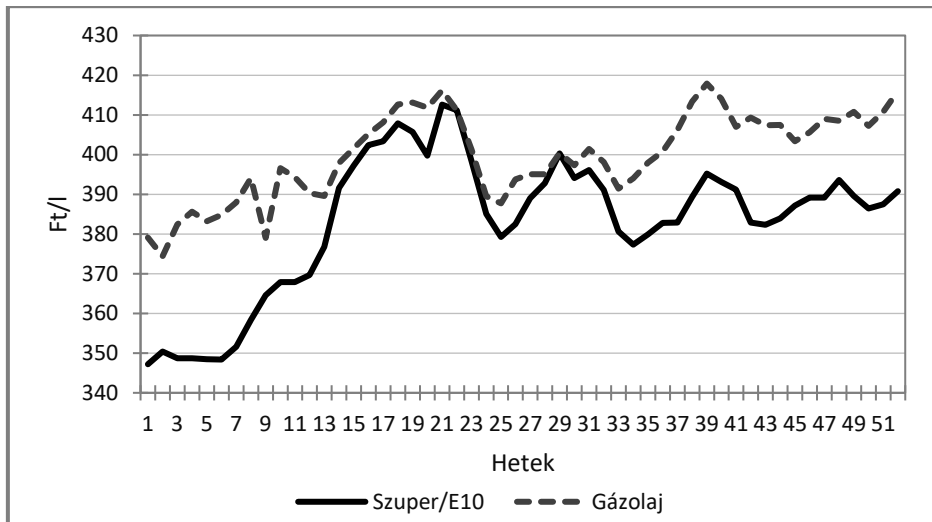
A kutatási feladat és a célkitűzések

Kutatásunkban olyan becslési feladatot kívántunk megfogalmazni, amely könnyen átlátható, megoldása nem kíván különleges szakismereteket, és amelynél viszonylag gyorsan és egyszerűen megállapítható a becslés eredményessége, pontossága. Erre azért volt szükség, mert a kutatás elsősorban a megközelítés és a módszer bemutatását kívánja szolgálni, és kevésbé a konkrét szakterület elemzését.

Egy, az üzemanyagár változásának becslésére szolgáló kérdőíves felméréssel két célt kívántunk elérni.

- (1) Egyrészt arra a kérdésre szerettünk volna választ kapni, hogy az e területen *nagyobb tapasztalattal rendelkező* (esetünkben a gyakrabban tankoló, és nagyobb éves távolságot vezető) *személyek képesek-e pontosabban megbecsülni az üzemanyagár változását, vagy legalábbis az árváltozás irányát, mint a kevésbé tapasztaltak?*
- (2) Emellett az ár becsléséhez szükséges és hozzáférhető *többlet információ becslési pontosságra gyakorolt hatását* is vizsgálni kívántuk.

Az üzemanyagárak általában gyakran változnak a nyersolaj világpiaci árának változásai, a piaci kereslet és kínálat, a forint/dollár árfolyam, és egyéb befolyásoló tényezők alakulásának függvényében. Az *1. ábra* a két legfontosabb üzemanyag, a szuperbenzin és a gázolaj árának változásait mutatja be Magyarországon 2019-ben.



1. ábra: Az üzemanyagok heti árváltozásai 2019-ben Magyarországon

Forrás: holtankoljak.hu (2020) alapján saját szerkesztés

A magyarországi üzemanyagárak meghatározásánál az utóbbi évtizedekben a piacvezető MOL Nyrt. játssza a vezető szerepet (Farkas et al., 2009). A MOL hetente 1-2 alkalommal kiadott listaárjaihoz alkalmazkodnak a töltőállomások, ami gyakorlatilag azt eredményezi, hogy az árak országsszerte általában azonos mértékben növekednek, vagy csökkennek (az egyes töltőállomások konkrét árai földrajzi és egyéb gazdasági okok miatt eltérőek lehetnek).

Az üzemanyagtöltő állomások szolgáltatásait sokan és gyakran veszik igénybe. Ugyan nem lehet rövidtávon, egy-egy tankolásnál sok pénzt megtakarítani, de a fogyasztók szeretik racionálisan, tehát az olcsóbb megoldásra törekedve használni a gépjárművet. A várható áralakulástól függően esetleg a gépkocsi tulajdonosa elállhat a tankolástól a hét végén, és megvárhatja a következő heti alacsonyabb árat. Fordítva is dönthet: az üzemanyag ár várható jelentősebb növekedése miatt előre hozhatja vásárlását.

Ezért választottuk kutatási feladatként az üzemanyagárak következő hétre várható változásának becslését. Kérdőíves felmérésünk leglényegesebb pontja azt kérte a kérdőívek kitöltőitől, hogy *becsüljék meg, a következő héten várhatóan emelkedik, csökken, vagy összességében változatlanul marad-e az üzemanyag ára?*

Erre a kérdésre pontos választ feltehetően még a MOL vezérigazgatója sem tudna minden esetben adni, mert több befolyásoló tényező számára sem ismert (pl. váratlan politikai események, hirtelen kirobbanó válságok, természeti katasztrófák, terrorista akciók stb.). Csak a szezonális ár-ingadozásokat és a kereslet–kínálati helyzetet tudja a magyar üzemanyag árak kialakításánál vezető szerepet játszó cég előre figyelembe venni.

A kérdőív a demográfiai kérdések mellett (kor, nem) arra is választ várt, hogy van-e a válaszadónak vezetői jogosítványa, évente hány kilométert vezet, milyen gyakran tankol, milyen üzemanyagot tankol (a benzin és a gázolaj mellett az autógázt és az elektromos áramot is lehetett választani a kérdőíven). Az üzemanyag árának következő heti változására vonatkozó kérdéseket azonban csak a szuperbenzin és a gázolaj arra vonatkozóan tettük fel.

A kérdőívet két alkalommal, egy hét kihagyásával osztottuk ki 200-200 válaszadónak. Ügyeltünk arra, hogy mindkét alkalommal hasonló összetételű sokaságtól kapjunk válaszokat, amit a demográfiai adatok összehasonlításával ellenőriztünk. A kérdőíves vizsgálat ebből a szempontból eredményesnek bizonyult, mert az első alkalommal 195, a második alkalommal 196 teljes mértékben használható választ kaptunk, gyakorlatilag azonos demográfiai összetétellel (pontosan megegyező, igazolt személyi összetételre csak a személyiségi jogok megsértésével lett volna lehetőség).

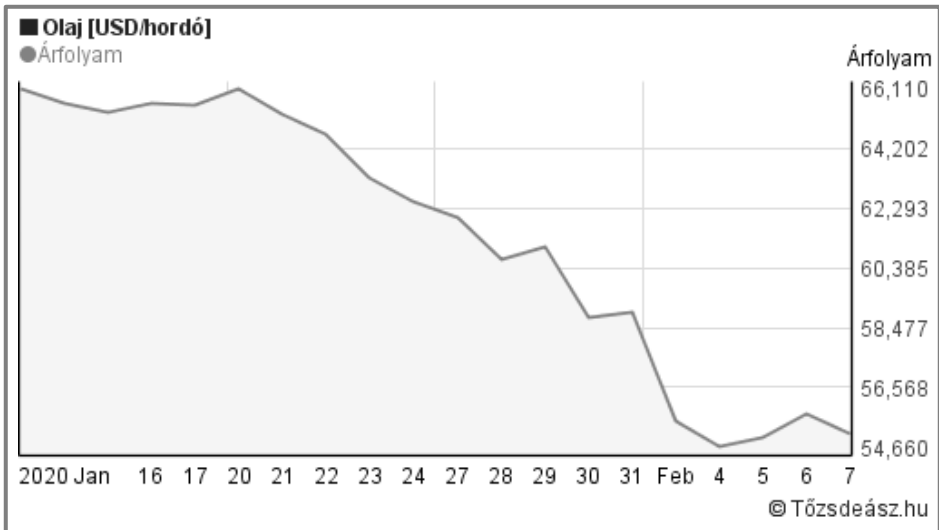
Az első felméréshez nem adtunk meg semmilyen támpontot az *1. ábrán* látható 2019. évi árváltozásokon kívül, ezért csak a kérdőívet kitöltő „sejtésén” alapulhatott a becslés. A második alkalommal már néhány fontos, az üzemanyag árát rövidtávon meghatározó információt is rendelkezésre bocsátunk a becslés pontosságának elősegítésére, és ezt a tényt a kérdőív bevezetőjének megfogalmazásánál is kiemeltük. Egy rendelkezésre bocsátott táblázat azt a célt szolgálta, hogy a kitöltők érzékeljék az árváltozások (illetőleg az árváltozás-kombinációk) irányának valószínűségeit, amelyeket a 2019. évi árváltozások alapján becsültünk meg.

1. táblázat: A heti árváltozások irányainak valószínűsége az 2019-es kimutatás alapján

Heti árváltozási irányok és kombinációik	Valószínűség	
	Benzin	Gázolaj
Nő	0,56	0,58
Nem változik	0,06	0,02
Csökken	0,38	0,40
Növekedés után nő	0,38	0,32
Növekedés után nem változik	0,04	0,02
Növekedés után csökken	0,14	0,24
Változatlan után nő	0,04	0,02
Változatlan után nem változik	0,00	0,00
Változatlan után csökken	0,02	0,00
Csökkenés után nő	0,14	0,24
Csökkenés után nem változik	0,02	0,00
Csökkenés után csökken	0,22	0,16

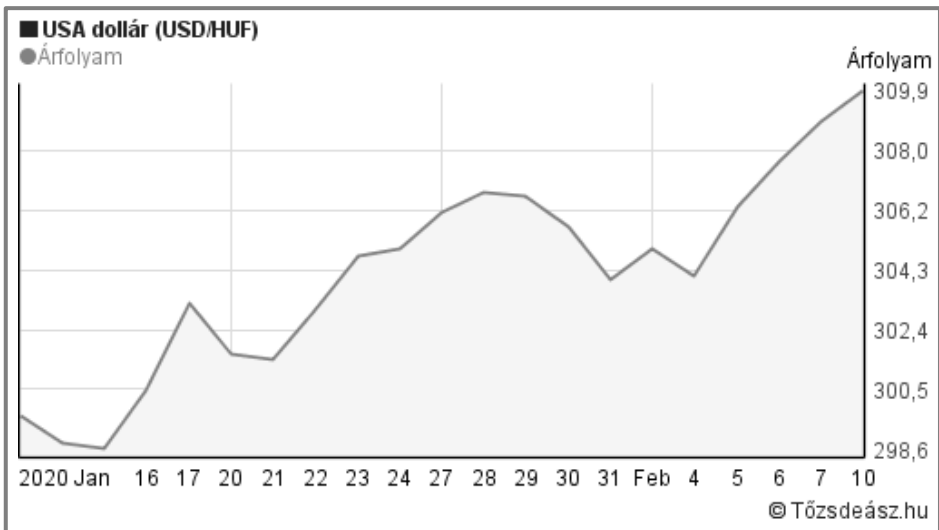
Forrás: holtankoljak.hu (2020) alapján saját számítások

A további két ábra a nyersolaj világpiaci árának változásait, illetőleg a dollár/forint árfolyam változásait, mint az üzemanyag árakat meghatározó legfontosabb tényezőket szemléltette a kérdés feltevése előtti hónap adatai alapján (2. és 3. ábra).



2. ábra: A nyersolaj világszertei árának alakulása a kérdés feltételét megelőző hónapban

Forrás: Tőzsdeász.hu, 2020



3. ábra: A dollár/ forint árfolyam alakulása a kérdés feltételét megelőző hónapban

Forrás: Tőzsdeász.hu, 2020

A kitöltött kérdőíveket az eljuttatás hetének szombatjáig kellett visszaküldeni annak érdekében, hogy az üzemanyagárak várható változtatásával kapcsolatos konkrét hírek még ne juthassanak el a kitöltő személyekhez. Emellett a kérdések egyértelmű megfogalmazásával (pl.: Ön szerint hogy fog változni összességében a február 24–28. közötti héten a 95 oktánszámú/E10 üzemanyag ára?) azt kívántuk biztosítani, hogy ne keletkezzenek bizonytalan helyzetek a lehetséges válaszokkal kapcsolatosan (pl.: ha nő és csökken is az üzemanyag ár, akkor a kettő egyenlegét kell közölni).⁵

Az empirikus vizsgálatok

A kérdőív első öt pontjának kérdései a felmérésben részt vevő személyek demográfiai adataira vonatkoztak, továbbá a gépkocsivezetésben szerzett tapasztalatok mérésére szolgáltak. A kérdések a következők voltak:

1. Kora?
2. Neme?
3. Rendelkezik-e jogosítvánnyal?
4. Hány kilométert vezet egy évben?
5. Milyen gyakran tankol?

A demográfiai adatok kiértékelésével egyrészt arra kerestünk választ, hogy az egy hét kihagyással elvégzett felmérések mennyire hasonló összetételű sokaságot értek el. Ha a két felmérésben megszólítottak demográfiai összetétele megközelítőleg azonos, akkor a (2). kutatási kérdésre, tehát a többlet információ becslési pontosságra gyakorolt hatására feltehetően választ lehet adni. Az ezzel kapcsolatos statisztikai vizsgálatok megállapították, hogy a nemek szerinti összetétel hasonló, a nők 70,5, illetőleg 66,2, a férfiak 29,5, illetőleg 33,8 százalékban képviseltetik magukat). A kor szerinti összetétel tekintetében a fiatalabb korosztály dominál,

⁵ A vizsgálatok elvégzésének időpontját illetően fontos megemlíteni, hogy a kérdőíveket 2020. februárban (a későbbi felmérést is február 21-ig) töltötték ki, amikor Magyarországon még nem volt jelentős mértékben érezhető a Covid-19 (koronavírus) gazdasági életre gyakorolt hatása. Az első jelek a légiközlekedés, illetőleg a turizmus visszaesésében mutatkoztak meg. Csak február 28-án történt erre hivatkozva kisebb mértékű üzemanyagár-csökkentés. Ezt a későbbi hetekben szokatlanul nagy árcsökkentések követték a nyersolaj árának zuhanása miatt, emellett az élet minden területén jelentős korlátozások történtek. A felmérések alapján elvégzett vizsgálatokat azonban nem befolyásolta észrevehetően a bekövetkezett járványhelyzet.

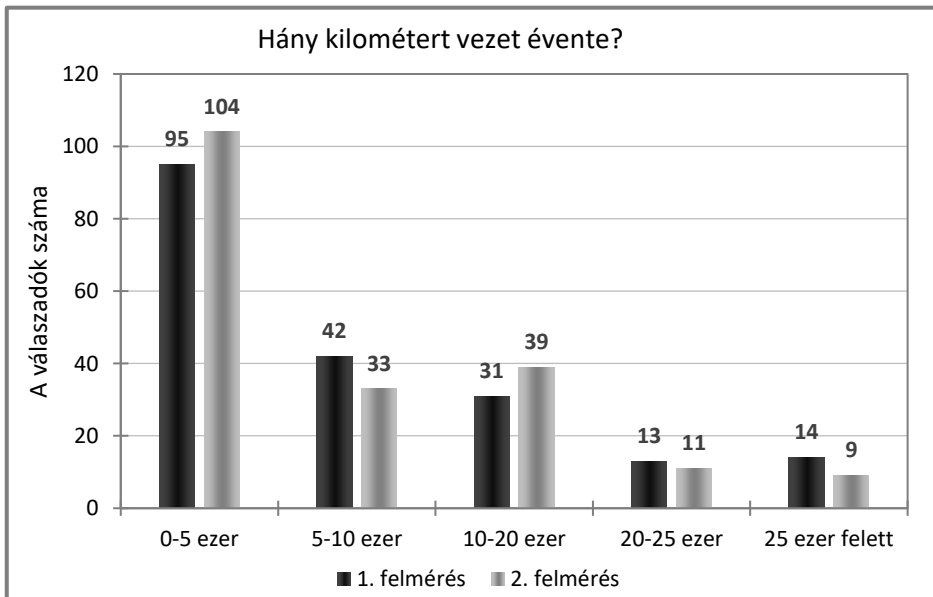
ezt követően fokozatosan csökkenve képviselik magukat a további korosztályok (2. táblázat).

2. táblázat: Az életkor szerinti megoszlás a megkérdezettek körében

Életkor (év)	A korosztályok aránya (%)	
	1. felmérés	2. felmérés
17-25	62,5	64,8
26-40	21,5	19,9
41-50	12,8	12,3
51-60	1,1	1,5
60 felett	2,1	1,5
Összesen	100,0	100,0

Forrás: saját felmérés

Különösen fontosak a vezetői tapasztalatot felmérő kérdésre (Hány kilométert vezet évente?) adott válaszok, amelyek szerint a két felmérés között szintén hasonlóság tapasztalható, mint ahogy azt a 4. ábra is mutatja.



4. ábra: A válaszadók éves gépkocsi vezetési teljesítménye

Forrás: saját vizsgálatok

A 3-5. pontokban feltett kérdések arra szolgáltak, hogy megállapíthassuk a vizsgált sokaság gépkocsivezetéssel kapcsolatos tapasztalatainak eloszlását. A három kérdés összefügg és ezzel egymást is megerősíti. Például akinek nincs jogosítványa (az egyes felmérésekben 27 és 26 fő, azaz 13,8 és 13,3%), az feltételezhetően nem is vezet gépkocsit, de akinek jogosítványa van, és gépkocsit vezet, még nem biztos, hogy üzemanyagot tankol (esetleg a segítőkész házastárs teszi meg ezt helyette). Viszont aki sokat vezet (pl. évi 20-25 ezer kilométert), az feltehetőleg sokszor tankol. Ezzel a három kérdéssel együttesen lehet felmérni a gépkocsi-használásban szerzett tapasztalatot, illetőleg azt, hogy valaki egyáltalán találkozott-e eddig az üzemanyagvásárlás problémájával.

Az (1). kutatási kérdésre vonatkozó elemzések eredményes elvégzése szempontjából fontos volt határt húzni a „tapasztalt” és a „kevésbé tapasztalt” válaszadók között. A felmérés eredményeinek kiértékelése után az évente 0-5 ezer kilométert vezetőket tekintettük kevésbé tapasztaltnak, mivel ők egyáltalán nem, ritkán, vagy esetleg havonta egyszer tankolhatnak. Az összes többi válaszadót (tehát az évi 5 ezer km feletti vezetőket) viszont tapasztaltnak tekintettük. Ezt utóbbiak – véletlenül – megközelítően ugyanannyian voltak (95 és 104 fő), mint az előzőek (100 és 92 fő), ezért is alkalmasnak láttuk ennek a határnak a kijelölését.

A 6. pontban feltett kérdésre (*általában milyen üzemanyagot tankol?*) azért volt szükség, mert a személygépkocsik többféle „üzemanyaggal” (benzin, gázolaj, gáz, elektromos áram) hajthatók meg, és ki szerettük volna szűrni azt a hibaforrást, ami az üzemanyagok árainak eltérő alakulásából adódhat. Az adatok kiértékelése során egyértelművé vált, hogy a válaszadók legtöbben (az 1. felmérésben 71%, a másodikban 73%) szuperbenzint tankolnak, míg gázolajat csak 29%, illetőleg 27%. Gázüzemű, vagy elektromos meghajtású gépkocsi tulajdonos nem volt a megkérdezettek között.

A felmérés legfontosabb kérdései az üzemanyag árak várható változásainak becslésre vonatkoztak. A következő kérdéseket tettük fel:

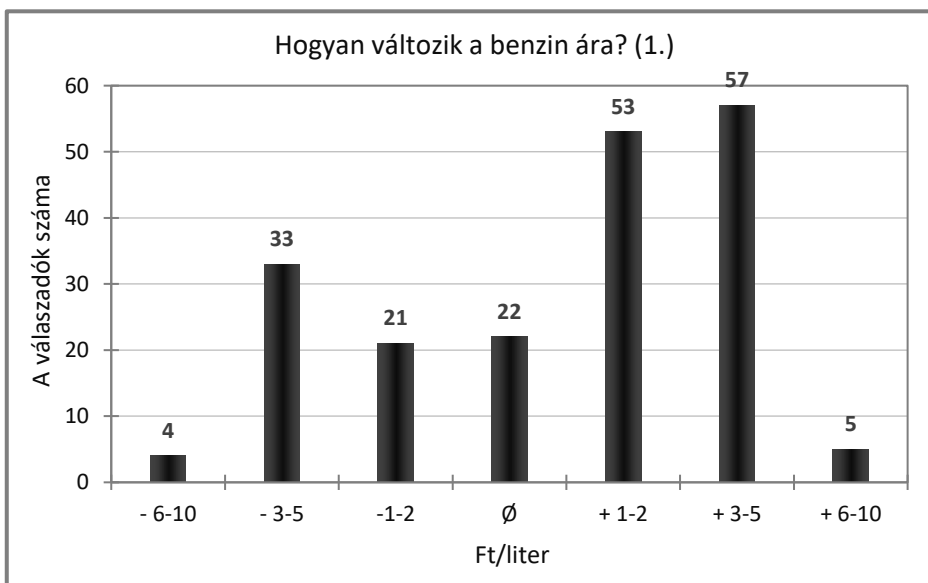
7. Ön szerint hogyan fog változni összességében a február 10–16. (a 2. felmérésnél a február 24–28.) közötti héten a 95 oktánszámú benzin (E10) üzemanyag ára?
8. Ön szerint hogyan fog változni összességében a február 10–16. (a 2. felmérésnél a február 24–28.) közötti héten a gázolaj ára?

A kérdőív lábjegyzetében a következő megjegyzést tüntettük fel: az ár-változtatások általában a szerdai és a pénteki napokon következnek be, leggyakrabban +/- (0-5) Ft közötti összegekkel. Ez azt jelenti, hogy hetente 0 és 10 közötti értékkel változhatnak az árak, de az ár változtatása (az azonos mértékű növelés és csökkentés) esetén is előfordulhat, hogy az adott héten *össességében* nem változik az ár.

A kiértékelés és az elemzések eredményeiből a tanulmányunkban terjedelmi okok miatt elsősorban a *benzin árak* változásaival kapcsolatos tapasztalatokat mutatjuk be tekintettel arra, hogy ezt az üzemanyagot vásárolja a legtöbb válaszadó (a két felmérésben 71%, illetve 73%).

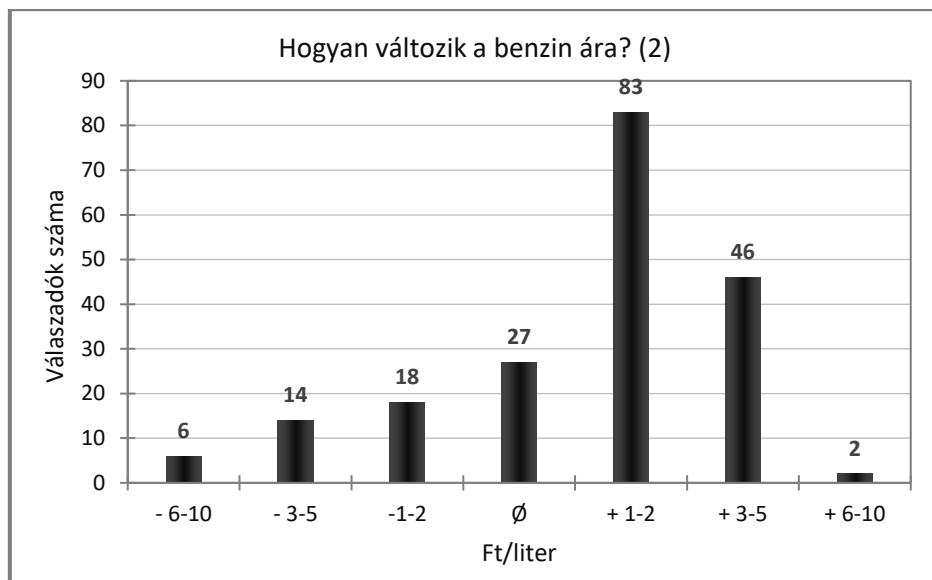
A vizsgálatok eredményei

A szuperbenzin árváltozásának becslése a két felmérés során a következőket eredményezte (5. és 6. ábrák).



5. ábra: A szuperbenzin árváltozásának becslési eredményei az 1. felmérésben

Forrás: saját felmérés



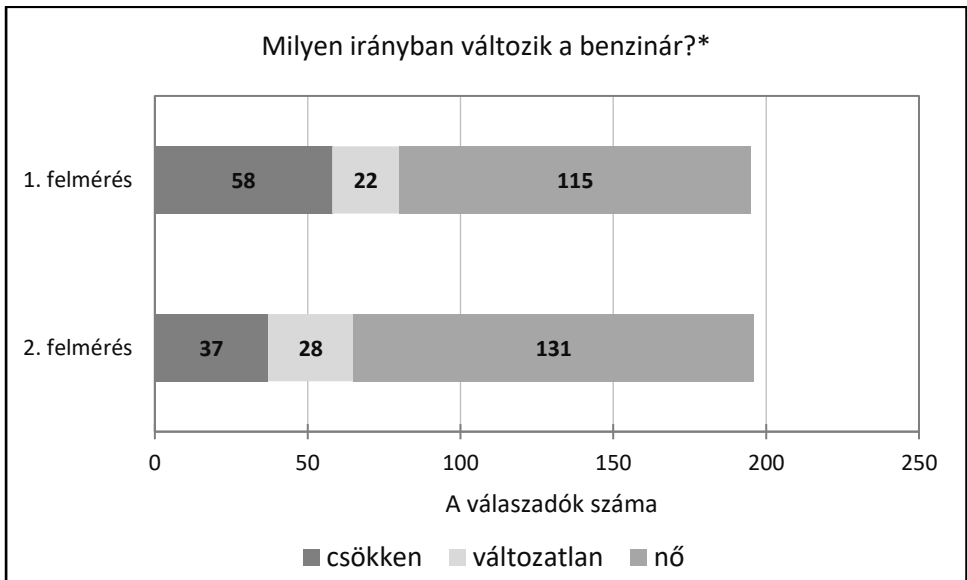
6. ábra: A szuperbenzin árváltozásának becslési eredményei a 2. felmérésben

Forrás: saját felmérés

Az 5. és a 6. ábra összehasonlításából látható, hogy a válaszadók elérő becslési eredményekhez jutottak a két hét különbséggel kiküldött felméréseknél. Ez annak köszönhető, hogy a 2. alkalommal már több, az üzemanyag árakat befolyásoló tényező is a válaszadók rendelkezésére állt, amelyeket a becslésnél feltehetően figyelembe vettek. Ennek eredményeként a 2. felmérés határozottabban kirajzolódó, a válaszok eloszlása szempontjából jobban indokolható eredményeket hozott (az 1. felmérés eredményei viszont nagyobb bizonytalanságot tükröznek.)

Az sem véletlen, hogy az első felméréskor lényegesen kevesebben (21 fő, 10,8%) „találták el” a szuperbenzin árának változását, mint a 2. felméréskor (83 fő, 42,4%), ami az *első esetben -2 Ft/liter, míg a 2. esetben +1 Ft/liter* volt. Megjegyezzük, hogy az első felmérés találati arányából a szemszögből nézve is gyenge eredménynek tekinthetők, hogy a kérdőív 7 árváltozási kategóriát tüntetett fel, ami a „vak” választás esetén is 1:7 esélyt, azaz 14,3 százalékos találati arányt eredményezhetett volna.

Érdekesek a benzinár változásának irányára vonatkozó előrejelzések is. A 7. ábra ennek az összehasonlítására ad lehetőséget.



* Megjegyzés: a bekövetkezett tényleges változási irányt választók száma bekeretezve

7. ábra: A benzinár változási irányának becslése az 1. és a 2. felmérésben

Forrás: saját vizsgálatok

Az árváltozás irányának becslése egyszerűbb feladatnak tűnik, mivel itt csak három eset közül (1-10 forintos csökkenés vagy növekedés, illetőleg változatlan árak) lehetett választani. Az összehasonlításból mégis látható, hogy az 1. felmérésnél csak 58-an (29,7%), míg a 2. felmérésnél 131-en (66,8%) becsültek helyesen. Itt is megjegyezzük, hogy „vak” találgatás esetén 1:3 (33,3%) lett volna az esély, tehát az árváltozás irányának becslése az 1. felmérésnél nem tekinthető jó teljesítménynek.

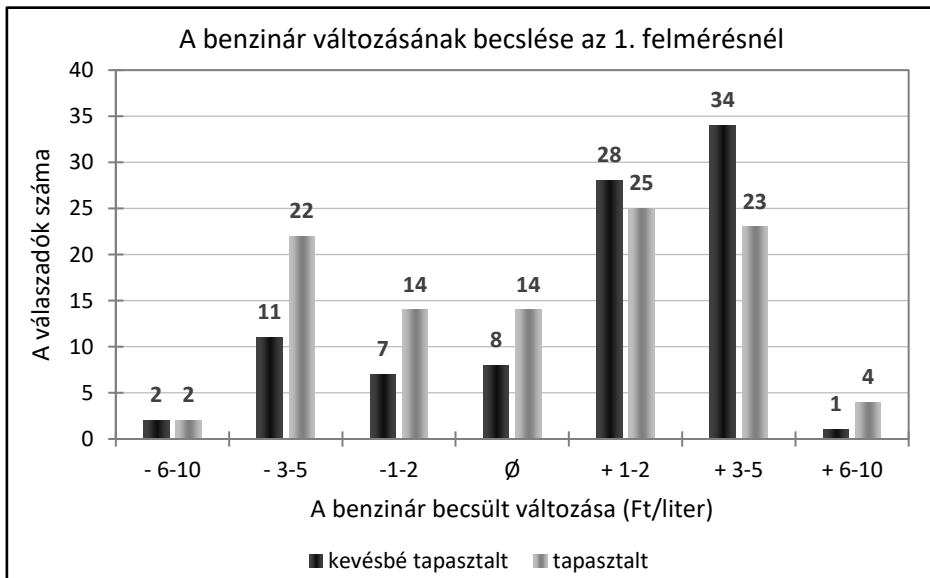
Megállapítható az is, hogy mindkét felmérésnél a benzinárak növelését várta a vizsgálatban részt vevők nagyobb része. Ez nem meglepő, mivel a vizsgálatot megelőző év adatai alapján is nagyobb volt a heti benzinár emelésének a valószínűsége bármely héten, mint csökkentésének (lásd az 1. táblázat adatait). A 2. felmérésnél ez a várakozás határozottabbá vált, ami véleményünk szerint a többlet információknak köszönhető.

A statisztikai vizsgálatok (Mann-Whitney U Test) is alátámasztják a fenti megállapításokat. Akik többletinformációhoz jutottak (2. felmérés), nagyobb valószínűséggel találták el az árváltozások irányát. A két minta összevetése alapján igazolt, hogy a 2. mintában a benzin esetében javult a

találati arány (main rank: 1. minta: 159,65, 2. minta: 232,27). A Mann-Whitney U-érték: 12021,500, Z-érték: -7,329, szignifikanciaszint: 1% alatt.

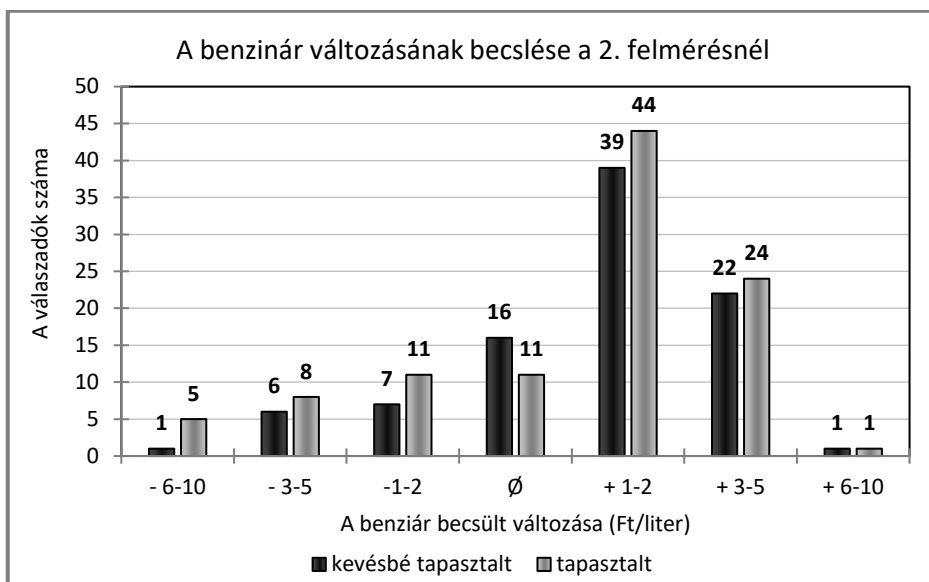
A felmérések adataiból elvégzett további elemzések a „tapasztaltabb” és a „kevésbé tapasztalt” gépkocsivezetők döntési pontosságát igyekeznek megállapítani. Ehhez a 4. ábrával összefüggésben bemutatott elhatárolást vettük figyelembe, tehát a 0-5 ezer kilométert, illetőleg az 5 ezer kilométer felett teljesítő gépkocsivezetők elkülönített becslési eredményeit vizsgáltuk. Az eredmények összehasonlítása a 8. és a 9. ábrán látható.

Megállapítható, hogy a két felmérés eredményei között a két csoportra való felosztás után is megközelítően ugyanolyan különbség található a becslések között, mint amilyent a korábbi 5. és 6. ábra között lehetett tapasztalni. Tehát a többletinformáció birtokában mind a „kevésbé tapasztaltak”, mind pedig a „tapasztaltak” csoportja is egyértelműbben, határozottabb jellegzetességekkel becsülte meg az üzemanyag árak alakulását. Ez a 2. kutatási célkitűzésre, tehát a többletinformáció becslési pontosságra gyakorolt hatásának megítélésére adhat értékes támpontokat.



8. ábra: A szuperbenzin árváltozásának becslési eredményei az 1. felmérésben

Forrás: saját vizsgálatok



9. ábra: A szuperbenzin árváltozásának becslési eredményei a 2. felmérésben

Forrás: saját vizsgálatok

A kutatás megtervezésekor feltételeztük, hogy azok, akik évente 5 ezer km-nél többet vezetnek, nagyobb valószínűséggel találják el az árváltozást, mint az kevesebbet vezetők, tehát kevésbé tapasztaltak. Ez azonban kereszttablás vizsgálatokkal, a két minta összevetése alapján, elvetésre került. Nincs szignifikáns különbség a két kategória között (Adjusted Residual -2 és +2 közötti értékeket vesz fel.).

Ugyanakkor a két mintát külön vizsgálva, az 1. felmérésben szignifikáns összefüggés van a két kategória között (khi-érték: 5,603, szignifikancia-szint: 1,8%). Tehát vélelmezhetően a 2. felmérésben a kapott többletinformációknak köszönhetően a tapasztalatlan vezetők is nagyobb valószínűséggel találták el a benzinár-változást, mint az 1. mintában, és ez statisztikailag igazolt.

A gázolaj árának becslésével kapcsolatos vizsgálati megállapítások más eredményeket adtak, feltehetően azért, mert a többségében szuperbenzint tankoló válaszadók szemmel láthatóan kevesebb gondot fordítottak a számukra kevésbé fontos becslési feladat teljesítésére. Ez viszont az

1. célkitűzést olyan szempontból kiegészítheti, hogy nemcsak a tapasztalat, hanem a becslés végrehajtásához kapcsolódó érdekelttség, illetőleg az ehhez fűződő figyelem is befolyásolhatja a becslési pontosságot.

A vizsgálatokból leszűrhető tapasztalatok

Az üzemanyag várható árának meghatározása természetesen csak egy kimagadott példa a gazdasági döntésekkel kapcsolatos becslési feladatok közül. Ennek ellenére ebből az egyszerű esetből is több hasznos következtetést lehet levonni a becslés pontossága, továbbá a becslések pontosságának tanulhatósága szempontjából. Célszerű lenne további hasonló vizsgálatokat végezni egyszerű gyakorlati kérdésekből kiindulva.

A kutatási célok kitűzésekor egyrészt azt kívántuk bizonyítani, hogy a *nagyobb tapasztalattal rendelkező* (a gyakrabban tankoló, és nagyobb éves távolságot vezető) *gépkocsivezetők képesek pontosabban megbecsülni az üzemanyag ár változását, vagy legalábbis az árváltozás irányát.* Ez részben igaznak bizonyult, legalábbis az 1. felmérés feltételei között, amikor konkrét információk nélkül, csak a korábban megszerzett tapasztalatra támaszkodva, „sejtések” alapján kellett megbecsülni az üzemanyagok árváltozásait. A 8. és a 9. ábrákon is látható adatok alapján készített 3. táblázat 1. felmérésre vonatkozó oszlopai arra utalnak, hogy a „tapasztalt” gépkocsivezetők nagyobb arányban találták el pontosan az árváltozást, mint a kevésbé tapasztaltak (13,5, illetve 7,7%). Ugyanez vonatkozik az árváltozás irányára is (36,5, illetve 22%).

3. táblázat: Az egyes felmérésekben elért helyes becslések (találatok) aránya a szuperbenzin vásárlása esetén

Találatok	1. felmérés				2. felmérés			
	„tapasztalt”		„tapasztalatlan”		„tapasztalt”		„tapasztalatlan”	
	fő	%	fő	%	fő	%	fő	%
pontos találat	14	13,5	7	7,7	44	42,3	39	42,9
az irányt eltalálta	38	36,5	20	22,0	69	66,3	62	67,4
csoporthétszám	104	100,0	91	100,0	104	100,0	92	100,0

Forrás: saját vizsgálatok

A 2. felmérés adatai azonban mást mutatnak. Egyrészt a többletinformációk birtokában lényegesen megnövekedett a találati arány mind a két csoportnál. Másrészt feltűnő, hogy ez a növekedés lényegesen nagyobb a „kevésbé tapasztalt” csoportnál, sőt a találati arány kismértékben ugyan, de felülmúlja a „tapasztalt” csoportét (pontos találat: 42,3% illetőleg 42,8%, az ár növekedés irányának eltalálása: 66,3%, illetőleg 67,4%). Ezek az adatok részben igazolják a tapasztalat szerepét, ugyanakkor azonban arra is rámutatnak, hogy a többletinformációhoz jutás, tehát a tanulás lehetősége felülírhatja a korábbi tapasztalatok jelentőségét. Érdemes tehát további kutatásokat végezni arra vonatkozóan, hogy a megszerzett tapasztalatok mellett milyen hatékony módszerekkel, másutt esetleg már alkalmazott tanulási és gyakorlási eljárásokkal (tudásmenedzsment eszközökkel) lehet fejleszteni a döntéshozók becslési képességeit, a becslések pontosságát.

Ezzel visszaérkeztünk a bevezetésben leírt megállapításhoz, amely a tanulás fontosságát hangsúlyozza az eredményes problémamegoldáshoz (esetünkben a döntéshez). Ehhez első lépésben az *észlelésre és az érzékelésre* van szükség, amely nélkül el sem kezdődhet a probléma megoldása. A figyelmeztető jeleket azonban gyakran figyelmen kívül hagyjuk, vagy nem tartjuk eléggé fontosnak a mindennapi döntések meghozatalához. Nem titok, hogy a 2. felmérésben közzétett információk (a dollár/forint árfolyam és a nyersolaj világpiaci ára) bárki számára, bármikor rendelkezésre állnak az Internet megfelelő oldalain, csakúgy, mint a várható üzemanyagárakra vonatkozó elemzések, ezeket azonban csak kevesen olvassák. Érdekes, hogy az időjárás jelentést mindenki figyelemmel kíséri, amelynek (a városokban) elsősorban a megfelelő ruházat megválasztásánál van jelentősége.

A helyzetfelismerés után a várható következmények felmérése, számítása következhet. Ehhez a korábban már megszerzett ismeretek (tapasztalatok) mellett aktív gondolkodásra van szükség. Ha nem tudjuk, hogy milyen tényezők befolyásolhatják az üzemanyagárak alakulását, továbbá a hatásmechanizmusuk sem ismert, akkor nincs esély a helyzet helyes *megítélésre*.

A helyzetfelismerés és a helyzet megítélése, és az ezzel összefüggő becslési képesség tanulható. Nagyon fontos már a képzési rendszer korai szakaszában gyakorolni ezeket a képességeket (Hoffmann–Hoffmann, 2015). Később az adott szakterületre szabott képességekkel, a becsléssel

foglalkozó tanfolyamokkal, tantárgyakkal, vagy esettanulmányokkal lehet tovább fejleszteni a becslési kompetenciákat.

Az üzemanyag árának becslésével kapcsolatos vizsgálatok azt is megerősítették, hogy az egyes személyek becslései ugyan különböző okok miatt eltérőek lehetnek, de egy nagyobb csoport árral kapcsolatos várakozásai határozott mintákat mutatnak. A felméréseinknél olyan adat-sor alakult ki az adatok kiértékelésével, amely magán viseli a normál eloszlás (esetünkben a balra ferde eloszlás) jegyeit. Ez nagy segítséget jelenthet a különböző csoportos döntési módszerek alkalmazásánál (például a döntési mátrix megoldása a várható érték alapján).

Irodalom

- C. Neményi E. (2003): A becslések finomítása. In: C. Neményi, E. – Wéber, A. (szerk.): Kézikönyv a matematika 3. osztályos anyagának tanításához. Nemzeti Tankönyvkiadó – Budapesti Tanítóképző Főiskola, Budapest, pp. 103–113.
- Farkas D. – Csorba G. – Koltay G. (2009): Árak és koncentráció a magyar kiskereskedelmi üzemanyagpiacon. Közgazdasági Szemle, LVI. évf., 12. szám, pp. 1088–1109.
- Hoffmann, B. – Hoffmann, F. (2015): Why Teaching Both Estimation and Accuracy is Important (Miért fontos a becslés és a pontosság tanítása?) My Learning Springboard, Inc., New York, 11 p.
<https://mylearningspringboard.com/why-teaching-both-estimation-and-accuracy-is-important-in-math-instruction/>. Letöltve: 2020.03.16.
- holtankoljak.hu (2020) <https://holtankoljak.hu/uzemanyag-ar-trendek>
Letöltve: 2020. 02.03.
- Kovács Z. (1994): A döntéshozatal pszichológiai háttér-folyamatai. In: Bolgár J. (szerk): *Pszichológiai szöveggyűjtemény*. Zrinyi Miklós Katonai Akadémia, Budapest, pp. 35–73.
- László L. (1940): Mezőgazdasági becsléstan. Harmathy Nyomdával, Debrecen-Pallag, 86 p.
- Lőrincz V. (2018): Fenntarthatóság, életkor és cselekvőképesség – néhány döntéseméleti és pszichológiai szempont. Magyar Tudomány, Akadémiai Kiadó, 2018/03., 9 p.
DOI: 10.1556/2065.179.2018.3.8
- Morgenstern, O. – Neumann, J. (1944): *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.
- ONDA: Sentinel-2 <https://www.onda-dias.eu/cms/data/catalogue/sentinel-2/>
Letöltve: 2020.02.12.
- Schedel A. (1934): Ingatlanok értékelése. Becsléstan. Stúdium Sajtóvállalat Részvénytársaság, Budapest, 160 p.

- Simon H. (1982): Korlátozott racionalitás. Válogatott tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest. ISBN: 963-221-209-6, 311 p.
- Sopp, L. – Kolozs L. (szerk.) (2000): Fatömegszámítási táblázatok. Állami Erdészeti Szolgálat, Budapest.
- Sporzon P. (1885): Gazdasági becsléstan. Egyetemi jegyzet. Mosonmagyaróvár.
- Székely, Cs. (2018): Döntéshozatal a digitalizáció korában. In: Illés B. Cs. (szerk): Proceedings of the International Conference „Business and Management Sciences: New Challenges in Theory and Practice” / „Gazdálkodás-és szervezéstudomány: Új kihívások az elméletben és gyakorlatban” nemzetközi konferencia tanulmánykötete. Volume II/II. kötet. Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó, ISBN: 9789632698328, pp. 563–571.
- tözsdeasz.hu (2020) <https://www.tozsdeasz.hu/usd-huf-arfolyam-grafikon-cop0/>
Letöltve: 2020.02.12.
- Zoltayné Paprika Z. (2008): Elemzés vagy megérvés: a stratégiai döntéshozatal gyakorlata Californiában és Magyarországon. OTKA kutatási jelentés, K68799, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Döntéseméleti Tanszék, 58 p.
- Zsolnay E. (1941): Mezőgazdasági becsléstan. „PÁTRIA” irodalmi vállalat és nyomdai részvénytársaság, Budapest.

A magyar filmipar, mint a kreatív gazdaság mozzgatórugója

*Tóth Tímea Zsófia*¹

ABSZTRAKT: Napjainkban a kulturális és kreatív iparágak központi szerepet játszanak a versenyképesség növekedésében, olyan előnyöket indukálva, amelyekre más területeken nincs példa. A szegmensbe azokat a tevékenységeket soroljuk, amelyek kreatív képességeken, készségeken alapulnak, egyszerre rendelkeznek kulturális és gazdasági hatással. Ennek egyik tipikus példája a film világa, amelyet mind filmművészetként, mind filmiparként is definiálhatunk, annak függvényében, hogy az alkotói vagy az üzleti aspektus felől közelítjük meg. A filmipar, mint a kreatív gazdaság egyik széles szegmense képes a gazdaság élénkítésére, amit egyértelműen befolyásol a szabályozási, finanszírozási és gazdasági környezet, ezért a nemzeti sajátosságokat is ajánlatos górcső alá venni. Hazánkban a filmipari szektor teljesítménye 2004 óta közel a húszszorosára nőtt, 2016-ban 125,5 milliárd, 2015-ben 72 milliárd forintot fordítottak filmkészítésre, amelyeknek számszerűsíthető adóbevétel-generáló és GDP növelő hatása van. A magyar filmipar vizsgálatakor érdemes kitérni a gazdasági környezet átalakulására, a filmipari szektor teljesítményében bekövetkezett változásokra, valamint a törvényi szabályozás és jogszabályi módosítások hatásaira. A jelenlegi helyzet megismeréséhez érdemes a filmgyártást, a filmfinanszírozást, a filmforgalmazási és moziüzemeltetési piacokat is megvizsgálni. A kutatás alapvetően szekunder adatokra támaszkodik, célja hogy egy átfogó képet adjon a szektorban történt, a kínálati oldalt érintő változásokról, illetve egy összehasonlító elemzést készítsen a térség filmiparáról versenyképességi szempontból. Mindezeket összegezve nyilvánvalóvá válhatnak a magyar filmipar sikerességének faktorai.

KULCSSZAVAK: kreatív gazdaság, magyar filmipar, filmipari teljesítmény

JEL-kódok: Z11, L82

Bevezetés

Az információ forradalma egy teljesen új korszakot, társadalmi és gazdasági világrendet teremtett. A posztindusztriális forradalommal járó változások kapcsán a versenyképességről alkotott elméletek is nagy változáson

¹ Tóth Tímea Zsófia doktorandusz, Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar (tohtzsofia@gmail.com)

mentek keresztül az elmúlt évtizedekben. A tudás, az innováció és a kreativitás került a középpontba, amelyek „előállítására” kapcsán a humánerőforrás szerepe és jelentősége is felértékelődött. A versenyképesség kapcsán centrális szerepet kapott a kreativitás és a tudás vonzása, éppen ezért azok az iparágak jelentik a legnagyobb gazdasági erőt, amelyek fő értékét a hozzáadott tudás adja. A korszak olyan új kifejezéseket is generált, mint az információs, illetve tudástársadalom, amelyek az 1950-es évektől folyamatos változáson mentek keresztül, majd a későbbiekben kiegészültek a kreativitás fontosságával is. Napjainkban már nem a tudás, vagy az információ, hanem a kreativitás köré szervezzük munkafolyamatainkat (John, 1999), így egyértelműen ez az a tényező, amely a tudás hasznosságát és értékét még magasabbra emeli. A kétezres évek elején találkozhatunk először a kreatív társadalom fogalmával (Florida, 2002), amely egy teljesen új társadalmi rend kialakulását tette lehetővé. A kreativitás megjelenése egy olyan új tényezőt eredményezett, amely lehetővé tette az információn, illetve tudáson alapuló társadalom előrelépését egy új társadalmi rend felé. Ennek köszönhetően a kreativitás a mindennapi életünk szerves részévé vált. Ahhoz, hogy átlátható legyen a kreatív gazdaság és a filmipar kapcsolata, elengedhetetlen a kreatív gazdaság fogalmának és alkotórészeinek definiálása. Ezt követően kerülhet sor a magyar filmipar részletes vizsgálatára, ahol a gazdasági környezet változásain kívül, a szektor teljesítményének változása is bemutatásra kerül, kiegészülve többek között a filmgyártás, a filmfinanszírozás és a moziüzemeltetés sajátosságaival. Mindezeket követően a térséget jellemző moziipari trendek kerülnek bemutatásra az International Union of Cinemas (UNIC) által közzétett adatok alapján.

A kreatív gazdaság értelmezései és iparági besorolásai

A kétezres évektől kezdve váltak a kutatások központi témájává a kreatív ágazatok, vagyis maga a kreatív szektor. A kreatív gazdaság azon iparágakat foglalja magába, amelyekben a különböző kreativitásformák, mint például a tudományos, technológiai, gazdasági, kulturális kreativitás erőteljesen dominálnak (Keresneyi–Egedy, 2015). John Howkins és Richard Florida nevéhez fűződnek a legfontosabb mérföldkövek a kreatív iparral kapcsolatban. Howkins (2001) meghatározása egyértelműen kimondja, hogy ebbe a szektorba soroljuk azokat a tevékenységeket, amelyek termékei szellemi terméként védettek (a copyright, a kereskedelmi védjegy, a

szabadalom és a design által érintett területeken) (Tamás, 2003). Florida (2002) ezzel szemben a foglalkozásokat és a szakmákat helyezte a közép-pontba, a kreatív iparba kizárólag a „szuperkreatív magot” sorolta be (Tamás, 2003).

Az értelmezések során az is problémát jelentett, hogy számtalanszor a kulturális gazdasággal azonosították a kreatív gazdaságot, de a fogalomkör a korábban említett Howkins-féle nézet miatt, viszonylag hamar kiegészült a szerzői jogi iparágakkal, az információs és kommunikációs technológiákkal, valamint a kutatás–fejlesztéssel is (Hartley, 2005). A későbbi nézetek során már csak a kulturális, a kreatív és a tudásintenzív iparágak kerültek be a kreatív gazdaság szegmensébe (Ságvári–Lengyel, 2008). Az idő előrehaladtával egyértelműen érezhető a kreatív gazdaság fogalmának folyamatos bővülése, azonban megállapítható, hogy nem létezik egységes definíció a fogalom meghatározására, valamint abban sincs összhang, hogy mely speciális iparágak tartoznak a kreatív gazdaság égisze alá. Ez különösen a felmérések készítésekor, illetve az eredmények összehasonlításakor jelent problémát, hiszen rendkívül nehéz egy olyan ágazatban összehasonlító elemzést végezni, ahol nem áll rendelkezésre egységesen elfogadott fogalmi keretrendszer. A meghatározást az is nehezíti, hogy egy speciális és összetett ágazatról beszélhetünk (rendkívül sok gazdasági szektorhoz kapcsolódik közvetve illetve közvetlenül egyaránt), valamint teljesen új területet nyit a politika és az ipar között (Cunningham, 2002).

A kreatív gazdaság meghatározását nem csak a kutatók érezték kihívásnak, számos nemzeti és nemzetközi szervezet is megkísérelte a fogalom definiálását. Elsőként az Egyesült Királyság Kulturális, Média és Sport Minisztériuma (DCMS) határozta meg a kreatív gazdaság fogalmát. Nézetük szerint a szegmens azokat az iparágakat foglalja magába, amelyek az egyéni kreativitáson, a tehetségen és a tudáson alapulnak, valamint a szellemi tulajdonjogok felhasználásán és termelésén keresztül értéket és munkahelyeket teremtenek (DCMS, 2001). A United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) már kiegészítette a korábbi megállapítást és egyértelműen kijelentette, hogy a kreatív gazdaság alapját a kreatív eszközök jelentik, amik generálják a gazdasági növekedést és a fejlődést. Mindezen felül jövedelem- és munkahelyteremtő hatással rendelkezik, miközben hozzájárul a társadalmi kirekesztettség megszüntetéséhez és az emberi fejlődés elősegítéséhez. A kreatív gazdaság olyan tudásalapú társadalmi tevékenységek sorozata, amely a gazdaság egészével átfogó kapcsolatban áll, mind makro mind mikro szinten (United Nations, 2008). Ahhoz, hogy a kreatív gazdaság működése teljesen átláthatóvá váljon, közelebbi vizsgálat

szükséges a szegmensben található kulturális, kreatív és tudásintenzív iparágak lehatárolásával kapcsolatban. Ezzel a lépéssel érthetővé válik a kreatív gazdaság működésének dinamikája.

A kreatív gazdaság iparági besorolásai

A kreatív gazdaság fogalmának körüljárása után, érdemes tisztázni, hogy mely iparágak tartoznak a szegmensbe, illetve milyen besorolásokkal találkozhatunk a szakirodalomban. Ahhoz, hogy a filmipar helyzete és szerepe tisztán látható legyen elengedhetetlenül szükséges megvizsgálni milyen szerepet tölt be a kreatív iparágak körében a filmipar. A könnyebb átláthatóság érdekében az összefoglaló táblázat nyújt segítséget abban, hogy egy átfogó képet kapjunk a kreatív iparágak besorolási lehetőségeiről. A táblázat a korábban már említett Howkins (2004) munkája, valamint a United Nations által készített Creative Economy Report (2010) dokumentum alapján készült (*1. táblázat*).

A táblázat első oszlopában a *koncentrikus körök* modellje látható, amely Európában a kreatív iparágak csoportosításának alapját adja (KEA European Affair, 2006). A modell alapvetően azt feltételezi, hogy a kreatív magművészetekből származó ötletek terjedése kifelé irányul, azaz minél jobban távolodunk a középponttól (a koncentrikus körök mentén), a kulturális és kereskedelmi tartalom aránya annál jobban csökken. Az alapvető elképzelés tehát nem más, mint hogy a kulturális termékek értéke adja a termékek megkülönböztethetőségét, azaz minél jobban kihangsúlyozódik egy termék vagy szolgáltatás kulturális tartalma, annál inkább jelentkezik iránta gyártási igény az ipar részéről (Throsby, 2001).

A *szimbolikus szöveg modell* a populáris kultúrát állítja a középpontba, azaz úgy tekint a művészetekre, mint a társadalmi és politikai intézmények egy területére. Az ipari termelésben a társadalmi kultúrát alakító és közvetítő folyamatokat az eloszláson és fogyasztáson keresztül írja le, a társadalom különböző csoportjaihoz pedig a média csatornáin (film, sajtó, rádió) keresztül jutnak el szimbolikus szövegek és üzenetek formájában. Ez a besorolás leginkább az európai (egyesült királyságbeli) kritikai-kulturális tanulmányok hagyományos megközelítéséből származtatható (Hesmondhalgh, 2007).

A *WIPO szerzői jogi modell* azokat az iparágakat foglalja magába, amelyek közvetve vagy közvetlenül érintettek a szerzői jogi munkák megalkotásában, közzétételében és értékesítésében. A kategória termékeit és

szolgáltatásait a kreativitás megfogható termékei illetve a szellemi javak jelentik. Ezen felül tisztán elhatárolhatóak azok az iparágak, amelyek előállítják, illetve közvetítik a termékeket. A WIPO (World Intellectual Property Organisation) az ENSZ egyik szakmai ügynöksége, amelynek feladata a kreatív tevékenységek elősegítése és a szellemi tulajdon védelmének biztosítása világszerte.

A következő besorolás Howkins nevéhez köthető. Az úgynevezett *Howkins modell* nagy hasonlóságot mutat a DCMS 2001-es modelljével, a kutató a 2004-ben kiadott tudományos munkájában összesen 15 kreatív iparágat különböztet meg egymástól. Ebben a besorolásban egyedül a kutatás-fejlesztés az az iparág, amely már inkább tudásintenzívnek tekinthető.

A United Nations által készített 2008-as jelentés alapján 8 iparágat soroltak a kreatív gazdaság szektorába. A *UNCTAD 2008-as jelentése* egy pontos és széleskörű definíciót fogalmazott meg a kreatív iparágak kapcsán. A dokumentum szerint azok az iparágak nevezhetőek kreatív iparoknak, amelyek a tudásalapú tevékenységekre fókuszálnak, de nem kizárólag a művészeteket helyezik a középpontba, valamint a szellemi tulajdonjogok kereskedelméből származó bevételekre korlátozódnak. Feladatuk termékek és szolgáltatások létrehozása, gyártása és elosztása, amelyek a szellemi tőkét és a kreativitást használják elsődleges inputként. Mindezen túl a művészi, ipari és szolgáltatási szektor kereszteződésében állnak, valamint megtalálhatóak bennük a piaci célból termelt, gazdasági értékkel és kreatív tartalommal bíró tárgyi eszközök és immateriális művészi és szellemi szolgáltatások. Az utolsó szempont a meghatározások során, hogy az iparágak új, dinamikus szektort kell jelentenie a világkereskedelemben (United Nations, 2008).

A legújabb besorolás az Egyesült Királysághoz köthető, a 2014-es modell alapvető célja volt, hogy az állam versenyképessége növekedjen a globális piacon a brit gazdaság újrapozicionálásával, a kreativitás és az innováció erősítésének segítségével. A kreatív iparágak meghatározásakor kulcsfontosságú szempont volt, hogy képesek legyenek a munkahelyek teremtésére és a jólét növelésére, a kreativitás, a képességek és a tehetség által létrehozott szellemi tulajdonon keresztül. A *DCMS modellje* (DCMS, 2014) 12 iparágat különít el egymástól, amelyeket először a kulturális jelzővel illették, de a későbbiek folyamán már tudatosan a kreatív jelzőt használták.

1. táblázat: A kreatív iparágak csoportosítása különböző besorolások szerint

Koncentrikus körök modellje	Szimbolikus szöveg modell	WIPO szerzői jogi modell
<p>Kreatív magművészetek Irodalom Zene Előadó művészetek Vizuális művészetek</p> <p>Más kreatív magművészetek Film Múzeumok és könyvtárak</p> <p>Bővebben értelmezett kulturális iparágak Kulturális örökségi szolgáltatások Könyvkiadás Hangrögzítés Televízió és rádió Számítógépes és videó játékok</p> <p>Kapcsolódó iparágak Reklámipar Építészet Formatervezés Divatipar</p>	<p>Kulturális magiparágak Reklámipar Filmipar Internet Zeneipar Könyvkiadás Televízió és rádió Számítógépes- és videó játékok</p> <p>Perifériális kulturális iparágak Kreatív művészetek</p> <p>Határokon átnyúló kulturális iparágak Fogyasztói elektronika Divatipar Szoftveripar Sport</p>	<p>Magiparágak Reklámipar Társadalmi megbízás Film- és videoipar Zeneipar Előadó művészetek Könyvkiadás Szoftveripar Televízió és rádió Vizuális- és grafikus művészetek</p> <p>Egymástól függő iparágak Fogyasztó elektronika Hangszergyártás Újság Fénymásológó és fényképező gépek Nyomtatványok és úrlapok</p> <p>Kapcsolódó iparágak Építészet Ruházat, cipőipar Formatervezés Divatipar Háztartási termékek Játékkipar</p>
Howkins modellje	UNCTAD-féle besorolás	Egyesült Királyság DCMS modellje
<p>Reklám Építészet Képzőművészet Iparművészet Formatervezés Divat Film Zene Előadóművészet Könyv- és lapkiadás Kutatás-fejlesztés Szoftver Játékok (videojátékok nélkül) Rádiózás és televíziózás Videójátékok</p>	<p>Hagyomány és kultúra kifejeződése Előadóművészetek Audiovizuális eszközök Új média</p> <p>Kulturális helyszínek, vizuális művészetek Könyvkiadás és nyomtatott média Design Kreatív szolgáltatások</p>	<p>Reklámipar Építészet Kézművesipar Formatervezés Divatipar Film- és videoipar Zeneipar Előadó művészetek Könyvkiadás Szoftveripar Televízió és rádió Számítógépes és videojátékok</p>

Forrás: A United Nations (2010), valamint Howkins (2004) alapján saját szerkesztés

Összességében elmondható, hogy a besorolások alapján két nézőpontot különböztethetünk meg. Az egyik aspektus szerint minden kreatív iparág egyenrangú, míg a másik határozottan elkülönít kreatív magiparágakat, amelyeket más támogató kreatív iparágak egészítenek ki. A vizsgálat után azonban világossá válik, hogy a kreatív ipar a kulturális iparnál tágabb, azt magába foglaló fogalom, elsődleges inputja a kreativitás és a szellemi tőke. Kreatív tartalommal és gazdasági értékkel bír, valamint a társadalom által termelt és fogyasztott kreatív termékek és szolgáltatások létrehozását és elosztását végzi (Keresnyei–Egedy, 2015). A definíciókat és a besorolásokat végző kutatók és szakmai szervezetek palettája igen széles és sokrétű, azonban továbbra sem állítható fel egységes besorolás a kreatív iparágakkal kapcsolatban. A kreatív iparágak besorolásakor egyértelműen megállapítható, hogy a film- és videoipar, valamint a vizuális művészetek szerves részét képezik a kreatív szektornak. Ez az összefoglaló táblázatban is kijelölésre került. Az egyenrangúságot mellőző osztályozások is a magművészetekhez, magiparágak csoportjába sorolják a filmes szektort.

A filmipar, mint a kreatív gazdaság része

A kreatív kulturális szolgáltatóipar és a kultúrgazdaság fejlesztése pozitív hatással van mind a nemzeti kultúrára, mind a gazdaság növekedésére. Az európai versenyképességet erősítő nemzetgazdasági stratégia része a kulturális örökség és a hozzá kapcsolható iparágak fejlesztése és terjeszkedése. Európa területén a kulturális és kreatív iparágak az egyik leggyorsabban fejlődő ágazatokká nőttek ki magukat, gazdasági növekedést generáló hatásuk közvetlenül is megjelenik. Az utóbbi évtizedben a szellemi és kulturális örökségek hasznosítása a kreatív iparágakon belül egyértelműen értékteremtővé vált a gazdaság számára, hiszen a fejlett kulturális iparral rendelkező településeknek nagyobb a munkaerő-megtartó képessége, valamint ezeken a területeken jobb az életminőség is (Csizmadia, 2016). Az UNCTAD által készített adatbázis a kreatívipari termékek és szolgáltatások globális exportjának értékét méri, a kézműves, a grafikai és belsőépítészeti termékek, a könyvek, a divat, a filmipar, a zene, az online és nyomtatott média és az audiovizuális anyagok kibocsátása alapján. A kreatív termékek globális piaca jelentős növekedést mutatott, hiszen a 2002-es év 208 milliárd USD értéke 2015-re 509 milliárdra emelkedett. A

fejlett régiók között Európa a kreatív termékek legnagyobb exportőre, hiszen a kreatív termékek exportja 2015-ben 171 milliárd USD-t tett ki, szemben a 2002-es 85 milliárd USD-os értékkel. Az Európai Unió területén a 2002–2015. évi időszakban a kreatív termékek exportjának növekedési üteme 5,5%-os volt, a kulturális és kreatív iparágak foglalkoztatottsága közel 12 millió embert érint a régióban. A fejlett országok TOP 20 kreatív exportőre között 2015-ben Magyarország is fellelhető (20. hely), az elsők között pedig az Egyesült Államok, Franciaország, Olaszország és az Egyesült Királyság szerepel (United Nations, 2018).

A magyar kreatív ipar fejlesztése és az ágazatban rejlő lehetőségek a magyar gazdaság szereplőinek is évről-évre egyre nyilvánvalóbbá vált. Magyarországon a 2016-os évben a kreatív ipar a dolgozók 4%-át foglalkoztatta és a GDP 6,5%-át állította elő (Innovációs és Technológiai Minisztérium, 2019). A magyar termékek, ahogy a kreatív termékekre összességében is jellemző, magas hozzáadott értéket képviselnek, valamint fontos szerepet töltenek be a magyar emberek életminőségének javításában. 2019-ben komoly előrelépés történt a magyar kreatív gazdaság területén. Az Innovációs és Technológiai Minisztérium és a Moholy-Nagy Művészeti Egyetem a hazai kreatív ipar megerősítését célzó együttműködési megállapodást kötött, amelynek célja a hazai kreatív iparban rejlő lehetőségek kiaknázása, a vállalkozások megerősítése, a stabil foglalkoztatás és a bérnövekedés támogatása. A megállapodás létrehozta a Kreatív Ipari Kerekasztalt, amelynek elsődleges feladata a ma kevéssé ismert kreatív ipar fogalmának meghatározása, a szektor szereplőit és tevékenységét bemutató alapfogalmak kidolgozása, valamint egy olyan stratégia összeállítása, amely lehetővé teszi az ágazat versenyképességét. A megállapodás során kiemelésre került a magyar emberek kreativitása, amely a 19. és 20. században a Rubik-kockában, a gyufában illetve a dinamóban teljessé vált ki, azonban az utóbbi években egyértelműen a filmipar tette a legtöbbet a magyar kreativitás bemutatásával és tudatosításával kapcsolatban. A filmipar az elmúlt szűk húsz évben óriási változásokon ment keresztül Magyarországon, nem csak a törvényi szabályozást, hanem a mozipiacot tekintve is. A tanulmány nem vállalkozik a magyar filmiparban bekövetkezett összes esemény bemutatására, de kiemeli a fellendüléshez elengedhetetlen mérföldköveket.

A magyar filmipar gazdasági környezete

A nemzeti filmiparral kapcsolatban elsőként a 2004-es törvényi szabályozást érdemes górcső alá venni. A filmtörvény központi célja volt megszilárdítani a támogatási rendszert és magának a filmiparnak a szabályozását. Ennek ingoványos talaját alapvetően a támogatási rendszerben rejlő problémák adták. Az 1991-ben alakult, végleges nevén Magyar Mozgóképi Közalapítvány két lépcsős döntésben határozta meg a támogatások elosztását. A stúdió alapú és a független filmek támogatása 60-40%-os arányban oszlott el, a stúdióknak kedvezve. Az állami támogatások nem kerültek szabályozás alá, így a filmes szubvenció több testületen keresztül is hozzáférhetővé vált. Ez a folyamat alapvetően negatív gazdasági környezetet teremtett, aminek az új 2010-ben kinevezett igazgatótanács vetett véget. Az átvizsgálás során 7,9 milliárd forintos kötelezettségvállalási állományt állapítottak meg, amelyek legfőképp a költségkeretek túlköltéséből adódtak. A magyar kormány ennek következtében felszámolta az alapítványt és 2011-ben létrehozta a Magyar Nemzeti Filmalapot (Zachar, 2013).

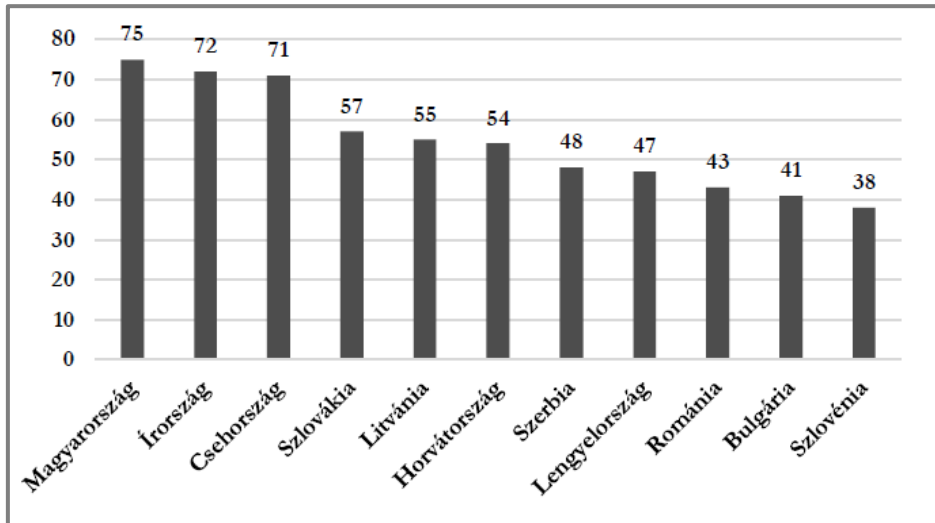
A 2004-es filmtörvény tehát megszabta és strukturálta, hogy az államnak milyen szerepe van a filmgyártás támogatásában, valamint meghatározta a támogatások szintjét, és ellenőrzési formáit is. Elsődleges célja volt egy olyan adópolitika létrehozása, amely összhangot teremt a gazdaság és a filmgyártás között, valamint elrendezi a magyar filmjogokat és vagyonkezeléseket. A támogatások elbírálásánál kiemelésre került, hogy olyan szempontokat is figyelembe kell venni, mint a kulturális elvárások és a költségvetés (Zachar, 2006). Az újonnan létrehozott Magyar Nemzeti Filmalapról (2011-től, mint nonprofit társaság működik a 1167/2011. (V. 26.) Kormány határozat alapján, 2019 decemberétől: Nemzeti Filmintézet, NFI) egy olyan eredményesen működő operatív stratégiát kellett kidolgoznia, amely versenyképessé teszi a magyar filmipart. Elsődleges célja volt a hazai filmek és a filmes rendezvények, filmszakmai könyvek, folyóiratok és képzések támogatása. A támogatási rendszer kibővült a letéti számlával, amelyen keresztül a támogató vállalatok befizetéssel segíthették egy-egy produkció gyártását. Ennek nagy előnye volt, hogy a számlára elhelyezett összeg után adókedvezmény járt. A NFI nem titkolt célja volt továbbá a magyar filmek népszerűsítése, amelyek elsődlegesen nemzetközi filmfesztiválokon keresztül történtek.

2012-ben elfogadásra került a módosított Filmtörvény, amely meghatározta a szervezet működéséhez szükséges bevételeket, amelyeknek nagy

része a központi költségvetésből és egyéb bevételekből származott. Tartalmazta azt a rendelkezést is, miszerint a szervezeté a Hatoslottó játékadójának 80%-a. A támogatások megítélése során a forgatókönyvek jelentik a döntő szerepet, hiszen ez alapján ítélik oda a közvetlen támogatásokat. Ennek érdekében a forgatókönyv fejlesztése is kiemelt szerepet kap a pályázati palettán.

A 2012-es év újabb változást hozott, mivel az Európai Bizottság megnövelte a magyarországi filmgyártás költségeinek adókedvezmény formájában nyújtott támogatását 20%-ról 25%-ra. Ettől a fordulóponttól kezdve egyre több magyar film készült, amelyeknek nőtt a piaci részesedése is (2014-ben 3,7%-ra, 2015-ben 4,2%-ra). Ez a tendencia azonban 2016-ban visszaesni látszott. Ennek egyik fő oka a régió filmiparának erősödésével, valamint a külföldi kooperációs filmek gyártására fordított nagyobb erőforrás bevonásával magyarázható. A támogatás mértéke a 2018-as évvel még nagyobb lett, hiszen a Filmalap kezdeményezésére 30%-ra növekedett.

Ezek a lépések egyértelmű fellendülést eredményeztek a filmipar területén, amelyet az OrienTax által készített 2017-es felmérés is alátámaszt. A filmipar versenyképességének elemzése során tizenegy országot vizsgáltak meg, amelyek hasonló gazdasági sajátossággal rendelkeznek, mint Magyarország. A vizsgált kritériumok a devizastabilitás, az átlagos ár-és bérszínvonal, a politikai környezet, a rendelkezésre álló filmipari infrastruktúra és a nyelvismeret voltak. Kiemelkedő versenyelőnyt mutatott a támogatások mértéke és hatékonysága, valamint a filmipari infrastruktúra fejlettsége is (*1. ábra*).



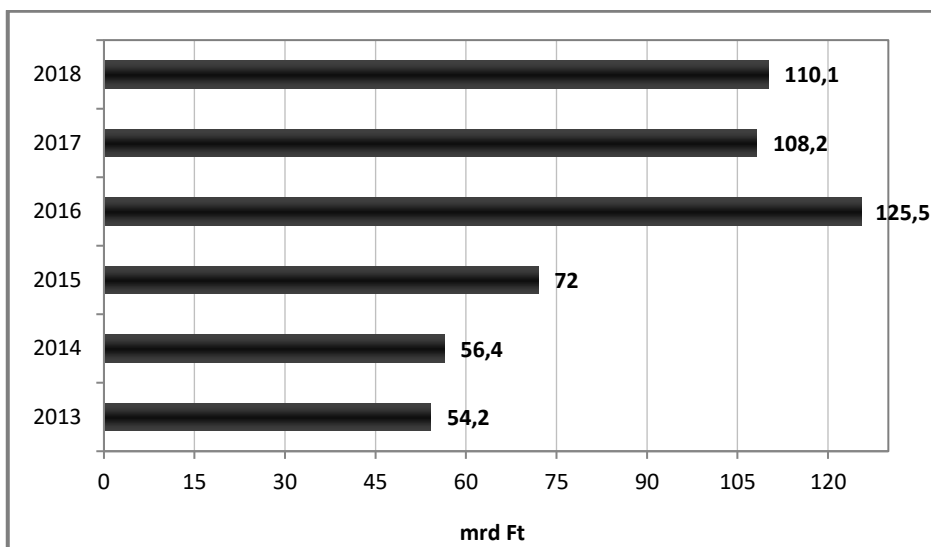
Elérhető maximális pontszám: 100

1. ábra: Filmipari versenyképességi rangsor

Forrás: Nemzeti Filmintézet, 2017

Az elemzés során kirajzolódott, hogy a régióban egyértelműen Csehország tekinthető versenytársnak, hiszen filmipari infrastruktúrája és fejlettsége hasonló szinten van, mint Magyarorszáé. Az ár- és bérszínvonalat vizsgálva kiderült, hogy hazánk a középmezőnyben szerepel, a fő rivális Csehországhoz képest versenyképesebb. A politikai és szabályozási környezet tekintetében (világbanki adatok alapján) Magyarország kissé lemarad Csehországtól és Írországtól egyaránt. Nyelvismeret szempontjából teljesített hazánk a legrosszabbul, ami a szinkronizált filmek magas arányának tudható be. Az összesített első hely leginkább annak köszönhető, hogy a nyelvtudást leszámítva minden kategóriában átlagos vagy átlag feletti szintet ért el országunk (Nemzeti Filmintézet, 2017).

A Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság évenkénti felmérése is alátámasztja azt a tényt, miszerint a filmipar évről-évre nagyobb számokat generál a gazdasági mutatók területén, hiszen 2004 óta közel húszszorosára nőtt a filmipari szektor teljesítménye. A 2013-as évben mindössze 54,2 milliárd forintot tett ki a filmes összköltés, azonban ez a szám a 2016-os évre már 125,5 milliárd forintra emelkedett. A 2018-as évben is tartotta a 110 milliárd forint feletti értéket.



2. ábra: A filmipari szektor teljesítménye Magyarországon

Forrás: Nemzeti Filmintézet, 2019

A 2016-os évben érzékelhető kiugrás nagy valószínűséggel a hazánkba érkező „Szárnyas Fejvadász: 2049” című nemzetközi produkciónak volt köszönhető. Az adott évi gyártási költségeket vizsgálva egyértelműen ez a produkció emelkedett ki a maga 28,5 milliárd forintjával, amely a valaha Magyarországon készített legdrágább bér munkában gyártott filmmé emelte az alkotást. A 2018-as évben 333 film gyártását regisztrálták országunkban, a nemzeti filmekből harminccal gyártottak többet, mint 2017-ben. A bér munkák aránya is megnövekedett, hiszen 2015-ben és 2016-ban 50 külföldi produkciót forgattak Magyarországon, 2017-ben a számuk már 64-re növekedett (Nemzeti Filmintézet, 2019). A 2016-os évtől kezdve folyamatosan nő a hazai mozik látogatottsága is, hiszen 2016-ban 14,6 millióan, 2017-ben 15,1 millióan, míg 2018-ban már 15,6 millióan váltottak jegyet a nemzeti teátrumokba. Ennek következtében a jegyárbevétel is növekedést produkált, 20,9 milliárd forintról (2017), 21,9 milliárd forintra (2018). A jegyárakat tekintve némi növekedés volt megfigyelhető, hiszen a 2017-es 1375,5 forintról 1407,5 forintra emelkedett, a legdrágábbakat Budapesten (1531 forint átlagosan), a legolcsóbbakat pedig Tolna megyében (854,5 forint) lehetett megvásárolni (Nemzeti Filmintézet, 2019).

A 2018-as évben a bevételeket a „Mamma Mia! Sose hagyjuk abba” című film generálta elsőként a magyar nézők között. Összesen 573,3 ezren váltottak rá jegyet, a második legnépszerűbb produkció a „Bosszúállók: Végtelen háború” volt 572,2 ezer nézővel. Az első tíz legnézettebb film közé egyedüli magyarként a „Valami Amerika 3.” került be, 371,2 ezer érdeklődővel. Érdeemes azonban megvizsgálni a magyar filmek arányát a művészmozikban, hiszen ezen a listán már több magyar alkotás is helyet kapott. A 2018-as évben a „Napszállta” című filmre 27,4 ezren, míg a „Testről és lélekről” című filmre 25,3 ezren váltottak jegyet. Az adatokat összegezve elmondhatjuk, hogy a Nemzeti Filmintézet támogatási rendszerének nem alapvető célja a jövedelem és a nyereség maximalizálása, hanem a magyar filmipar kultúrájának kialakítása és megőrzése áll az első helyen. A filmes díjak illetve a hazai filmek kapcsolata a nézőkkel alapvetően meghatározzák a filmgyártás sikerét. Ezt demonstrálja az alábbi táblázat is, amely az állami támogatásban részesült magyar filmeket mutatja be. A listában azok a produkciók szerepelnek, amelyek képesek voltak 100 ezer nézőnél többet generálni (2. táblázat).

2. táblázat: A Nemzeti Filmintézet által támogatott filmek nézőszámai

Film címe	Magyarországi bemutató	Forgalmazó	Nézőszám
Kincsem	2017.03.16.	Fórum Hungary	456 448
Valami Amerika 3.	2018.02.15.	Vertigo Média	372 795
A Viszkis	2017.11.23.	InterCom	327 588
BÚÉK	2018.12.06.	InterCom	273 613
Saul fia	2015.06.11.	Mozinet	269 020
Pappa Pia	2017.08.15.	Intercom	227 228
Kölcsönlakás	2019.02.14.	InterCom	151 668
Coming out	2013.12.05.	Hungaricom	141 405
Testről és lélekről	2017.03.02.	Mozinet	139 316
Liza, a rókatündér	2015.02.19.	A Company	129 727
Seveled	2019.12.05.	InterCom	118 937
Argo 2.	2015.04.30.	InterCom	110 704
Megdönteni Hajnal Tímeát	2014.02.13.	InterCom	104 949

Forrás: Nemzeti Filmintézet, 2020

A Nemzeti Filmintézet következetes felügyelete és a filmipar minőségi átalakítása együttesen meghozta a nemzetközi sikereket is, hiszen

2016-ban a „Saul fia” című alkotás elnyerte a legjobb külföldi filmnek járó Oscar szobrot. A produkció a magyar palettán az egyik legdíjazottabb, hiszen a 2016-os év végére több mint ötven nemzetközi és nemzeti díjat nyert el. Ez a szervezet számára is fontos elismerés volt, hiszen az alkotás elkészültét száz százalékban biztosította. A 2017-es év is sikeres volt a magyar filmipar számára, hiszen Deák Kristóf „Mindenki” című filmjével szintén Oscar díjat vehetett át, a legjobb rövidfilmek kategóriában, Enyedi Ildikó pedig a „Testről és lélekről” című alkotással nyerte meg a Berlinale fődíját, az Arany medvét. A 2020-as év is nagy lendülettel indult, hiszen Tóth Barnabás „Akik maradtak” című alkotását is jelölték az Oscar díjra, egészen a legjobb tíz külföldi film közé jutott el. A „Saul fia” és a „Testről és lélekről” című alkotás is előkelő helyen szerepel a nézők által kedvelt állami támogatásban részesült filmek között, amelyben az elnyert díjaknak és nemzetközi elismeréseknek is hatalmas szerep jutott.

A szektor forgalmazásának és üzemeltetésének sajátosságai

A Gazdasági Versenyhivatal 2016-os évben készített piacelemzési kiadványa részletes vizsgálat alá helyezi a magyarországi filmforgalmazási és mozi üzemeltetési piacok működését. Az elemzés részletesen taglalja a vertikálisan egymáshoz kapcsolódó filmgyártási, filmforgalmazási és moziüzemeltetési piacok szerkezetét, ezek működésének jellemzőit. A működésen belül részletesen kitér a filmforgalmazók és a moziüzemeltetők közötti filmkölcsonzési megállapodások szerkezetére és a vászonhasználati díj rendszerére is. A széles vizsgálatból a piac általános jellemzőit, a piaci szereplőket, a közöttük lévő kapcsolatot és a nemzetközi tapasztalatokat érdemes kiemelni.

Az ágazat piaci szereplőit három kategóriába sorolhatjuk: filmgyártók, filmforgalmazók és moziüzemeltetők. Ez a hármas egyes esetekben kiegészülhet közvetítő vállalkozásokkal, mivel a forgalmazók csak bizonyos nagyságrend felett biztosítják a mozik filmekkel történő közvetlen ellátását. A forgalmazók juttatják el a filmszínházakhoz a gyártók által előállított filmeket. A filmek megjelenésekor hamar világossá vált, hogy a filmforgalmazásban hatalmas haszon rejlik, így az amerikai kontinensen már az 1900-as évek közepén megjelentek azok a cégek, amik kizárólag a forgalmazással foglalkoztak. Az amerikai vállalatok közül elsőként a

Vitagraph nyitott filmforgalmazói irodát Európában, 1906-ban Londonban (Thompson–Bordwell, 2007).

A piaci szereplők kölcsönösen függnek egymástól, hiszen magát a tartalmat a filmgyártó, a fizikális feltételeket a moziüzemeltető biztosítja, a közvetítő szerepet pedig a filmforgalmazó látja el. A piaci szereplők közül a filmgyártók a vertikális lánc legfelső szintjén állnak. A filmipar globális alakításában a nagy hagyományokkal rendelkező európai filmgyártás, valamint a hollywoodi és az amerikai független stúdiók is meghatározó szerepet töltenek be. Az európai kontinensen a filmipar továbbra is dinamikus növekedést mutat az amerikai filmstúdiók dominanciája ellenére. Az unió országain belül a filmgyártás 80%-át az úgynevezett „Big Five” országok fedik le, azaz az Egyesült Királyság, Franciaország, Németország, Olaszország és Spanyolország. A magyar filmgyártást megvizsgálva kiderül, hogy 2011-ben 7,2%-os volt a magyar filmek hazai piaci részesedése, 2012-ben ez az érték 1,9%-ra, 2013-ban 1,5%-ra esett vissza (Gazdasági Versenyhivatal, 2016). A csökkenő számok egyértelműen a 2011-ben megkezdett magyar filmgyártási struktúrájának a teljes körű átalakítását tükrözik, amelynek hatása 2014-ben lett érezhető, hiszen ettől az évtől növekedtek újra a számok (3,7%). A 2015-ös évben ez a szám 4,2%-ra ugrott, azonban a 2016-os év már csökkenő tendenciát mutatott (3,3%), amely vélhetően Csehország filmiparának megerősödésével, illetve a külföldi koprodukciós filmekbe fektetett nagyobb erőforrásoknak volt köszönhető (European Audiovisual Observatory, 2017).

A magyarországi filmforgalmazókat megvizsgálva kijelenthetjük, hogy a rendszerváltásig két szervezet kizárólagos joga volt a filmek forgalmazása: a Mokép Kft.-nek és a Hungarofilm Kft.-nek. A rendszerváltás után megjelentek a versenytársak a piacon: az InterCom Zrt., a UIP Duna Nemzetközi Film Kft., és a Budapest Film Kft. Az utóbbi évek filmforgalmazók forgalmának statisztikái alapján megállapítható, hogy 2014-ben piacvezető vállalattá lépett elő az Intercom (41%), a Forum Hungary (18%), a UIP Duna (13%) és a Pro Video (15%) a pénztári jegyárbevételek alapján (Gazdasági Versenyhivatal, 2016).

A magyarországi moziüzemeltetési piac szereplőit két nagy csoportra oszthatjuk, a multiplex mozikra és az art mozikra. Az art moziknak a hétköznapi értelmezésben a művészmozi gyűjtőnevet adhatjuk, azonban a hivatalos besorolása ennél jóval bonyolultabb, hiszen a 78/2013. (XII. 16.) EMMI rendelet az „art” mozivá minősítés feltételeiről határozza meg az art mozivá válás és minősítés feltételeit is. A moziüzemeltetési piac álta-

lános jellemzőinek összegzésekor elmondhatjuk, hogy ez egy végfelhasználói terület, amit javarészt közvetlenül a fogyasztók tartanak el. Az üzemeltetők a szabadidős tevékenység piacán, szűkebb értelemben véve a filmnézés piacán versenyeznek egymással. Fontos szerepe van az üzemeltetési szektorban a mozijegyek árának, a létesítmények megközelíthetőségének, és a látogatással egybekapcsolható egyéb szolgáltatásoknak is.

A piaci szegmensre jellemző kapcsolatok során kettőt lehet kiemelni, a filmstúdiók és a filmforgalmazók, valamint a filmforgalmazók és a moziüzemeltetők kapcsolatát. Az előbbi kategóriába tartozó filmforgalmazókat két nagy csoportba lehet sorolni, az egyiknek kizárólagos forgalmazási keretmegállapodása van valamelyik vezető amerikai stúdióval, a másik csoport egyedi megállapodásoknak köszönhetően filmvásárokon, filmfesztiválokon jut hozzá a mozgóképekhez. Ezen a piaci területen a jogtulajdonosok és a forgalmazók filmenként kötnek megállapodást, ahol nem jellemzőek a nagyobb csomagok, több filmre kiterjedő kapcsolatok. A filmóriások közül a 20th Century Fox, a Warner Bros. és a Sony stúdiók filmjeinek kizárólagos forgalmazója 1989 óta az InterCom. A Disney nemzeti forgalmazója a 2005-ben megjelenő Fórum Hungary, az UIP Duna pedig az Universal és a Paramount filmjeit forgalmazza a piacon.

A filmforgalmazók és a moziüzemeltetők együttműködésüket filmkölcsönzési megállapodásban rögzítik, amennyiben rendszeres együttműködésről van szó keretszerződésben dokumentálják a feltételeket. Általában az alábbi pontokat tartalmazza a dokumentum: a kölcsönzés módja és folyamata, a mozgókép reklámja és marketingje, filmelőzetesek, kárigény, esetleges kockázatok kezelése, valamint a kölcsöndíj elszámolásának módja. Amennyiben szükséges és a film is megkívánja, bizonyos esetekben egyedi megállapodásokat is kötnek kiegészítés gyanánt. Az egyedi szerződésben rögzített vászonhasználati díj bevezetésére a digitális kópiák elterjedése miatt volt szükség, hiszen ez a folyamat költség-egyenlőtlenséget teremtett a piacon.

A vászonhasználati díj bevezetése annak érdekében jött létre, hogy kiegyenlítse a filmforgalmazók és moziüzemeltetők beruházási költségeiben létrejött különbségeket. Ez a díj hozzájárulásként szolgál, amelyet a forgalmazók fizetnek annak érdekében, hogy az üzemeltetők biztosítani tudják a digitális vetítéshez szükséges infrastruktúrát. Egy adott film díjának költsége attól is függ, hogy hány teremben játsszák a mozgóképet, átlagosan 500 euró+ÁFA/terem költséget jelent a forgalmazónak. A vászonhasználati díj célja, hogy ösztönözze az üzemeltetőket a digitális

technikára történő átállásra. Az átállás jelentős változásokat okoz a filmforgalmazók és a moziüzemeltetők költségszerkezetében, hiszen a forgalmazók részéről emelkedik a marketing költség, kifizetésre kerül a vászonhasználati díj, azonban csökken a kópia előállítás, sokszorosítási, szállítási költség és változatlanok maradnak a filmgyártóknak fizetett díjak. A moziüzemeltetők szemszögéből költségemelkedéssel jár a vetítógépek beszerzése, karbantartása, csökkenéssel járnak a kifizetett bérek és nem változnak a filmforgalmazóknak fizetett díjak. A moziüzemeltetők elmondása alapján a digitális átállás átlagosan 20 millió forintba kerül mozitermenként, a forgalmazók szerint a kópiák előállítás költségei pedig 5-20%-al csökkentek a teljes költség arányában (Gazdasági Versenyhivatal, 2016).

A nemzetközi tapasztalatok alapján elmondhatjuk, hogy a forgalmazási és üzemeltetési piacok koncentrált piacnak tekinthetők, amelyben a hollywoodi stúdiók leányvállalatai és a velük szerződésben álló forgalmazó vállalatok töltenek be piacvezető szerepet. Nagyon ritka, hogy nemzeti szervezet vállaljon ilyen szerepet, Európában erre elenyésző példa van, az egyik ilyen nemzeti vállalat a francia Pathé. A vászonhasználati díj a legtöbb európai országban bevett gyakorlatnak számít, azonban vannak olyan országok, ahol nem alkalmazzák ezt a díjat, ilyen például Lettország, Litvánia illetve Portugália is, Svédországban pedig állami támogatás vehető igénybe a digitális átállás finanszírozására. Más területeken azonban a nemzeti filmalap támogatására kizárólag kis, helyi független mozik pályázhatnak, ilyen például Lengyelország.

Az európai régió trendjei a filmszektorban

A Mozi Tulajdonosok Nemzetközi Szövetsége, az International Union of Cinemas (UNIC) 38 országban van jelen, a szervezet célja pedig nem más, mint a filmszínházak társadalmi, kulturális és gazdasági értékeinek reprezentálása. A kereskedelmi szervezet a filmipar kulcsfontosságú szereplőit képviseli, több mint 40 500 mozitermet és több mint 1,25 milliárd mozinézőt együttevve. A filmszínházak Európa kulturális és kreatív hálójának szerves részét képezik, olyan csomópontok, amelyek pozitív hatással vannak a helyi gazdaságokra, több százezer munkahelyet biztosítva, valamint hozzájárulnak az egyes országok GDP-jének növekedéséhez is. Elengedhetetlen a kreatív iparágak fejlődéséhez, az alapvető tudás alapú társada-

lomhoz. A filmszektor az Európai Unió kreatív és kulturális iparának szerves részét képezi, összesen 7 millió embert foglalkoztat és az EU GDP-jének 4,2%-át teszi ki (International Union of Cinemas, 2019). Az egész európai filmipar számára értéket teremtenek a filmszínházak, hiszen a jegyek bevételei újraelosztásra kerülnek, amelynek segítségével hozzájárulnak az új tartalom létrehozásához és népszerűsítéséhez, valamint az egész ágazat jólétéhez is. A kapcsolódó kereskedelmi tevékenységekre is multiplikatív hatást gyakorolnak, ezzel hozzájárulva az új munkahelyek teremtéséhez, a városok helyreállításához és a kisvállalkozások, az új lakosok vonzásához.

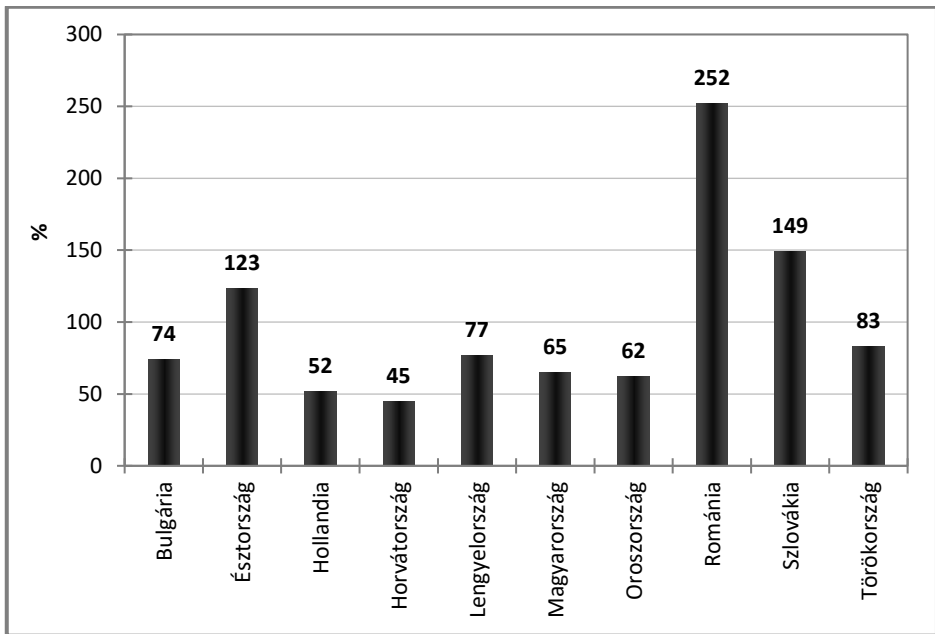
A tanulmány a napjainkra jellemző trendeket kívánja feltárni, ezek mélyebb összefüggéseire, illetve elemzésére a későbbiekben egy különálló szakmai írásban kerül sor. A szervezet által reprezentált adatok alapján az alábbi számok jellemezték a 2018-as évet: 8,1 milliárd eurós bevétel (a világ mozi piacának 22%-át tette ki), 1,3 milliárd eladott mozijegy, az EU tagállamok több, mint 950 milliós látogatói vonzása. Az elmúlt évtizedben 13%-kal nőtt a mozitermek száma, a mozilátogatás pedig évi 1,5 volt fejenként. Az adatok nagyon magasnak mondhatók, azonban érdemes megjegyezni, hogy a 2017-es évhez képest az összbevételben (5,6%) valamint a nézők számában is (3,4%) csökkenés volt megfigyelhető (International Union of Cinemas, 2018). A legnagyobb bevételt generáló alkotások közé azok kerültek be, amelyek Magyarország esetében is az első helyeket foglalták el, így a „*Mamma Mia! Sose hagyjuk abba*”, a „*Boszszúállók: Végtelen háború*”, valamint a „*Bohemian Rhapsody*” szerepel a UNIC 2018-as listájának élén. A legkiemelkedőbb adatokat az Egyesült Királyság, Lengyelország és Törökország produkálta. Az Egyesült Királyságnak sikerült 170 millió látogatót bevonzani, amire az ország történetében 1970-óta nem volt példa. Lengyelország is óriási emelkedést ért el a látogatók terén, 5,5%-os növekedéssel, azaz majdnem 60 millió mozilátogatóval zárta a 2018-as évet. A török mozik több mint 70 millió látogatót vonzottak már két egymást követő évben is, a nemzeti filmek piaci részesedése pedig 62,9%-ot tett ki. Kiegyensúlyozott eredményt mutatott Spanyolország (97,7 millió látogató), Franciaország (201,1 millió látogató) és Oroszország (200,5 millió látogató) is, annak ellenére, hogy mindhárom országban csökkentek a látogatói számok. Franciaországban erősen érezhető a nemzeti filmek iránti kereslet, a bevételek majdnem 40%-a nemzeti alkotásokból származott. Egyértelműen negatív év volt ér-

zékkelhető a német nyelvű területeken, hiszen mind a bevételt, mind a látogatók számát erős visszaesés jellemezte, a legnagyobb csökkenést Németország (látogatók száma -13,9%, bevétel -14,8%), Svájc (látogatók száma -12,9%, bevétel -12,5%) valamint Ausztria (látogatók száma -11,4%, bevétel -9,5%) produkálta.

A skandináv régióban Dánia (látogatók száma +4%, bevétel +5,1%) és Norvégia (látogatók száma +3%, bevétel +9,1%) ért el kiemelkedő eredményt és számos nemzeti produkció is helyet kapott az öt legnézettebb film között. Finnországban a 2018-as évben a látogatók száma 8,2%-kal esett vissza, Svédországban pedig a bevételek csökkentek 1%-kal. A balti államok is rendkívül kiemelkedő eredményeket értek el a piacon, hiszen Észtország (látogatók száma +3,4%, bevétel +6,3%), Litvánia (látogatók száma +6,3%, bevétel +11,1%), valamint Lettország (látogatók száma +1,9%, bevétel +3,4%) is kizárólag pozitív adatokkal szerepel a 2018-as felmérésben.

A UNIC statisztikai alapján Szlovákia és Bulgária negatív mutatókat produkált, azonban Szerbiában (látogatók száma +18,8%, bevétel +19,9%), Csehországban (látogatók száma +7,3%, bevétel +13,2%) és Magyarországon (látogatók száma +2%, bevétel +4,9%) egyértelmű növekedés volt tapasztalható. A keleti régióban Románia teljesített a legjobban a látogatók terén, összesen 13,3 millió fővel, annak ellenére, hogy az egy főre eső évi mozilátogatások száma csökkent. Az egy főre eső mozi látogatás (évi 1,5/fő) stabilnak bizonyult az elmúlt években a UNIC területein, kirívó számokat Franciaország (3,1), Írország (3,3), valamint Románia (0,7) és Ukrajna (0,6) produkált.

Az európai filmek piaci részesedése a 2018-as évben enyhe növekedést mutatott, elérte a 29,4%-ot, a legkiemelkedőbb értékeket Törökország (62,9%), Franciaország (39,5%) és Lengyelország (35,5%) érte el. Az elmúlt egy évtizedben az európai filmszektor hatalmas változáson ment keresztül, sok fejlesztésre és átalakításra került sor, amelyek hatása a látogatók számában tükröződik leginkább. Így érdemes egy összesítést végezni a látogatószámok alakulásáról a 2008 és 2018-as év között, amelyből egyértelműen kiderül, hogy a legnagyobb ugrást Románia és Szlovákia produkálta, de Észtország valamint Törökország is hatalmas pozitív mutatót generált az elmúlt évtizedben (3. ábra).



3. ábra: A látogatók számának változása a 2008-2018-as időszakban

Forrás: International Union of Cinemas, 2019

A látogatók számán és a bevételen túl ajánlatos az európai mozik jegyárait is összevetni. A 2017-es évben a UNIC területén a legdrágább jegyeket Svájcban és Svédországban lehetett megváltani, az előbbinél 13,6 az utóbbinál 12,1 eurót kértek el átlagosan egy mozijegyért. Kiemelkedő átlagos jegyárat képvisel a piacon Dánia (11,6 EUR), Norvégia (11,5 EUR), Finnország (11,1 EUR) és Ausztria (9 EUR). A legolcsóbb előadások Ukrajnában (2,8 EUR), Törökországban (2,9 EUR), és Bosznia-Hercegovinában (2,7 EUR) érhetőek el. Magyarország a 4,5 eurós átlagárával a középmezőny alsó szegmensében található (International Union of Cinemas, 2018).

A digitalizáció a mozipiacot is kihívás elé állítja, hiszen a könnyen elérhető online platformok és streaming lehetőségek erősen befolyásolják a látogatók számát. A digitális fejlődésnek köszönhetően azonban a mozik olyan új élményekkel színesítették a kínálatukat, mint a 3, a 4 illetve 5 dimenziós vetítések. A UNIC területein a 2017-es évben a digitális mozivásznak száma átlépte a 96%-ot (a legeredményesebb digitális fejlesztéseket Románia, Törökország és Lengyelország produkálta), az elérhető mozivásznak száma pedig 42 000-re nőtt a 2018-as évre. Átlagosan egy

millió lakosra 55 mozivászon jut, azonban kiemelkedő képernyősűrűséget képvisel a piacon Írország (108), Franciaország (91) és Norvégia (89). A keleti régióban a legnagyobb növekedést az elmúlt évtizedben Bulgária mutatta, hiszen 2008-ban még csupán 95 mozivászon jutott egy millió lakosra, addig a 2018-as évre ez a szám 218-ra növekedett (International Union of Cinemas, 2018; International Union of Cinemas, 2017).

Természetesen a látogatók száma nem csak a jegyáraktól, mozik számától és a vásznak mennyiségétől függ. Alapvető igény, attitűd szükséges a nézői oldalról a mozilátogatásra, így érdemes megvizsgálni az európai területeken a kulturális fogyasztás eloszlását is. A UNIC az Európai Unió öt filmiparilag stabil országát (Spanyolország, Anglia, Olaszország, Németország, Franciaország) mérte fel a kulturális fogyasztás területén. A kutatásból kiderült, hogy a szabadidős kulturális fogyasztási listán a mozilátogatás (92,9%), a koncertek (90,2%) és a múzeum–kiállítás látogatása (90,2%) szerepelnek a dobogós helyeken (International Union of Cinemas, 2019).

Összegzés

Az utóbbi időszakban egyértelművé vált egy új társadalmi rend megjelenése, ahol a tudás, az innováció és a kreativitás áll a centrumban. Ezek a pillérek egyre hangsúlyosabb szerepet kaptak a versenyképességi tényezők kapcsán. A kreativitás eszméje lépésről-lépésre szivárgott be a gazdasági területekre is, amelynek köszönhetően ma már elképzelhetetlen az olyan gazdasági termék vagy szolgáltatás előállítása, amelyben a magas hozzáadott értéket ne a kreativitás jellemezné. A szektorba sorolható iparágak széles spektrumot fednek le a gazdaságból, hiszen megtalálhatóak benne, a kulturális gazdaság, a szerzői jogi iparágak és a hagyományos, valamint a digitális tartalomipari ágazatok is. A kreatív gazdaság iparági besorolásai kapcsán elmondható, hogy a filmipar mindegyik felosztás szerint a magművészetekhez, magiparághoz sorolható, így fontos szerepet tölt be a szektorban. A kreatív termékeknek a globális piaca is hatalmas növekedést generált az elmúlt időszakban, hiszen ennek nagysága 2015-ben már 509 milliárd USD-t tett ki. Az Európai Unió területén a filmszektor a kreatív gazdaság szerves részét képezi, összesen 7 millió embert foglalkoztat és az EU GDP-jének 4,2%-át teszi ki. A fejlett országok legnagyobb kreatív exportőrei között olyan európai filmnagyhatalmak is szerepelnek, mint az Egyesült Királyság, Franciaország és Németország. Az

európai filmes piacon a látogatók számát illetően is leginkább ezek az országok érték el a legmagasabb értéket, az Egyesült Királyságnak a 2018-as évben sikerült 170 millió nézőt a mozikba csábítani, a keleti régióban Románia érte el a legmagasabb nézőszámi növekedést. Érdeemes kitérni a filmes piacon a nemzeti filmek arányára is, amely Törökországban, a skandináv térségben és Franciaországban volt kiemelkedő. Ezek a területek a nézőszám és a bevételek tekintetében is kiemelkednek a UNIC által készített elemzésekből.

A magyar filmipari szektor vizsgálata során kiderült, hogy a törvényi szabályozás és a támogatási rendszer egységesítése, valamint az infrastruktúra fejlesztése hatalmas változásokat eredményezett. Olyan gazdasági mutatókat sikerült generálnia a filmiparnak, amelyre az elmúlt évtizedekben nem volt példa. Ezt egyértelműen alátámasztja a versenyképességi vizsgálat és az évről-évre 100 milliárd forint feletti filmipari összköltség is. A Nemzeti Filmintézet egyértelműen törekedett az európai trendeket szem előtt tartva a magyar filmipar sikeres megreformálására. A térségi példák nyomán szorgalmazták a szakmai rendezvények szervezését, képzéseket és oktatásokat biztosítottak a filmes hiányszakmák területén, valamint bővítették a pályázati lehetőségeket is. Olyan szakmai workshopok is megrendezésre kerültek, amelyek közelebb hozzák a fiatal korosztályt a filmes világhoz, ennek köszönhetően kiépíthető a jövőben egy mozitudatos generáció is. Ezeket a bevett gyakorlatokat Franciaországban, Spanyolországban és az Egyesült Királyság területein is régóta alkalmazzák már. Az oktatás és a szakmai képzések feladata, a továbbra is magas színvonalú szakembergárda biztosítása, amely a versenyképességi elemzés során is kiemelt pillért jelentett. A kedvező adózási feltételek és piaci árak, az átlátható törvényi szabályozás, valamint a magas minőség teszi lehetővé, hogy a komoly nemzetközi produkciók továbbra is országunkat válasszák. Ezekben az alapvető elemekben rejlenek országunk filmipari sikerességének faktorai, amely a későbbiekben tovább fokozhatóak a nemzeti filmek népszerűségének növelésével, a szakmai képzések és a nemzetközi szakmai események bővítésével, és a pályázatok spektrumának szélesítésével. Az elmúlt évben a legnagyobb pozitív előrelépés a magyar kreatív ipar szegmensében egyértelműen a Kreatív Ipari Kerekasztal létrehozása volt, amely világossá tette a magyar gazdaság számára a kreatív iparágak fontosságát. A jövőre nézve bizakodásra ad okot, hogy egy olyan stratégia kerül kialakításra, amely a kreatív ipar versenyképességének növelését és az ágazat összefogását eredményezheti.

Irodalomjegyzék

- Cunningham, S. (2002): From Cultural to Creative Industries: Theory, Industry, and Policy Implications. *Media International Australia incorporating Culture and Policy*, 54-65. DOI: 10.1177/1329878X0210200107
- Csizmadia, N. (2016): *Geopillanat – A 21. század megismerésének térképe*. Budapest: L'Harmattan Kiadó.
- DCMS (2001): *Department for Digital, Culture, Media & Sport*.
Forrás: Creative Industries Mapping Documents 2001:
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183544/2001part1-foreword_2001.pdf
Letöltés dátuma: 2020. 04. 22.
- DCMS (2014): *Department for Digital, Culture, Media & Sport*
Forrás: Creative Industries Mapping Documents 2014:
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/271008/Creative_Industries_Economic_Estimates_-_January_2014.pdf Letöltés dátuma: 2020.04.24.
- European Audiovisual Observatory (2017): *European Audiovisual Observatory*.
<http://www.obs.coe.int> Letöltés dátuma: 2020.04.10.
- Florida, R. (2002): *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.
- Gazdasági Versenyhivatal (2016): *Piacelemzés a filmforgalmazási és a moziüzemeltetési adatokról*. Budapest: Gazdasági Versenyhivatal.
Forrás: *Piacelemzés a filmforgalmazási és a moziüzemeltetési*.
- Hartley, J. (2005): Creative Industries. In.: J. Hartley (Ed.): *Creative Industries*, 1-40. Carlton: Blackwell Publishing.
- Hesmondhalgh, D. (2007): *The Cultural Industries*. London: SAGE Publications.
- Howkins, J. (2004): *Az alkotás gazdagít: Bátorítás kreatív embereknek*. Budapest: HVG.
- International Union of Cinemas (2017): *Annual Report 2017 Key Trends in European Cinema*. Brüsszel: International Union of Cinemas.
- International Union of Cinemas (2018): *Annual Report 2018* Brüsszel: International Union of Cinemas.
- International Union of Cinemas (2019): *Annual Report 2019 Key Trends in European Cinema*. Brüsszel: International Union of Cinemas.
- Innovációs és Technológiai Minisztérium (2019): *Együttműködési megállapodást kötött az ITM és a Moholy-Nagy Művészeti Egyetem*.
<https://www.kormany.hu/hu/innovacios-es-technologiai-miniszterium/gazdasagstrategiaert-es-szabalyozasert-felelos-allamtitkar/hirek/egyuttmukodesi-megallapodast-kotott-az-itm-es-a-moholy-nagy-muveszeti-egyetem> Letöltés dátuma: 2020.04.24.
- John, K. (1999): *Ötletgyár, avagy a kreatív szervezet*. Budapest: SHL Hungary Kft.

- KEA European Affair (2006): *The Economy of Culture in Europe*.
https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf
Letöltés dátuma: 2020. 04. 24.
- Keresneyi K. – Egedy T. (2015). Adalékok a kreatív gazdaság elméletéhez. *Földrajzi Közlemények*, 30–42.
- Nemzeti Filmintézet (2017)
<https://nfi.hu/hu/filmipar/magyarorszagnak-megeri-hollywoodi-produkciokat-az-orszagba-csabitani> Letöltés dátuma: 2020.04.10.
- Nemzeti Filmintézet (2019)
<https://nfi.hu/hu/filmipar/1101-milliard-forintbol-keszultek-filmek-magyarorszagon-2018-ban> Letöltés dátuma: 2020.04.10.
- Nemzeti Filmintézet (2020)
<https://nfi.hu/hu/hirek/a-filmalap-altal-tamogatott-filmek-nezoszamai>
Letöltés dátuma: 2020.04.10.
- Ságvári B. – Lengyel B. (2008): *Kreatív atlasz. A magyarországi kreatív munkaerő területei és időbeli változásáról*. Budapest: Démosz Magyarország.
- Tamás P. (2003): „Kreatív iparok” a közép-európai információs társadalmakban. *Magyar Tudomány*, 1518–1523.
- Thompson, K. & Bordwell, D. (2007). *A film története*. Budapest: Új Palatinus Könyvesház
- Throsby, D. (2001): *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
DOI: 10.1111/1468-0335.00005
- United Nations (2008): *Creative Economy Report*.
Forrás: Conference on Trade and Development:
https://unctad.org/en/Docs/ditc20082ceroverview_en.pdf
Letöltés dátuma: 2020.04.22.
- United Nations (2010): *Creative Economy Report*.
Forrás: Conference on Trade and Development:
https://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf
Letöltés dátuma: 2020.04.27.
- United Nations (2018): *United Nations Conference on Trade Development*.
Forrás: Creative Economy Outlook:
https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2018d3_en.pdf
Letöltés dátuma: 2020.04.30.
- Zachar B. (2006): Van egy magyar filmtörvény 1. Budapest: Elektronikus Periodika Archívum és Adatbázis.
<http://www.epa.oszk.hu/00300/00373/00029/filmtorv.html>
Letöltés dátuma: 2020.04.16.
- Zachar B. (2013): Filmtámogatás az Európai Bizottság szemüvegén keresztül. *Állami Támogatások Joga*, 115–126.

Economy & Society

VOLUME 12.

2019.

NUMBER 3.

ABSTRACTS IN ENGLISH

Attitudes of graduate employees towards changes

Nikoletta Szendi

*PhD University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics
(szenik0420@gmail.com)*

Csaba SZÉKELY

DSc, professor emeritus, University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics (szekely.csaba@uni-sopron.hu)

ABSTRACT: The study reveals one of the current topics affecting the everyday life of organizations, that is, the background of organizational changes and the attitudes of graduate employees towards these changes. Keeping in mind the complexity of the topic, the attitudes of Hungarian graduate employees towards changes are examined based on specific aspects occurring in the common intersection of previous studies and literature, focusing on connections and interactions by concerning several disciplines.

The empirical research examining the attitudes of graduate employees towards changes was carried out by means of questionnaires and quantitative methods, but the clear understanding of deeper interests relies on the results of the qualitative research. Eleven in-depth interviews were conducted with the leaders of Hungarian organizations that revealed the behaviour of employees resulting from changes, the possible causes of employees' behaviour and their attitudes towards changes.

It was found that graduate employees' attitudes towards changes and their willingness to cooperate are largely determined by individual concerns and personal interests. Moreover, employees' attitudes are influenced by the desire for security, socialization, individual personality, abilities and skills, as much as, the nature of the tasks and the level of trust in the organization. Despite the effort and

support of leaders, it is difficult to build mutual trust and concordance between the members of the organization. Due to the disharmony between the individual goals of the employees and the strategic goals of the organization, facilitating the implementation of organizational goals is secondary.

KEYWORDS: change management, employees' attitudes towards changes

JEL Codes: M10, M12, M14, M59

Investigating restaurant performance by Sustainable Blanced Scorecard – A theoretical framework

János DEBRECENI

assistant lecturer, Budapest Business School, Faculty of Commerce, Catering and Tourism (debreceni.janos@uni-bge.hu)

Orsolya, FEHÉR

associate professor, Szent István University, Faculty of Food Science

Zsófia, FEKETE-FROJIMOVICS

college associate professor, Budapest Business School, Faculty of Commerce, Catering and Tourism

ABSTRACT: Despite the contribution of catering and hospitality to the economy of Hungary, the number of specified academic researches is low. Our aim is to confirm the importance of scientific examination in the field of hospitality, on the other hand to provide an adaptable and improvable research tool. Recent study introduce the role of corporate social responsibility in hospitality and a conceptual framework including Sustainable Balanced Scorecard. The below detailed research model suggests new dimensions and paradigms for a modified Balanced Scorecard concept, and foster the debate on the scientific assumptions about hospitality.

KEYWORDS: sustainability, hospitality, Sustainability Balanced Scorecard, corporate social responsibility

JEL Codes: L83, C19, Q01

Marketing Communication Challenges of Farmers Markets as Short Distribution Chains

Katalin MÉSZÁROS

associate professor, University of Sopron Alexandre Lámfalussy Faculty of Economics (meszaros.katalin@uni-sopron.hu)

Nikoletta NÉMETH

assistant professor, University of Sopron Alexandre Lámfalussy Faculty of Economics

Judit PAKAINÉ KOVÁTS

associate professor, University of Sopron Simonyi Károly Faculty of Engineering, Wood Sciences and Applied Arts

ABSTRACT: One of the most commonly used forms of short distribution chains for farmers and artisans is the farmers market. Recently in Hungary, due to favourable legislative changes, farmers (producers) markets have begun to spread. In 2018, according to the National Chamber of Agriculture, 292 farmers markets were registered. The role of these markets is growing because of their role in rural and economic development, sustainability and in healthy, conscious lifestyle.

Farmers markets provide an opportunity and place for farmers to sell the products they produce but cannot consume. The farmers have to produce in the given city or its 40 km agglomeration, with the exception of the capital. These markets are also suitable to introduce the local specialities to inhabitants and tourists. The communication activities of farmers markets are in most cases ad hoc in nature, so the goal of our research is to explore the importance of integrated marketing communication. In our research, we interviewed 30 local producers in Vas County in the form of personal in-depth interviews related to the communication activities of local farmers markets. Our in-depth interview study highlighted the need to develop uniform image elements in the marketing communication activities of local producer markets, the widespread use of tools related to print advertising, sales promotion, event and experience marketing, interactive marketing, and traditional word of mouth.

KEYWORDS: short supply chain, farmers market, integrated marketing communication, environmental consciousness

JEL Codes: Q13, M30, Q56

Estimation in decision making

Csaba SZÉKELY

professor emeritus, University of Sopron, Alexandre Lámfalussy Faculty of Economic

Gábor KERESZTES

assistant professor, Soproni Egyetem, University of Sopron Alexandre Lámfalussy Faculty of Economics

László SZALAY

professor, University of Sopron Faculty of Forestry

ABSTRACT: Due to the complexity of the decision problems, the large number of influencing factors, and the limited time frame available, it is not possible to always make decisions with sufficient information. Therefore, it is necessary to estimate and predict the probability of occurrence of different events and the possible consequences of decisions. Various estimation procedures have long been used in decision-making, but relatively few studies address the issue of accuracy of estimation in the general sense and the factors contributing to it. In this paper, we are trying to answer two questions based on an example of a short-term forecast of fuel price changes. On the one hand, we want to prove that more experience in the field contributes to more useful estimation, and on the other hand, we want to show the effect of additional information (learning) on the accuracy of the estimate. The database of the research resulted from a two-time survey of 200 people.

KEYWORDS: estimation accuracy, influencing factors, risky decisions

JEL Codes: C44, C53, M53

The Hungarian film industry, as a moving force of the creative economy

Tímea Zsófia TÓTH

*PhD Student, University of Sopron Alexandre Lámfalussy Faculty of Economics
(tohtzsofia@gmail.com)*

ABSTRACT: Nowadays the cultural and creative industries play a central role in the increasing competitiveness, inducing such benefits which are unparalleled in other areas. The segment includes such activities, which are based on creative abilities and skills and have a cultural and economic impact at the same time. A typical example of this is the world of the film, which can be defined as film art and film industry as well, depending on whether we approach it from the creative or the business perspective/point of view. Film industry, as a broad segment of creative economy, is capable to stimulate the economy, which is clearly influenced by the regulatory, financial and economic environment, so it is also advisable to scrutinize the national specificities. The performance of the film industry in Hungary has increased almost twenty-fold since 2004, with HUF 125.5 billion spent on film production in 2016 and HUF 72 billion in 2015, which has a quantifiable tax revenue-generating and GDP-increasing effect. When examining the Hungarian film industry, it is worth to mention the transformation of the economic environment, the changes in the performance of the film industry sector, and the effects of legal regulations and legislative amendments. To get to know the current situation, it is also worth to examine the film production, film financing, film distribution and cinema operation markets. The research basically relies on secondary data; the aim is to provide a comprehensive picture of supply-side changes in the sector and to provide a comparative analysis about the region's film industry in terms of competitiveness. Summarizing all the information, the factors of the success of the Hungarian film industry, may become obvious.

KEYWORDS: creative economy, hungarian film industry, film industry performance

JEL Codes: Z11, L82

A KÉZIRATOK FORMAI ÉS SZERKEZETI KÖVETELMÉNYEI

1. Kéziratokat kizárólag elektronikus formában, e-mailen fogadunk.
2. A kéziratok Microsoft Word vagy azzal teljesen kompatibilis szövegszerkesztővel készüljenek!
3. A képek, ábrák, térképek, táblázatok a mellékletben szerepelnek, a szövegben csak jelölni kell a körülbelüli helyüket. Pl. „A 18. táblázat körülbelül ide”.
4. **Színes ábrák és táblázatok nem alkalmazhatók!**
5. Az alkalmazott betűtípus és méret: **Times New Roman 12. Sortávolság: 1,5.**
6. A formai és irodalmi hivatkozásoknál a kötelezően alkalmazott stílus az **APA**. Lásd részletesen: http://ktk.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/GT/APA_referencing_guide.pdf.
7. A kéziratok terjedelme táblázatokkal, ábrákkal stb. együtt nem haladhatja meg a 20 A4-es oldalt (1,5 sortávolság, 12-es betűméret).
8. A cikkek **kötelező** szerkezete:
 - a. cím, szerző(k) – név, intézmény, beosztás, **csak az első szerző e-mail elérhetősége;**
 - b. magyar nyelvű absztrakt (maximum 200 szó címmel együtt) és maximum **5 kulcsszó/kötelező, JEL kódok/kötelező;**
 - c. angol nyelvű cím és absztrakt (maximum 200 szó címmel együtt) és maximum **5 kulcsszó/kötelező;**
 - d. bevezetés, célok;
 - e. a téma felvezetése, a vonatkozó szakirodalom bemutatása, értékelése;
 - f. az alkalmazott módszerek (ha értelmezhető);
 - g. a téma tárgyalása/kutatási eredmények (ha értelmezhető);
 - h. következtetések/összefoglaló;
 - i. irodalomjegyzék (**csak APA stílus**), ha felhasznált forrásművek **DOI számmal** rendelkeznek, kérjük azokat is feltüntetni (az ISBN vagy ISSN számon túl)!
9. A könyvismertetések terjedelme nem haladhatja meg a hat A4 oldalt (Times New Roman, 1,5 sortávolság, 12-es betűméret). Az ismertetés címe és a szerző neve után szögletes zárójelben meg kell adni az ismertetett könyv, kiadvány teljes bibliográfiai adatait, beleértve az ISBN, vagy ISSN számot.
10. A követelményekkel nem egyező kéziratokat a szerkesztőség visszaküldi.
11. A szerkesztő fenntartja a jogot a kézirat terjedelmi és minőségi változtatására.
12. Korábbi számok: <http://gt.nyme.hu>.

MANUSCRIPT STYLE REQUIREMENTS

The Journal of Economy & Society (JES) is a quarterly publication of the University of West Hungary. It is designed to provide information and fresh perspectives on issues of importance to professional economists and social scientists and to all readers interested in policies affecting economy and society.

The editors of The Journal of Economy & Society are looking for papers that inform our readers and engage them in discussion about issues of relevance to the disciplines of economics and social sciences. If you want to publish in JES you must accept the following writing style guidelines for submission.

1. Send manuscript by email to **Erzsébet Nedelka** (nedelka.erszebet@uni-sopron.hu) only. Email attachments are acceptable.
2. We accept papers in English, German and Hungarian.
3. Manuscripts must be edited by Microsoft Word (or MS Word compatible word processor).
4. Manuscripts including abstract, footnotes, references, and appendices should be Times New Roman 12, one and half spaced. Papers should be thoroughly checked for misspellings and grammatical errors, and should not exceed 20 pages (including tables, pictures, maps, figures).
5. Papers have to follow the next structure:
 - a. Title, completed with the name(s), host institute(s) and academic position(s) of the author(s) or authoress(es) and **one e-mail address** for further communication;
 - b. An abstract in the language of study (not more than 200 words) and a title and an abstract in English too (see APA style). plus 5 keywords maximum and JEL codes;
 - c. Introduction, objectives;
 - d. Explaining the issue and relevant literature;
 - e. Methodology, data sources (if relevant);
 - f. Description, findings;
 - g. Summary / Conclusions;
 - h. References (**we accept APA style only**). We require the **DOI number** (if available) and ISBN, ISSN number too. See http://ktk.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/GT/APA_referencing_guide.pdf
6. Brief footnotes are acceptable only.
7. Required tables, pictures, maps, figures should be enclosed and on separate sheets, following all references. Notify editors of appropriate position of tables, pictures, maps and figures within the text (e.g. **Table one about here**).
8. **We don't accept color tables, figures, charts, maps!**
9. References should be presented in alphabetical order. See **APA** style.
10. The editor reserves the right to edit all submissions for clarity and length.
11. Back issues: <http://gt.nyme.hu>.



Soproni Egyetem Kiadó
University of Sopron Press
Sopron