

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:  
1093 Budapest, Fővám tér 8.  
Telefon: 482-5527, 482-5528  
Fax: 482-5527  
<http://www.corvinus-mba.hu>

Felelős kiadó:  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

Bánfi Tamás  
Chikán Attila  
Cser László  
Dobák Miklós  
Gálik Mihály  
Kerekes Sándor  
Mészáros Tamás  
Veress József

Tanácsadó testület:

Barakonyi Károly  
Bayer József  
Bélyácz Iván  
Bordáné Rabóczki Mária  
Csányi Sándor  
Delfmann, Werner  
Farkas Ferenc  
Gaál Zoltán  
Gubbström, Robert  
Hofmeister Tóth Ágnes  
Horváth Péter  
Kövesi János  
Kreuzer, Konrad  
Román Zoltán  
Szintay István  
Takács János  
Török Ádám  
Vastag Gyula  
Vecsenyi János

Főszerkesztő: **Becsky Róbert**  
robert.becsky@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: **Nusser Tamás**  
tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: **Pettenkoffer Rita**  
rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:  
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:

Előfizetésben terjeszti  
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.  
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél, az  
ország bármely postáján, Budapesten  
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban  
és a Központi Hírlap Centrumnál  
(Budapest VIII., Orczy tér 1.  
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).  
További információ: 06 80 444-444  
E-mail: [hirlapelofizetes@posta.hu](mailto:hirlapelofizetes@posta.hu)

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft  
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók  
a Szerkesztőségben és az Aula kiadó  
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem  
küldünk vissza!

# VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF., MÁJUS

2009. 5. szám

## TARTALOM

### CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **BARA Zoltán**  
A kartellek szerepe a verseny alakulásában (2006–2007) 2
- **SZABÓ Lajos – DANCSECZ Gabriella**  
A nemzetközi sportrendezvény szervezési projektek sikertényezői  
és a siker megítélésének kritériumai 18
- **KOVÁCS Kármén**  
A marketing-költségvetés meghatározásának módszereiről 32
- **SOMOGYI Márta**  
Versenyképesség a szakirodalomban  
A fogalmi megközelítések összegzése és elemzése (II. rész) 41
- **NEMES Andrea**  
Az állam szerepe a turizmusban 53

### CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Budapesti Corvinus Egyetem  
Corvinus School of Management  
havi szakfolyóirata

Published by  
Corvinus School of Management  
Corvinus University of Budapest

<http://www.corvinus-mba.hu>



School of Management

BARA Zoltán

## A KARTELLEK SZEREPE A VERSENY ALAKULÁSÁBAN (2006–2007)

**A dolgozat segítségével az olvasó képet kaphat a hatóságok által feltárt kartellek elemzése révén a kartellek szerepéről, illetve még közvetettebben, abból az attitűdből, illetve annak változásaiból, ahogyan a versenyhatóságok a kartellek ellen próbálnak fellépni, és ezenközben szigorúbb eszközöket vetnek be a felderítés hatékonyságának javítása érdekében, vagy éppen fordítva. A kartellekkel szembeni versenyhatósági fellépés változásából következtetni lehet a kartellek szerepére is.**

**Kulcsszavak:** kartell, versenyszabályozás, Magyarország, Gazdasági Versenyhivatal

Az emberek a „kartell” kifejezés hallatán természetesen valamilyen rossz, káros, illegális, bűnös dologra gondolnak (drogkartell, olajkartell), és nem feltétlenül kapcsolják össze a versennyel, illetve annak korlátozásával. Még a közgazdaságtanban némiképp járatos laikus számára is a kartell lényegében a monopólium egyik fajtája. A versenyről többnyire homályos elvárásai vannak, amelytől rendszerint azt várják, hogy az általuk vásárolt termék, igénybe vett szolgáltatás olcsó, de minden tekintetben megfelel az elvárásainak. Amikor ebben a tekintetben csalódnak, akkor gyakran a verseny „hiányára” panaszkodnak és a megoldást a versenyhatóságtól várják.

### A kartellek természetrajza

A közgazdászok számára általában a verseny a gazdaság „természetes” állapota, amely arra készíti a vállalatokat, hogy a lehető leghatékonyabban működjenek, ezért közgazdászok körében általában pozitív asszociációk kötődnek hozzá. A legtöbb üzletember ugyanakkor nincs tisztában azzal, hogy – miközben az üzleti magatartás szerves részeként évente akár több ezer szerződést kötnek más vállalkozásokkal – nemcsak a versenytársak közötti megállapodások lehetnek versenykorlátozóak, hanem a beszállítókkal és a vevőkkel kötöttek is. Azt is viszonylag kevesen tudják, hogy a versenykorlátozó megállapodások igen gyakran a versenyre pozitív hatást fejtenek ki.

A vállalatvezetők versenyhez való viszonya ambivalens. Szeretik olyankor, amikor annak haszonélvezői, amikor szállítóik versengenek kegyeikért, vagy amikor

versenyképességük érvényesülése folytán piacokat hódítanak el konkurensiktól. Nem szeretik olyankor, amikor a vesztesek közé tartoznak. Szeretnék, ha – nekik, de csak nekik – nem lennének versenytársaik.

A közgazdaságtan elsősorban a versenyről szól, míg a kartellek a verseny korlátozásáról. A verseny különböző aspektusai, percepciói statisztikai eszközökkel mérhetők, a kartelleké általában nem. Ennek elsősorban az az oka, hogy a versenyre különösen veszélyes, ún. hardcore (kőkemény) kartellek lényegéhez tartozik az, hogy titokban jönnek létre, működésüket a piac más résztvevői elől rejtve fejtik ki – ellentétben például a gazdasági erőfölénnyel való visszaélés eseteivel, ahol a verseny korlátozása (ha nem is feltétlenül) nyíltan és publikusan, de legalábbis a versenytársak, a szállítók és a vevők által többnyire ismertén, a „szemük előtt” történik. A gazdasági erőfölényben lévő, piaci hatalommal rendelkező vállalkozásnak nem kell (nem is tudja) rejtgetni a piaci hatalmát a köz elől, a kérdés ezért igazából „csak” az, hogy miképpen él vagy él vissza azzal.

A verseny kiiktatását, illetve csökkentését, korlátozását szolgálja a kartell is, de a részt vevő vállalatoknak egyedül nincs ahhoz elegendő piaci hatalmuk, hogy a számukra kívánatos versenykorlátozó hatást elérjék. Mivel a versenytörvények ma már (néhány fontos kivételtől eltekintve) szigorúan tiltják a versenytársak közötti, a piaci magatartásaik befolyásolására alkalmas megállapodásokat, sőt azt is, hogy ilyen céllal vagy hatással (megállapodás nélkül) egymáshoz igazítsák, összehangolják magatartásaikat, a kartellező vállalkozások ilyen irányú tevékenységeiket titokban fejtik ki.

E vonatkozásban a kartell hasonló a korrupcióhoz, amely a társadalmi-gazdasági élet sokkal szélesebb területét érintheti, de a lényegéhez a titkosság ugyancsak hozzátartozik. Csak az érintettek tudnak róla: az, akit korrumpálnak és az, aki korrumpál.

Mindazonáltal a korrupció ma már mérhető, mert a társadalom számára érzékelhető formákban jelenik meg, az embereknek véleményük van a korrupcióról, illetve annak mértékéről. A szakemberek korrupciós indexeket tudnak számolni, amelyek – jól, rosszul, de – számokban tudják kifejezni a jelenség súlyát. Hasonló „kartell-indexek” azonban nem léteznek, a kartellek elterjedtségét, hatásait egy gazdaság egészére nézve ma még nem tudjuk számokban kifejezni. A kartellek működésére jelenleg leginkább csak abból tudunk következtetni, hogy a hatóságoknak hány és milyen jellegű kartellt sikerült feltárnia, de önmagában ezek száma, vagy akár ezek rövid távú alakulása sem tekinthető olyan mérőszámra, amelyből a gazdasági szereplők kartellaktivitására határozott következtetéseket lehetne levonni.

### A kartell – versenyjogi értelemben<sup>1</sup>

A kartellek valódi hatásainak megértéséhez szükséges az, hogy az Olvasó számára világossá tegyék azt, hogy a versenyjog mit ért kartellen. Ezt követően kerülhet sor annak elemzésére, hogy a kartellek milyen szerepet játszottak a magyar gazdaságban. A magyar versenytörvény 11. §-ának (1) bekezdésének megfogalmazása szerint ... „Tilos a vállalkozások közötti megállapodás és összehangolt magatartás, valamint a vállalkozások társadalmi szervezetének, a köztestületnek, az egyesülésnek és más hasonló szervezetnek a döntése, amely a gazdasági verseny megakadályozását, korlátozását vagy torzítását célozza, vagy ilyen hatást fejthet, illetve fejt ki”. Hasonlón fogalmaz a 2004. május 1. óta Magyarországon is alkalmazható Római Szerződés (vagy másképpen: az Európai Közösséget létrehozó Szerződés [EKSz]) 81. cikke is, miszerint: „Tilos a vállalatok közötti olyan megállapodás, összehangolt magatartás és a vállalatok társulásainak azon döntése, amelynek célja vagy hatása a közös piacon belüli verseny akadályozása, korlátozása vagy torzítása, és amely alkalmas a tagállamok közötti kereskedelem befolyásolására.” Ez a közösségi kartelljog alapja.

A közösségi és a hazai (valójában szinte valamennyi nemzeti) versenyjogban a kartelljog széles értelmű átfogó fogalom, amely a magatartásoknak alapvetően három nagy csoportját foglalja magában:

- a megállapodásokat,
- az összehangolt magatartásokat és
- a vállalkozások társadalmi szervezeteinek, társulásainak döntéseit.

### Vállalkozások közötti megállapodások

Megállapodásnak minősül legalább két fél egybehangzó akaratnyilatkozata azzal, hogy az akaratnyilatkozat megtétele bármilyen formában megtörténhet, szóban, írásban vagy ráutaló magatartással egyaránt. A versenyjogi értelemben vett megállapodás megállapításához nem szükséges meghatározott formai követelményeknek való megfelelés, de az sem, hogy a megállapodást be nem tartó vállalkozásnak a többi vállalkozás részéről reálisan valamilyen szankcióval, illetőleg a megállapodás betartását kikényszerítő eszközök alkalmazásával kelljen számolnia<sup>2</sup>. A megállapodás feltétele az érintett vállalkozások közötti akarategység, ugyanakkor ezen közös akaratnak nem kell formailag egy, a jogi előírások szerint érvényes és kötelező erővel bíró szerződésben testet öltetnie<sup>3</sup>. A megállapodás tényének megállapításához elegendő, ha az adott vállalkozások bármilyen formában kifejezik azon közös akaratukat, hogy a piacon általuk meghatározott magatartást tanúsítsanak<sup>4</sup>. Megállapodásnak minősül az is, ha több vállalkozás között egy, közös akaratot kifejező és a verseny sérüléséhez vezető gentlemen’s agreement jön létre<sup>5</sup>.

### Összehangolt magatartások

A versenyjog nemcsak a megállapodás révén, hanem az összehangolt magatartással megvalósuló versenykorlátozásokat is tiltja annak érdekében, hogy a versenykorlátozás tilalma a megállapodás szintjét (és formáját) el nem érő, de ugyanúgy tudatos versenykorlátozást magában hordozó összehangolt vagy egyeztetett magatartásokra is kiterjedjen<sup>6</sup>, tilalmazva a vállalkozások közötti koordináció azon fokát is, amely ugyan nem éri el a megállapodás szintjét, de a gyakorlatban a vállalkozások versenyt veszélyeztető kooperációját jelenti<sup>7</sup>, a vállalkozások közötti együttműködés olyan formáját, amely a verseny, a verseny kockázatainak (azok egy részének) helyébe lép (szándékozik lépni)<sup>8</sup>.

Az összehangolt magatartás versenyjogi megítélésének alapját azon követelmény jelenti, hogy minden gazdasági szereplő a piacon követett politikáját, tanúsított magatartását autonóm módon határozza meg<sup>9</sup>. E szempontból kiindulva összehangolt magatartásnak minősül, ha két vagy több vállalkozás egymással – anélkül, hogy egymással megállapodást kötnének – tudatosan együttműködik annak érdekében, vagy azzal a hatással, hogy a verseny kényszerítő nyomásától megszabaduljanak, illetve azt enyhítsék. A megállapodás formáját magára nem öltő összehangolt magatartás esetében a felek kifejezetten nem nyilvánítják ki a közös szándékukat a piacon való, általuk követendő magatartást illetően, ugyanakkor lehetővé teszik magatartásaik összehangolását<sup>10</sup>.

Az összehangolt magatartás természeténél fogva nem tartalmazza a megállapodás minden egyes elemét, de például ilyennek minősülhet a résztvevők magatartásában megnyilvánuló koordináció<sup>11</sup>. Az összehangolt magatartás így, mint a vállalkozások közötti koordináció, a vállalkozások versenyből fakadó kockázatainak elkerülése, illetőleg kezelhetővé tétele érdekében juttatja szerephez a vállalkozások gyakorlati együttműködését<sup>12</sup>.

Ha egy vállalkozás versenytársai előtt felfedi az általa a piacon a jövőben tanúsítandó magatartást (pl. az árak vonatkozásában) és versenytársait – jövőbeni magatartásuk befolyásolása céljából – ugyanezen magatartásra buzdítja, ésszerűen feltételezheti, hogy versenytársai az általa közölt információknak megfelelő magatartást fognak tanúsítani, vagy legalábbis figyelembe fogják venni azokat a piacon követett magatartásuk meghatározásakor, és ezáltal az érintett vállalkozások a verseny kockázatai helyébe a köztük lévő kooperációt léptetik. Ennek megfelelően a vállalkozások jogsértést követnek el (összehangolt magatartást tanúsítanak), ha egy olyan, a jövőbeni piaci magatartással kapcsolatos bizonytalanság helyébe lépő mechanizmusban vesznek részt, amely szükségszerűen magában rejti azt, hogy mindegyik vállalkozás jövőbeni piaci magatartásának kialakítása során figyelembe veheti a versenytársaktól kapott információkat. Ez azt is jelenti, ilyen esetben nem kell kimutatni, hogy az információcsere milyen konkrét következményei voltak a piacon<sup>13</sup>.

Az összehangolt magatartást jellemzően a vállalkozások jövőbeni magatartására vonatkozó kölcsönös információcsere előzi meg, azon, az összehangolt magatartás tilalmába ütköző, vállalkozások közötti koordináció érdekében, amelynek célja a versenyben való részvétellel együtt járó kockázat, a verseny vállalkozásokra kifejtett nyomásának csökkentése. Az összehangolt magatartás lehetőséget teremt arra, hogy a vállalkozások megszüntessék, vagy legalább csökkenték a versenytársak jövőbeni piaci magatartása tekintetében fennálló – és a verseny egyik lényegi elemének tekinthető – bizonytalanságot, illetőleg a gazdasági versenyben a nem mindig, s nem minden vállalkozás által elkerülhető piaci kudarc kockázatát.

#### **Vállalkozások társulásának, társadalmi szervezeteinek döntései**

Nemcsak a vállalkozások közötti megállapodás, illetőleg összehangolt magatartás, hanem a vállalkozások társulásának döntése vonatkozásában is megfogalmazódik a versenyjogi tilalom, amennyiben annak célja vagy hatása e tilalom alapján jogsértőnek minő-

sül. Vállalkozások társulásának minősül a vállalkozások társadalmi szervezete (szövetsége, egyesülete stb.)<sup>14</sup>, de egy konzorcium is (amelynek döntései ennek megfelelően vállalkozások társulásának döntéseiként értékelendők)<sup>15</sup>.

A vállalkozások által létrehozott szakmai érdekvéviselői szervezetek döntései, az ezen döntések eredményeiként létrejött előírások, szabályzatok, etikai és más kódexek (közvetlenül vagy közvetett formában) alkalmasak a vállalkozások (mindenekelőtt, de nem kizárólagosan tagjaik) piaci magatartásának befolyásolására.

E döntések a vállalkozásokat versenyt kizáró vagy korlátozó magatartás tanúsítására kötelezhetik, illetve készíthetik, függetlenül attól, hogy az ajánlásoként vagy kötelező jelleggel jelennek meg<sup>16</sup>, s ezen versenyjogi ítéletet önmagában az sem befolyásolja, ha a vállalkozások – tagjai piaci tevékenységét befolyásoló – társadalmi szervezete nonprofit módon tevékenykedik<sup>17</sup>. A tagjai érdekében tevékenykedő, őket képviselő vállalkozások társadalmi szervezetének magának nem kell piaci magatartást tanúsítania, a versenyjogi értékeléshez elegendő, hogy a kifogásolható hatásokat a tagok (tagvállalkozások) piaci magatartása váltja ki<sup>18</sup>.

Gyakran a vállalkozások szövetségei vagy más szervezetek vállalnak fel olyan feladatokat, melyek hozzájárulnak a transzparencia és a piaci ismeretek növeléséhez, és így lehetővé teszik a tagvállalatok számára, hogy döntéseiket a kereslethez hangolják, csökkentsek költségeiket és elkerüljék a kockázatos döntéseket. Ugyanakkor nem minden vállalkozások közötti információcsere minősül versenyellenesnek. Különösen sokszereplős verseny piacon, a nem vállalkozásspecifikus, tehát összesített adatok megismerése, kicserélése még kifejezetten versenyt erősítő jelenségnek is nevezhető. Jogsértők azonban azok az információcsere-rendszerek, amelyeknek az a célja vagy hatása, hogy a versenytársak bizonytalan viselkedéséből eredő kockázatokat csökkentsek. Az információkártelemek versenyellenes hatásainak megítélésénél a következő szempontok meghatározóak:

- az adatok jellege (mire vonatkozik), részletezettsége,
- az adatok „kora” (múltbeli, közelmúlt, jövőbeni),
- az adatáramlás időbeli gyakorisága,
- a piac struktúrája (elsősorban a szereplők száma)<sup>19</sup>.

A kartelljog összefoglaló kategóriájába mindhárom fentebb felsorolt magatartási tényállás beletartozik. Mindazonáltal a versenyjog alkalmazói ennél rend-

szert szűkebb értelemben használják a fogalmat. Az egyik szokásos szűkítés a kartell fogalmát csak a versenykorlátozó megállapodásokra vonatkoztatja. Eszerint a *kartell a részt vevő vállalkozások közötti akarat-egyezségben megnyilvánuló megállapodását feltételezi, függetlenül annak konkrét formájától. A továbbiakban a „megállapodás” és a „kartell” fogalmait szinonimaként fogjuk használni.*

#### **A kartellek típusai**

A jogalkalmazók által használt tipizálás szerint a kartellek alapvetően két fő csoportba sorolhatók. *Horizontális kartelleknek* nevezzük azokat a megállapodásokat, amelyeket ugyanazon az érintett piacon, egymást helyettesítő termékeket értékesítő, és ezért egymás versenytársainak minősülő vállalkozások kötnek.

A horizontális kartelleknek sok fajtája van. Megállapodást lehet kötni az árakról, esetleg a legalacsonyabb árakról – ami alá senki sem kínál –, illetve az árverseny teljes kizárásáról is (pl. amikor egy közbeszerzéses pályázaton a versenytársak rögzítik, hogy ki, mekkora ajánlati árral fog pályázni). Fel lehet osztani a piacokat, vagyis minden résztvevőnek lehet egy piaca, ahol nem kell tartania a konkurenciától. A piacfelosztás vonatkozhat földrajzi területekre vagy termékekre. Lehet a megállapodást bizonyos kereskedelmi feltételek alkalmazásáról vagy elkerüléséről kötni, meg lehet egyezni bizonyos szállítók vagy vevők mellőzéséről. Ráadásul a felsoroltakat kombinálni is lehet.

A horizontális kartellek egyik különlegesen súlyos esete, amikor a versenytársak versenytárgyalásokon kartelleznek. Ilyenkor a kartellezők előzetesen megállapodhatnak arról, hogy ki nyeri a tendert, ami után a többiek versenyképtelen ajánlatokat adnak be. Így még a nyertes is megengedheti magának, hogy mondjuk kicsit „vastagon fogjon a ceruzája” az árajánlatkor, hiszen biztos lehet benne, hogy a többiek nem viszik el az orra elől a megrendelést. A következő alkalommal egy másik vállalat nyer, aztán megint a következő. A nyeresi lehetőség előre meghatározott rendben vándorol a versenytársak között.

A tisztán versenykorlátozó (ún. „kőkemény”) horizontális kartellek célja nyilvánvalóan a verseny korlátozása és a monopóliumként való viselkedés. Ilyen az árörögzítés, eladási feltételek rögzítése, piacfelosztás stb. Ezek a megállapodások valamilyen szempontból monopóliumot teremtenek, azaz kizárják a versenyt. Árörögzítés esetén megszűnik az árverseny, piacfelosztásnál a vevő egyetlen eladóval találja szembe magát. A versenytársak általában nagyobb haszonra tesznek szert a kartellezéssel, mint nélküle. Vannak azonban olyan megállapodások, amelyek – azon túlmenően,

hogy versenykorlátozó hatásuk is van – a versenyre, illetve a fogyasztókra pozitív hatással is lehetnek. Általában olyan megállapodások tartoznak ide, mint a közös termékfejlesztés, közös piacra lépés, közös marketing, közös kutatások, tehát a lényeg, hogy közösen végeznek valamilyen tevékenységet a résztvevők, ám ezek nem eredményezik a fogyasztókkal szembeni egységes fellépést. Az ilyen megállapodások korlátozhatják a versenyt, de lehetnek hatékonyságnövelő hatásaik is. Az ilyen megállapodásokat a versenyjog az előnyök és hátrányok mérlegelésétől függően hagyja működni (engedélyezi) vagy akadályozza (megtiltja).

A kartellek másik fő típusa, amikor a versenykorlátozó megállapodás nem azonos érintett piacon működő versenytársak, hanem egymással vevő-eladói viszonyban lévő vállalkozások között jönnek létre. A vertikális megállapodások széles körében is található olyanok, amelyek esetleg versenyjogi aggályokat vethetnek fel. Gyakori például, hogy a gyártó cég csak az általa meghatározott szempontok szerint kiválasztott viszonteladókra keresztül értékesíti a termékeit. Ezek rendszerint az ún. márkatermékek, amelyek esetében a gyártó számára fontos, hogy termékei milyen eladói környezetben kerülnek a fogyasztóhoz. Gyakran fordul elő, hogy a kiskereskedő cég csak egyetlen gyártó márkatermékeit forgalmazza. Ebbe a körbe tartozik az az eset is, amikor egy viszonteladó a gyártó cégtől egy meghatározott területre (például egy országra) vonatkozóan kizárólagos forgalmazási jogot kap.

Egy megállapodástípust kivéve általában nem egyszerű megállapítani azt, hogy egy vertikális megállapodás összességében káros versenyhatásokkal jár(hat)-e. Az előbbi tilalmazotti körbe tartozik, amikor a gyártó korlátozza a viszonteladó kiskereskedelmi árait. A többi vertikális megállapodás esetében annak versenyre gyakorolt előnyeinek és hátrányainak összevetése alapján határozható meg, hogy szükség van-e versenyhatósági beavatkozásra.

Miközben a horizontális megállapodások helyettesítő termékeket érintenek, a vertikális megállapodások kiegészítő termékekre vonatkoznak. Helyettesítő termékek esetében a megállapodásban részt vevő cégek abban érdekeltek, hogy a többiek emeljék a termékeik árait, ezáltal csökken a verseny intenzitása. Kiegészítő termékek esetében a helyzet éppen ennek a fordítottja: a megállapodó cégek abban érdekeltek, hogy a másik csökkentse az árait. A vevő cég szeretne olcsóbban hozzájutni az inputtermékhez, az input eladója pedig szeretné, ha az inputtermékét felhasználó output iránt nőne a kereslet.

## A kartellekkel szembeni versenyhatósági fellépés

### A GVH által 2007-ben befejezett kartelleljáráások tanulságai

A külső megfigyelő számára a befejezett eljárások tanulmányozása könnyebbnek tűnik, mert ezekről a GVH évente köteles részletes beszámolót készíteni az Országgyűlésnek, amelyet nyilvánosságra is hoznak. Az adott évben indított eljárásokról a közvélemény nem szükségszerűen értesül, különösen a 2007 előtt indított eljárásokról. A GVH erről nem köteles tájékoztatást adni, a törvényi kötelezettsége mindössze annyi, hogy amennyiben az eljárás megindításáról közleményt adnak ki, akkor annak befejezéséről is kötelesek értesíteni a közvéleményt<sup>20</sup>.

A GVH 2007-ben 15 olyan eljárást zárt le, amely versenykorlátozó megállapodás miatt indult. Ezek közül 10 horizontális, 3 pedig vertikális jellegű megállapodást tartalmazott, 2 pedig vegyes természetű volt. Hatósági beavatkozásra – 3 horizontális kartell kivételével – mindegyik eljárásban sor került. A hatóság összesen több mint egymilliárd forintnyi bírságot szabott ki. Összehasonlításként a 2006. évi adatok szerint a GVH 19 versenykorlátozás miatt eljárást indított, amelyből 15 igényelt hatósági beavatkozást, amelyből 12 horizontális, 5 vertikális megállapodás miatt indult, 2 pedig mindkettőt tartalmazta. Ez utóbbi kategóriába tartozó ügyben kiszabott kiemelkedő mértékű (több mint hatmilliárd forintnyi) bírság miatt az összes versenykorlátozó megállapodás miatt kiszabott bírság összege 8 és fél milliárd forint volt, amelyből vertikális kartell miatt egyáltalán nem került sor bírság kiszabására. A horizontális megállapodások miatt kiszabott bírság összege mintegy kétmilliárd forint volt. 2005-ben 25 hasonló természetű eljárás indult, amelyből 13 esetben került sor versenyhatósági beavatkozásra. A 25 eljárás közül 12 horizontális, 11 pedig vertikális megállapodás miatt indult. A horizontális kartellek miatt kiszabott bírság összege megközelítette a hárommilliárdot. 2004-ben 28 eljárás indult, 13 horizontális és 8 vertikális megállapodás miatt. A horizontális kartellek miatt kiszabott bírság összege 8 és fél milliárd forint volt.

Az adott évben lezárt kartelleljáráások száma a vizsgált négyéves időszakban évről évre csökkent. Míg 2004-ben 28 hasonló eljárás indult, 2007-ben már csak 15, a csökkenés elsősorban a vertikális megállapodások miatti eljárások számának tendenciaszerű visszaesésének tudható be. A horizontális megállapodások miatti eljárások száma lényegében változatlan maradt. A kiszabott bírságok nagyságában is visszaesés tapasztalható, ha leszámítjuk azokat az ügyeket, amelyek a

2004 és 2006 közötti három évben kiugróan magas mi voltuk miatt „megzavarták” a tendenciát. Ha ezt a három ügyet nem számítjuk, akkor a horizontális kartellek miatt kiszabott bírságok évről évre kb. egymilliárd forinttal csökkentek volna.

A külső megfigyelő számára önmagában a bírságok fenti alakulásából semmiféle következtetés nem vonható le a kartellek szerepére vonatkozóan, azon túlmenően, hogy a GVH elé került horizontális kartellek esetében a hatóság szigorúan – a 2004 előtti időszakhoz képest lényegesen szigorúbban – lépett fel. Az esetek száma lényegében nem változott, a bírságok – bár az egy ügyre eső bírságok csökkenő tendenciát mutattak (ismét csak leszámítva a kiugró három esetet) – a 13-15, évente lezárt esetre vonatkoztatva megfelelően szigorúnak tűnnek. E tekintetben a versenyhatóság fellépése arra utal, hogy a horizontális kartellek igen komoly problémát jelentenek a gazdaság számára, amelyekkel szemben a magas bírságokban is megnyilvánuló szigorú fellépésre szükség van.

A kartellekkel szembeni szigorú hatósági fellépésnek azonban a bírságok nagysága csak az egyik szükséges, de nem elégséges feltétele. Legalább ennyire fontos annak vizsgálata, hogy vajon a kartellek észlelése tekintetében javult-e a helyzet a vizsgált időszakban. Lehet-e határozottan állítani azt, hogy a korábbi időszakhoz képest nőtt a kartellek hatóság általi észlelésének valószínűsége, aminek következtében nagyobb valószínűséggel számíthatnak a kartellező vagy erre készülő vállalkozások arra, hogy a versenyhatóság tudomást szerez a titkos versenykorlátozó megállapodásról?

A kartellek szerepét e kérdésre adott válasszal összefüggésben lehet értékelni az ún. engedékenységi politikát, illetve elemezni annak hatását a kartelleljáráások észlelésére. E körben egyrészt szó lesz magáról az engedékenységi politikáról, illetve annak változásáról, és másrészt megnézzük, hogy számokban kifejezve látszik-e érzékelhető változás a megindított kartelleljáráások számában.

### Az engedékenységi politika szerepe a kartellek észlelésében

A versenyjogi jogsértések közül a legsúlyosabbnak tartott, a versenytársvállalatok egymás közötti, jellemzően titkos megállapodásai súlyos károkat okoznak a résztvevőkön kívül a gazdaságnak. A bírsággal való fenyegetés önmagában nem elég hatékony eszköz az elrettentéshez. A mégoly magas szigorú bírságot is többnyire ki tudják gazdálkodni a cégek, ezért a vállalati felsővezetők egyrészt nem igazán tartanak a bírságtól, másrészt nem érzik a saját bőrükön a lebukással járó kockázat fenyegetését.

Az engedékenységi politika a lebukás kockázatát erősíti azáltal, hogy érdekeltté teszi a kartellező vállalkozásokat a kartell „lebuktatásában”. A hasonló politikák teljes vagy részleges bírságelengedést kínálnak azon kartellező vállalkozások számára, amelyek hajlandóak a hatóságnak a kartellről információkat szolgáltatni.

A GVH 2003-ban vezette be saját engedékenységi politikáját, amely először GVH-közleményként jelent meg. Politikai alkalmazása azonban mindeddig nem volt igazán sikeres. 2007-ben egy<sup>21</sup>, 2006-ban egy sem, 2005-ben három, 2004-ben egy eljárás sem zárult le engedékenységi politika keretében.

A kartellekkel szembeni fellépés erősítésére a versenytörvény módosítására is sor került 2008-ban, amelyek hatékonyabb fellépést tehetnek lehetővé a jövőben a Gazdasági Versenyhivatal és a károsultak fegyvertárában. A vállalkozások bírságolása mellett megteremtődött a cégvezetők személyes jogi felelősségre vonásának lehetősége, és könnyebbedett a versenyjogi jogsértéssel károsított személyek magánjogi úton való fellépése, illetve vonzóbb lehet a titkos versenykorlátozó megállapodások hatékony felderítését szolgáló engedékenységi politika a vállalkozások számára.

A vállalatvezetők egyéni, büntetőjogi felelősségre vonásának lehetőségét a Btk. 2005-ös módosítása alapozta meg, igaz, két irányból is korlátozottan: csak a közbeszerzési eljárások (vagy koncessziós pályáztatás) során elkövetett, és csak a legsúlyosabb, ún. kőkemény kartellek közül is csupán két fajta versenykorlátozás vonhat maga után börtönbüntetést: az árrogzítás és a piacfelosztás. A büntetőjogi fenyegetés tehát hiába súlyos – a bíróság a kartellező cég vezetőjét akár ötéves szabadságvesztésre ítélni – alkalmazhatósága szűkre szabott. A versenytörvény legújabb módosítása ezért életre hívta az egyéni felelősségre vonhatóság egy másik formáját is: az árrogzító vagy piacfelosztó kartell megkövetésében részt vevő, vagy az ellen nem tiltakozó vállalatvezetők két évig nem lehetnek vezető tisztségviselők semmilyen cégben. A vezetői felelősség nem feltétlen, lehetőség lesz a szankció alóli mentesülésre külön bírósági eljárásban, ahol az érdekelt személyre szabott bizonyítással tisztázhatja majd magát, ha azonban ez nem sikerül, az „eltiltás” életbe lép<sup>22</sup>. A jogsértő cégeknek a jövőben nem csupán a versenyhatósági vizsgálatról és bírságtól kell tartaniuk, hanem az általuk megkárosított fogyasztók, cégek által indított perek<sup>23</sup> is.

### A GVH által 2007-ben indított kartelleljáráások és a levonható következtetések

Az ügyindításokkal kapcsolatos információk elsősorban arról tájékoztatnak minket a kartellek szerepével kapcsolatban, hogy időben közelebb vannak

egy-egy adott versenypolitikai eszköz bevezetésének időpontjához. Ezekhez az információkhoz már nehezebb hozzáférni, mert ugyan a GVH – korlátozott körben – ún. gyorsjelentéseket tett közzé az adott évben érkezett panaszok és bejelentések jellegéről, illetve az ezek nyomán indult versenyfelügyeleti eljárásokról, de ezek részben csak korlátozott kör számára hozzáférhetőek, másrészt nem képezik részlet semmiféle részletes elemzésnek (szemben például az üzyszáró adatokra alapuló országgyűlési jelentésekkel).

A mellékletben látható táblázatból kiolvasható, hogy a GVH 2007-ben összesen tíz ügyet indított versenykorlátozás miatt, amelyek közül hét tekinthető a szokásos értelemben vett kartellnek, a fennmaradó három vállalkozások szövetségeinek valamiféle jogsértő információközlése<sup>24</sup>. Ugyanebben a táblázatban látható azon ügyeknek a köre, amelyek 2006-ban indultak, de áthúzódtak 2007-re. 19 ilyen ügy volt, amelyek mindegyike versenykorlátozó megállapodás miatt indult, a hagyományos értelemben vett kartellek száma 13, a horizontális kartellek száma 5. Ugyancsak a mellékletben látható az az ábra, amely a 2007-es ügyek ügytípusonkénti megoszlását mutatja. Eszerint, a GVH által 2007-ben kezelt ügyeknek mindössze 9%-a minősült kartellnek (amelyben benne vannak a vállalkozások társulási által hozott döntések is).

2005-ben a GVH 15 olyan ügyet kezelt, amely ebben az évben megállapodás miatt indult, amelyek között igen alacsony volt az általunk definiált értelemben kartellnek minősíthető ügy. 2004-ben a vizsgált horizontális és vertikális kartellek száma lényegesen nagyobb volt (23).

Az indított ügyek elemzése alapján is hasonló következtetés vonható le, mint a lezárt ügyek alapján. A kartellügyek száma csökkenő tendenciát mutat, ami elsősorban a vertikális kartellek számának visszaesésére vezethető vissza. A horizontális kartellek ügyében indított eljárások száma azonban önmagában is csökkent.

### Néhány kiemelt iparág „kartellérintettsége”

A kartellek elterjedéséhez vezető egyik gazdasági folyamat az ágazat dinamikájának ingadozása (egyik évben felfutnak, a másik évben gyakorta összességében visszaesnek a megrendelések). Az EU-csatlakozás versenyt erősítő hatása 2005-től jelentősen befolyásolta a magyar gazdasági életet. A piacok EU-szintű és globális integrációja révén erősödő verseny segítette a fogyasztói igények teljesebb kielégítését. A nemzetközi verseny a tartós fogyasztási cikkek árának, vagy az autópálya-építési díjak csökkenését is eredményezte.

A verseny ugyanakkor alkalmazkodási kényszerrel jár, ami a vállalkozások egy részének tönkremenetelét

hez vezet. A verseny erősödése a vállalkozásokat a külföldi piaci hatások figyelembevételére kényszeríti mind a hazai, mind a külföldi piacokon. A nagyobb konkurenciaharc egyes vállalkozások jövedelmezőségének csökkenését hozta, így a vállalati működés racionalizálását kényszerítette ki. Ennek nyomán a vállalatok belüli reorganizáció, illetve a hatékonyságnövelésre képtelen vállalkozások tönkremenetele a termelési erőforrások felszabadulásával járt. Ugyanakkor a verseny erősödése a tisztességtelen versenyszervezők terjedését is okozta, beleértve a kartellek kialakítását és a vállalkozások közötti egyéb, versenykorlátozó jellegű megállapodások szerepének erősödését. Ezt támasztják alá a GVH által, egyes konkrét iparágakban részt vevő vállalkozások közötti megállapodások miatt indult eljárások tapasztalatai is. Az alábbiakban felsorolásszerűen megemlíti azokat az iparágakat, amelyeket több, jelentős bírsággal végződő eljárás is érintett.

Az *építőipari termelés* a korábbi évek dinamikus növekedése, majd a 2006-ban megfigyelt kismértékű csökkenés után 2007-ben jelentősen elmaradt az egy évvel korábbitól. Ebben a kereslet csökkenésének, az új építési engedélyek csökkenő számának, a piacra épített lakásprojektek elnyúló értékesítési idejének, illetve a költségek növekedésének egyaránt szerepe lehetett. A nehézségek a fizetésképtelenségi, illetve végelszámolási eljárások megugrásához vezettek. A nehézségekre az építőipari cégek a foglalkoztatottak számának csökkentésével reagáltak, illetve a már folyamatban lévő projektjeik gyorsabb befejezésével próbáltak bevételhez jutni. Az autópálya-építést érintette a Vj-27/2003., a metróépítés előzményeként a Bartók Béla út felújítását a Vj-138/2002. sz., a Kaposvári Egyetem felújítását a Vj-154/2002. sz., a Nyugdíjbiztosító székházának megújítását a Vj-28/2003. sz., míg a Vj-74/2004. sz. eljárás egy terézvárosi társasház felújítását. Ugyancsak útépitést érintett a Vj-56/2004. sz. eljárás.

A 2005-ben lezárult három engedékenységi eljárás mindegyike nemzetközi kartell magyarországi vonatkozásait vizsgálta, és további közös elem volt bennük, hogy a bejelentő vállalkozás az EK Bizottságánál is bejelentéssel élt. Közel 15 évig működött egy kartell a *takarmányfoszfát-piacon* (Vj-101/2004.), egy nemzetközi szintű kartell magyarországi hatásainak feltárására kerülhetett sor engedékenységi kérelem alapján a *nagyfeszültségű gázszigetelésű elektromos kapcsolóberendezések piacán* is (Vj-102/2004.). 1999 végétől 2002 közepéig működött kartellmegállapodás a magyarországi *benzil-butilftalát (BBP) piacon* (Vj-186/2004.).

A leégett Budapest Sportcsarnok helyén épült Budapest Sportaréna hasznosítására létrejött kartellmegállapodást vizsgálta a GVH a Vj-60/2004. sz. eljárásban,

amely a *kiemelt zenei és sportrendezvények szervezésének és jegyértékesítésének piacait* érintette.

A *kötelező gépjármű-felelősségbiztosításoknál* a szabad szolgáltatóváltási időszak most is a verseny felpörgését és árcsökkenést eredményezett. Az internetes szolgáltatók megjelenésével könnyebbé vált az ajánlatok összehasonlítása is, ami ugyancsak a versenynek kedvezett. A *CASCO-piac* koncentrációja a bekövetkezett kisebb csökkenés ellenére továbbra is igen magas. A piac három legnagyobb szereplőjéhez (Allianz, Generali, Uniqua) folyik be a díjbevétel több mint 85%-a. Az utóbbi négy év alatt áttörést egyetlen más biztosítónak sem sikerült elérnie. Ehhez az is hozzájárul, hogy a CASCO-biztosítások esetében nincs egy olyan időszak (november-december), mint a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás esetén, amikor a szerződések egy része megszűnik, s a korábbi biztosító helyett a szerződő egy másikat választ. A CASCO-díjak szintje olyan magas, hogy növekszik a CASCO nélkül autót vásárló ügyfelek száma. 2006-ban több nagy szereplő csökkentette árait.

A 2006. év legnagyobb összegű bírságkiszabásával zárult versenyfelügyeleti eljárás a biztosítási piacot, azon belül is a kötelező gépjármű-felelősségbiztosításhoz, illetve a CASCO-hoz köthető rezsióradíjakat érintette (Vj-51/2005.).

A *mozipiac* erős konkurenciát kapott a DVD-filmektől, az internetes letöltéstől, illetve a televíziótól, ami fúziókra, illetve versenykorlátozó megállapodásra ösztönözte a moziüzemeltetőket (Vj-70/2002.).

Több vizsgált kartellügy érintette az *informatikai beszerzések* piacát. Öt magyarországi tudományegyetem 2004 folyamán közbeszerzési eljárásokat írt ki integrált gazdálkodási információs rendszerek, illetve kórházi informatikai rendszerek beszerzésére mintegy 14 milliárd Ft értékben, amelyet a GVH a Vj-162/2004. sz. eljárásban vizsgált. A Vj-21/2005. sz. ügy tárgya a paksi erőmű által kiírt informatikai tender volt, míg a Vj-20/2005. sz. eljárás a győri önkormányzat hasonló tenderét érintette. A Vj-40/2005. sz. ügyben több ilyen informatikai jellegű beruházást vizsgált a GVH, amelyeket az MFB és a HVB Bank írt ki.

2007-ben a legnagyobb összegű versenyfelügyeleti bírság a *lapterjesztés piacát* érintette. Összesen 936 millió forintot a Magyar Posta Zrt. (Posta) és a Magyar Lapterjesztő Zrt. (Lapker) piacfelosztó megállapodása miatt szabtak ki (Vj-140/2006.).

A *valutaváltó piacot* a Vj-83/2005. sz. eljárásban vizsgálta a hatóság.

A GVH-eljárások alapján megállapítható, hogy a kartellek által nyilvánvalóan súlyosan terhelt egyik iparág az építőipar, ezen belül is a kiemelt nagyberuhá-

zások keretében megvalósuló építőipari tevékenység, illetve az informatikai beruházások piaca, amelyeken a megrendelések rendszerint közbeszerzési eljárások keretében zajlanak le.

### A magyar és az uniós versenyhatóság értékelése saját 2007. évi kartellelles tevékenységének eredményességéről

Az Európai Bizottság saját 2007-es versenyjogi fellépésének eredményességéről 2008 júliusában igen elégedett hangvételű jelentést tett közzé. Éves összefoglaló jelentésében Brüsszel megállapítja, hogy tavaly a versenypolitika még a korábbiaknál is jobban beágyazódott a Bizottság átfogó gazdasági reformprogramjába, a Lisszaboni Stratégiába. Neelie Kroes illetékes biztos az éves jelentés bemutatásakor kijelentette: „A piacok működésének az európai fogyasztók és vállalkozások érdekében történő fejlesztése továbbra is az európai projekt lényegi eleme marad. 2007-ben a keményvonalas kartellezők elleni fellépésével a Bizottság jelentősen hozzájárult a fogyasztói jóléthez.”<sup>25</sup>

A Bizottság elégedettnek tűnik a kartellek felderítését célzó engedékenységi politika alkalmazását illetően. 2006 decemberében jelent meg a felülvizsgált engedékenységi közlemény (Ez a korábbi, 1996. és 2002. évi változatok után már a harmadik közlemény e téren). Ennek megjelenésétől 2007 végéig a Bizottsághoz húsz mentesség iránti kérelem és 11, a bírság csökkentése iránt benyújtott kérelem érkezett, s számos esetben az ezen alapuló bejelentések tették lehetővé egy-egy kartell feltárását.

A Bizottság 2007-ben *kiemelt prioritásként kezelte a kartellek felderítését, kivizsgálását és szankcionálását*. Tevékenységét főként a világméretű vagy európai léptékű, kőkemény kartellekre összpontosította. A Bizottság tavaly e téren nyolc végleges határozatot tett közzé, amelyekben 41 vállalkozásra összesen 3 milliárd 334 millió euró értékű bírságot rótt ki (összehasonlításképpen: 2006-ban hét végleges határozattal 41 vállalkozásra összesen 1 milliárd 846 millió euró értékű bírságot vetett ki). A kartellelles fellépés terén a Bizottság eddig a lift- és mozgólépcsőgyártók ügyében rótt ki a legmagasabb bírságot (992 millió euró).

A kartellelles küzdelemben egy érdekes és fontos új „frontot” nyitott a Bizottságnak az ún. Treuhand-ügyben hozott határozatát most helyben hagyó elsőfokú bírósági ítélet, amelyben a bíróság szerint is felelőségre vonható egy kartellügyben egy olyan harmadik fél (például egy tanácsadó cég), amely közvetlenül nem részese a megállapodásnak, de közreműködött annak létrejöttében (Global Competition Review, 1999). Az elsőfokú bíróság T-99/04. sz. ügyben hozott ítélete:<sup>26</sup>

AC-Treuhand AG kontra Bizottság, e vállalkozás felelősségét az egész jogsértésért nem zárja ki azon tény, hogy nem azon a piacon fejté ki tevékenységét, ahol a versenykorlátozás megvalósul.

A Gazdasági Versenyhivatal ugyancsak sikeresnek értékelte 2007. évi munkáját, mely nagyszámú versenyhivatali eljárásban, a versenypártoló munka, valamint a versenykultúra-fejlesztő tevékenység erősítésében öltött testet<sup>27</sup>. A GVH ebben az évben is sokrétű tevékenységével igyekezett elérni a verseny fenntartását az egyes piacokon. A versenyfelügyeleti munka mellett egyes esetekben hatékonyabbnak ítélte a versenypártoló beavatkozásokat, illetve egyre fontosabb szerepet szán a versenykultúra-fejlesztő tevékenység hatékony ellátásának.

A versenyfelügyeleti eljárások száma nagyságrendileg azonos az előző években lefolytatott eljárások számával: 196 versenytanácsai döntéssel lezárult eljárás volt 2007-ben. A versenyfelügyeleti eljárásban hozott határozatok 74 esetben állapították meg a versenytörvény megsértését, s összesen 2,248 milliárd forint összegű bírságot szabott ki a hivatal. Ez az összeg alacsonyabb, mint az előző évben összesen kirótt, rekordnagyságot elérő bírság, aminek oka egyrészt a *legsúlyosabb versenysértő magatartások, a kartellek végső döntéssel lezárult számának csökkenésében* keresendő, másrészt, hogy az erőfölénnyel való visszaélés miatt indult ügyek esetében az eljárás alá vont vállalkozások a kötelezettségvállalások folytán többmilliárdos potenciális büntetés alól mentesültek.

A legnagyobb visszhangot általában a GVH kartell-ügyekben hozott döntései váltják ki. 2007-ben kevesebb kartellügyben született végső döntés, mint a megelőző években, és az ügytípusban kiszabott összes bírság 1,021 milliárd forint volt. A legnagyobb kartellügy 2008-ban a Magyar Posta és a Lapterjesztő versenykorlátozó megállapodása volt, ami miatt összesen 936 millió forint bírságot szabott ki a GVH. A *lezárt kartellügyek számának csökkenése persze nem jelenti azt, hogy a vállalkozások a GVH erélyes fellépése miatt ne köménnek tiltott megállapodásokat. Pusztán arról van szó, hogy a kartellezők szorosabbra zárták soraikat, némileg megnehezítve ezzel a GVH dolgát. Tevékenységük azonban a jelek szerint nem járt sikerrel, hiszen 2007-ben is sikerült néhány kartellgyanús ügyben eljárást indítani*. A vasútépítő, a borász, a sütőipari kartell ügyében jelenleg is zajlik a versenyhivatali vizsgálat.

A GVH komoly sikerként értékeli, hogy 2007-ben jogerősen pert nyert – többek között – a kartellező autópálya-építő vállalkozásokkal szemben, amelyekre 2004 nyarán rekordösszegű, több mint 7,043 milliárd forintos bírságot szabott ki a versenyhatóság.

## Néhány megállapítás a kartellek szerepével, illetve a versenyhatóság kartellelles fellépésével kapcsolatban

### A vertikális megállapodásokat vizsgáló eljárások számának csökkenése

A vertikális megállapodásokat vizsgáló eljárások számának csökkenése összefüggésbe hozható a versenytörvény 2005. évi módosításával. 2005. november 1-jétől kezdődően megszűnt a vállalkozások számára mindaddig nyitva álló jogi lehetőség arra vonatkozóan, hogy a versenyhatóságtól kérelmezhesék egy tervezett megállapodás egyedi mentesítését, vagy annak megállapítását, hogy az valamely csoportmentességi rendelet hatálya alá tartozik. *A módosítást megelőzően számos olyan eljárás folyt, amelyek a fentiek szerinti kérelemre indultak és jelentős mértékben jogi biztonságot nyújtottak a vállalkozások számára.*

A Tpv. 2005. évi LXVIII. törvénnyel hatályba léptetett módosítása szerint, 2005. XI. 1-jétől a vállalkozók nem fordulhatnak kérelemmel a versenyhatóság felé annak megállapítása tárgyában, hogy egy közöttük kötött, egyébként a Tpv. 11. § (1) bekezdésébe ütköző megállapodás valamely csoportmentességi rendelet alá tartozóan vagy egyedi mentesítés alapján mentesülhet az általános kartelltilalom alól. Ezt követően a vállalkozásoknak maguknak kell megítélniük, hogy valamely megállapodás a fenti két mentesítési mód valamelyike alá tartozóan, az előnyök és hátrányok mérlegelése után a jogszerűen működtethető kartellmegállapodások körébe tartozik, vagy nem.

A törvénymódosítás oka az unió részéről egyértelműen az volt, hogy a Bizottság munkaterhelését csökkentse. A GVH esetében azonban ilyen túlterhelés nem volt megállapítható, amikor – követve az unió jog változását – a fenti módosítást életbe léptették. Ennek számos későbbi ügy esetében valószínűsíthetően negatív hatásai voltak, amelyekkel kapcsolatos versenyjogi kockázatokat csökkenthetné volna, ha a magyar jog megtartja a mentesítés, illetve a mentesülés iránti kérelem jogi intézményét, természetesen csak azokra az esetekre vonatkoztatva, amelyekben nem állapítható meg a tagállamok közötti kereskedelem érintettsége, hiszen ebben az esetben az unió versenyjog alkalmazása kötelező a nemzeti versenyhatóság számára. Mindazonáltal valószínűsíthető, hogy a csak a hazai piacot érintő megállapodások előzetes normakontroll-lehetőségének megtartása is jelentős mértékben hozzájárulhatott volna a hazai piacon működő vállalkozások versenyjogi magatartásának „jogbiztonságosabbá” tételéhez.<sup>28</sup>

Hadd hozzak a fentiekre csak két példát a személyes tapasztalataim alapján. Az egyik olyan ügy, amely más-

képpen is végződhetett volna, a kiemelkedő bírságkiszabásról elhíresült vertikális kartellügy (Vj-51/2005.), amelyben a két nagy biztosító versenykorlátozó megállapodást kötött a gépjármű-márkakereskedések szövetségével. A megállapodásnak az volt a lényege, hogy a gépjármű-kárrendezések során a biztosítók hajlandók magasabb óradíjakat elismerni, ha ellentételezésül a gépjármű-márkakereskedők vállalják, hogy az új autók értékesítése során a két nagy biztosító CASCO- és GFB-termékeit kínálják az ügyfeleknek. Ennek a megállapodásnak nyilvánvalóan voltak a fogyasztókra és a versenyre nézve előnyös hatásai is. A fogyasztóktól a márkaszervizek átvállalhatták a teljes körű kárrendezés valamennyi pluszterhét, a biztosítási piacról pedig kiszorultak azok a nem hatékony, a költségeket nyilvánvalóan nem fedezően túl alacsony díjat kérő biztosítók, amelyek ezért túl kockázatosak a fogyasztó számára, aki ezt már csak akkor ismeri fel, amikor az első ilyen alacsony díjakkal dolgozó „kisbiztosító” tönkremegy. (Lásd pl. a közelmúlt eseményei közül a MÁV Egyesület esetét.) Véleményem szerint, ha az egyedi mentesítés iránti kérelem, mint előzetes normakontroll lehetősége fennmaradt volna, akkor a biztosítók minden bizonnyal benyújtották volna a GVH-hoz a megállapodás tervezetét, és a GVH-nak pedig időben módja lett volna arra, hogy az adott piaci viszonyok elemzése alapján jogi álláspontot alakítson ki ezzel kapcsolatban, és amelynek figyelembevételével olyan módon és formában lehetett volna ezt a megállapodást bevezetni, hogy ne vessen fel komoly versenyaggályokat. Vagy ha ez nem lett volna lehetséges, akkor bevezetését megtiltani, még mielőtt többmilliárdos bírság kiszabására kell sort keríteni.

A másik ügy ugyancsak egy vertikális megállapodás, és hasonlóképpen egészen más eredményt is hozhatott volna. Az ügy kárvallottja (Vj-81/2006.) egy orvosi műszerek és felszerelések beszerzésével foglalkozó magyar kisvállalkozás lett (Kortex Kft.), amely azt a hibát követte el, hogy egy kiemelt jelentőségű (és nagy összegű) beruházással kapcsolatos közbeszerzési eljárásról való indulás előtt kölcsönös kizárólagossági szállítási, illetve beszerzési megállapodást kötött az egyik multinacionális gyártó cég (az Olympus) magyarországi képviselőjével. A közbeszerzési eljárás három lépcsőben zajlott le. A versenyjogi probléma abból adódott, hogy az Olympus Európában területi alapú kizárólagosságot biztosított viszonteladónak, így az Olympus Magyarország Kft.-nek is, Magyarország területére. A Kortexszel kötött fenti megállapodás tehát azt eredményezte, hogy a tenderen Olympus-termékkel pályázni óhajtó versenytársak tőle nem juthattak Olympus-termékhez, ami – legalábbis az utólag lefolytatott versenyfelügyeleti eljárás megállapításai

szerint – nehezítette a helyzetüket. A második lépcsőre vonatkozó pályázati kiírás ugyanis már tartalmazott néhány olyan orvosi műszert, amely pályázati specifikációjának csak az Olympus-termékek tudtak teljes mértékben megfelelni. A Kortex versenytársai ezért nem pályáztak, a Kortex lényegében véve ellenfél nélkül nyert, megvalósította a beruházást, majd szembekerült az ellene megindult versenyfelügyeleti eljárással.

Mivel az ügy feljelentője az egyik kartelltag, maga az Olympus Magyarország Kft. volt, a GVH kapva kapott a lehetőségen, és engedékenységi kérelemként befogadta a feljelentést, majd különösebb vizsgálat nélkül kimondta a verdiktet, a megállapodás versenykorlátozó volt. 77 millió forintba megbírságolta a kisvállalkozást, és bírság kiszabása nélkül elengedte a multinacionális japán vállalatot magyarországi képviselőjét (mert hogy ő volt a bejelentő). Véleményem szerint ez volt eddig a GVH engedékenységi politikájának mélypontja, amikor csak azért, hogy a statisztika javuljon, befogadott egy, a közzétett elveknek semmilyen szempontból meg nem felelő megállapodást, és nem is vizsgálta, hogy vajon az Olympus Magyarország Kft. miért jelentette fel saját magát a beruházás (és megállapodás) megvalósulása után.

Jelen tanulmány szempontjából azonban sokkal fontosabb az a körülmény, hogy ha az előzetes mentesítési kérelem intézménye még működött volna, nem kizárt, hogy a Kortex élt volna ezzel a lehetőséggel. Ebben az esetben a GVH kénytelen lett volna megvizsgálni az Olympus-termékek európai elosztási rendszerének működését, és megállapítani, hogy ha az Olympus európai forgalmazói betartják a vonatkozó csoportmentességi rendelet előírásait, akkor az Olympus-termékek bármely más ország területileg illetékes forgalmazójától beszerezhetők lettek volna, vagy ha nem, akkor megtiltja a megállapodás alkalmazását. Ebben az esetben a Kortex és az Olympus Kft. nyilván talált volna más, jogszerű módot (pl. konzorcium létrehozása) arra, hogy az adott pályázaton együtt indulhassanak.

### A kartellekkel szembeni hatósági fellépés nem elég hatékony

„... Gyanítható, hogy a kartellek élnek és virágoznak. A felderített esetek csak a jéghegy csúcsát jelentik.” Ez a mondat 1995-ből származik Kovács Csabától, a GVH munkatársától<sup>29</sup>, és feltehető, hogy ma sem mondana alapvetően mást.

Az, hogy a kartellek elleni fellépés eredményességén mindig lehet javítani, közhelyszerűen igaz. Úgy vélem azonban, hogy Magyarország esetében igen rossz a helyzet a kartellek elleni küzdelemben. A verseny erősödése hosszabb távon óhatatlanul felerősíti a versenytársak közötti megállapodások jelentőségét.

A titkos kartellek részben ennek az eredményei, de nem csak ennek. A másik fő ok az, hogy vélhetően Magyarországon „érdemes” kartellezni, mert nem túl nagy a lebukás veszélye.

A kartellek észlelésének a mai napig egyetlen eszköze használatos a GVH gyakorlatában: a bejelentés<sup>30</sup>. Pedig a nemzetközi, főképpen az észak-amerikai gyakorlatban ismertek a kartell észlelésének más, szofisztikáltabb módszerei is<sup>31</sup>. Ezek alkalmazásához azonban – egyebek mellett – hiányoznak a megfelelő (szakmai-módszertani és elemzésttechnikai) eszközök, de mindenekelőtt az értékelhető adatok. Számos országban működik olyan rendszer, amely legalább a közbeszerzések keretében kiírt pályázatok kiíróit kötelezi a pályázatok alapvető ár- és költségadatainak összehasonlítható és ökonometriai eszközökkel kezelhető formában történő közzétételére<sup>32</sup>. Nálunk ilyen rendszer nem működik.

A közbeszerzés jelenleg nemcsak a korrupció, hanem a kartellek melegágya, amely – egyebek mellett – abban is tetten érhető, hogy a GVH eljárásai a legkülönbözőbb iparágakban folytattak le kartelleljárást, a közös bennük leginkább az volt, hogy mindegyik jogsértő magatartásra a közbeszerzés keretében került sor. Úgy is lehetne fogalmazni, hogy a közbeszerzések terén „bárhová is nyúlna a GVH, kartellt találhatna”.

Ezt egyébként a logika is alátámasztja. A korrupció ugyanis önmagában nem feltétlenül elég ahhoz, hogy egy vállalkozás rendszeresen megbízásokhoz jusson. A „hoppo maradt” versenytársak ugyanis ilyen esetben mindent megtennének annak érdekében, hogy a pályázatot eredménytelennek nyilvánítsa a kiíró, vagy érvénytelenítse a Közbeszerzési Döntőbizottság, illetve a bíróság. Ezért egyszerűbb, ha a versenytársak (vagy azok egy része) is részesednek a pályázatból. Ezért általában a (valamilyen formájú) összejátszás együtt jár a közbeszerzéssel.

A kartellek elleni GVH-fellépés alacsony hatékonyságára utal az engedékenységi politika viszonylagos kudarcja is. A négy év alatti 5 engedékenységi eljárás (amelyek közül az egyik nyilvánvalóan nem lett volna befogadható) két dolgot jelezhet: 1. vagy a kartellhelyzet javult jelentősen a gazdaságban, vagy 2. vagy a vállalkozások nem érznek megfelelő kényszert arra, hogy feljелеtsék saját magukat. Mivel a GVH saját „győzelmi jelentésében” is kizárta az 1. változatot, valószínűsíthető, hogy a második esettel van dolgunk.

A GVH a vizsgált időszakban általában 13-15 horizontális kartellt vizsgált évente, ha nem számítjuk a vállalkozások társulásai elleni gyakori GVH-fellépéseket. A probléma nem is igazán az, hogy ez a szám nem túl magas, hanem az, hogy az utóbbi időszakban csökkenő tendenciát mutat. A kartellezésben való részvétel bün-

tetőjogi szankcionálása – a magyar büntetőjogi jogalkalmazás jelenlegi állapotát is figyelembe véve – nem igazán vehető komolyan. Ennél komolyabb fenyegetést jelenthetne a vállalatvezetők „eltiltása”, amelynek alkalmazása a GVH hatáskörébe tartozna, de a jogszabály jelenlegi formájában komoly alkotmányos problémákat vet fel, amelynek megoldása nélkül ez az eszköz sem használható.

## Utószó

A tanulmány címével kapcsolatban végül – zárszóként – egy utolsó gondolatot engedjen meg nekem az olvasó. Úgy gondolom, hogy jelen tanulmány alátámasztja azt az álláspontomat, hogy *a kartellek tényleges gazdasági szerepéről lényegében nem tudunk semmit*, vagy legalábbis nagyon keveset. Ez a megállapodás vonatkozik a tisztességes versenyre különösen nagy veszélyt jelentő horizontális, és a versenyre többnyire előnyös vertikális megállapodásokra egyaránt. Nem örülök, hogy ezt kell mondanom, de annak még kevésbé, ha a versenyhatóságok ennek ellentmondó „győzelmi jelentéseit” kell olvasnom. Üdvösebb lenne, ha a hatóság, különösen a magyar versenyhatóság, a tehetetlenségét leplezni igyekvő nyilatkozatok helyett sokkal nagyobb súlyt helyezne a kartellek felderítésére, mint eddig, és szerényebb lenne az eredményeinek értékelése során.

## Lábjegyzet

- <sup>1</sup> E pont kidolgozásában felhasználtam volt munkatársam, Zavodnyik József kiváló összefoglaló írását, Zavodnyik (2004).
- <sup>2</sup> Lásd a Versenytanácsnak a Tengerdi Kft. és társai (Balaton-környéki vendéglők) ellen indított Vj-145/2001. számú ügyben hozott határozatát.
- <sup>3</sup> Vö. az Európai Közösségek Elsőfokú Bíróságának Bayer AG kontra Bizottság T-41/96. sz. ügyben 2000. október 26-án hozott ítéletével.
- <sup>4</sup> Lásd pl. a Bíróság ACF Chemiefarma kontra Bizottság 41/69. sz. ügyben 1970. július 15-én és a Van Landewyck kontra Bizottság 209/78-215/78. és 218/78. sz. ügyben 1980. október 29-én hozott ítéletét, illetve az Elsőfokú Bíróság Petrofina SA kontra Bizottság T-2/89. sz. ügyben 1991. október 24-én, valamint a Limburgse Vinyl Maatschappij NV és társai kontra Bizottság T-305/94, T-306/94, T-307/94, T-313/94 – T-316/94, T-318/94, T-325/94, T-328/94, T-329/94 és T-335/94 sz. ügyben 1999. április 20-án hozott ítéletét.
- <sup>5</sup> Vö. az Elsőfokú Bíróság Tréfileurope Sales SARL kontra Bizottság T-141/89. sz. ügyben 1995. április 6-án hozott ítéletével.
- <sup>6</sup> Erre hívta fel a figyelmet a Versenytanács pl. az Európa-Pék Export, Import Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. és társai elleni Vj-96/2002. számú és a Szolnoki Sütőipari Rt. és társai elleni Vj-153/2002. számú ügyben hozott határozatában.
- <sup>7</sup> A Bíróság ezt szögezte le pl. az Imperial Chemical Industries Ltd. kontra Bizottság 48/69. sz. ügyben 1972. július 14-én hozott ítéletében.

<sup>8</sup> Vö. pl. a Bíróság Gerhard Züchner kontra Bayerische Vereinsbank AG 172/80. sz. ügyben 1981. július 14-én és A. Ahlström Osakeyhtiö és mások kontra Bizottság 89, 104, 114, 116, 117 és 125-129/85. sz. egyesített ügyben 1993. március 31-én hozott ítéletével.

<sup>9</sup> Ezt hangsúlyozza pl. az Elsőfokú Bíróság a Petrofina SA kontra Bizottság T-2/89. sz. ügyben 1991. október 24-én hozott ítéletében.

<sup>10</sup> Ezt tartotta szem előtt a Versenytanács pl. a Budapest Film Kulturális Szolgáltató Kft., az Intercom Nemzetközi Kulturális Szolgáltató Rt., a Palace Cinemas Magyarország Szórakoztató Kft. és a UCICE Magyarország Szórakoztató Kft. elleni Vj-70/2002. és a Buda Kft. és társai (taxivállalkozások) elleni Vj-114/2002. számú ügyben.

<sup>11</sup> Lásd a Bíróság Imperial Chemical Industries Ltd. kontra Bizottság 48/69. sz. ügyben 1972. július 14-én hozott ítéletét.

<sup>12</sup> Vö. a Bíróság A. Ahlström Osakeyhtiö és mások kontra Bizottság 89, 104, 114, 116, 117 és 125-129/85. sz. egyesített ügyben 1993. március 31-én hozott ítéletével.

<sup>13</sup> Vö. az Elsőfokú Bíróság Thyssen Stahl AG kontra Bizottság T-141/94. sz. ügyben 1999. március 11-én hozott ítéletével.

<sup>14</sup> Lásd pl. a Bizottság IV/28.930. sz. Milchlörderungsfonds ügyben 1984. december 7-én hozott 85/76/EGK határozatát.

<sup>15</sup> Lásd a Bizottság IV/30.804. sz. Nuovo Cegam-ügyben 1984. március 30-án meghozott 84/191/EGK határozatát.

<sup>16</sup> Erre a következtetésre jutott a Versenytanács a Mentők és Betegszállítók Országos Egyesülete ellen indult Vj-92/2003. számú ügyben. Egyes vállalkozások társadalmi szervezetek etikai kódexének, szabályzatának versenyjogi értékeléséről lásd pl. a Versenytanácsnak a Magyar Könyvvizsgálói Kamara elleni Vj-148/1998., a Magyar Állatorvosi Kamara elleni Vj-1/1999. és a Magyar Orvosi Kamara elleni Vj-137/1999. számú ügyben hozott határozatát.

<sup>17</sup> Vö. a Bíróság Heintz van Landewyck Sarl és Társai kontra Bizottság 209-215/78. és 218/78. sz. egyesített ügyekben 1980. október 29-én hozott ítéletével, illetve a Bizottság IV/31.356. sz. ABI-ügyben 1986. december 12-én hozott 87/103/EGK határozatával. A Tpv. 11-20.§-ához fűzött indoklás szintén azt állapítja meg, a törvény hatálya alól nem von ki egy szervezetet az a körülmény, hogy a szervezet nonprofit tevékenységet folytat. A Versenytanács a Magyar Orvosi Kamara elleni Vj-137/1999. számú, illetve a Gyógyszergyártók Egyesülete, a Magyar Gyógyszergyártók Országos Szövetsége és a Generikus Gyógyszergyártók és Forgalmazók Magyarországi Érdekvédelmi Szövetsége elleni Vj-97/2000. számú ügyben hozott határozatában leszögezte, a piacon tevékenykedő vállalkozások által – akár kötelezően, akár önkéntesen – alapított, vállalkozási tevékenységet önállóan esetleg nem végző egyesületeknek a döntései vagy szabályzatai a tagjaik piaci magatartására közvetve vagy közvetlenül hatva alkalmasak a szabad piaci viszonyok befolyásolására, adott esetben okszerűen, a versenyt kizáró vagy torzító korlátozására.

<sup>18</sup> Vö. a Bizottság IV/33.126. és 33.322. számú Ciment-ügyben 1994. november 30-án hozott 94/815/EK határozatával.

<sup>19</sup> A magyar joggyakorlatból lásd a Versenytanácsnak a Holcim Hungária Rt., a Duna-Dráva Cement Kft., a BÉCEM Cement és Mészipari Rt. és a Magyar Cementipari Szövetség elleni Vj-73/2001. számú ügyben hozott határozatát. Az információs kartellekkel kapcsolatos közösségi joggyakorlatból lásd pl. az Elsőfokú Bíróság BPB de Eendracht NV kontra Bizottság T-311/94. sz. ügyben 1998. május 14-én hozott ítéletét.

<sup>20</sup> A GVH gyakorlata ebben a tekintetben változott 2007-ben, és ma már sajtóközleményt adnak ki minden egyes antitröszt-ügyben indított eljárásról.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 5. SZÁM

<sup>21</sup> Ráadásul ez az egyetlen ügy sem lett volna az engedékenységi politikába bevonható, mert a vizsgált megállapodás nem volt sem titkos, sem horizontális, még kevésbé hardcore jellegű. (Lásd erről a Vj-81/2006. sz. ügyről a Mellékletek között olvasható értékelést.)

<sup>22</sup> Meg kell jegyezni azonban, hogy a vállalatvezetők személyes felelősségre vonásának konkrét jogi formája a törvénymódosításban nem teljesen aggálymentes, amit az is jelez, hogy ez ügyben alkotmánybírósági beadvány is született.

<sup>23</sup> V. ö. Dán (2007)

<sup>24</sup> Az ilyen jellegű esetekre olykor információs-kartellként is szokás hivatkozni, habár ez nem számít vállalkozások közötti megállapodásnak.

<sup>25</sup> Lásd pl. *Bruxinfo* (2008)

<sup>26</sup> <http://curia.europa.eu/juris/cgi-bin/form.pl?lang=HU&Submit=rechercher&numaff=T-99/04>

<sup>27</sup> Lásd erről a GVH által 2007. december 28-án kiadott sajtótájékoztató szövegét.

<sup>28</sup> Itt kell megjegyezni, hogy a GVH-ban ezzel kapcsolatban széles körben kialakult vélemény az volt, hogy a megállapodások versenyjogi elemzését a versenyjogra szakosodott ügyvédek, szakemberek is elvégezhetik, igaz, ezáltal a felelősségük is megnő, v. ö. *Miks-Csépai* (2005). Én akkor sem osztottam, ma sem osztom ezt az álláspontot, egyszerűen azért, mert a versenyhatóság elemzését, álláspontját nem helyettesítheti egy ügyvéd álláspontja, legyen az bármilyen megalapozott is. Továbbá, amint azt fentebb kifejtettem, a hatóság egy olyan eszközzel mondott le, amelynek segítségével közelebbi képet kaphatott volna a megállapodásokról, ami önmagában is érték, különösen a kartellügyek számának később tapasztalt csökkenésének fényében.

<sup>29</sup> V. ö. *Kovács* (1995)

<sup>30</sup> Elvileg egy ágazati vizsgálat keretében is észlelni lehetne a kartell-érintettségét, de a gyakorlatban a GVH által eddig lefolytatott ágazati vizsgálatok (talán egy 2001. évi, a mobilpíacon lefolytatott vizsgálat kivételével) semmi ilyesmit nem tártak fel, és igazából az ágazati vizsgálat eszközei erre eddig nem látszottak alkalmasnak.

<sup>31</sup> Lásd erről pl. *Harrington* (2006).

## Mellékletek I.

### A Vj-81/2006. sz. ügy összefoglalása

Budapest Főváros Önkormányzata 2003-ban döntött arról, hogy címzett támogatásból felújítja a Bajcsy-Zsilinszky Kórházat. A beruházás két részből állt, az épület kivitelezéséből, valamint az első készlet beszerzéséből. Utóbbi esetben az önkormányzat három ütemből álló, nyílt közbeszerzési eljárást írt ki meghatározott gyógyászati eszközök beszerzésére. A pályázók mindhárom ütemben csak minden tételre vonatkozó egységes ajánlattal indulhattak. A tender mindhárom ütemét az egészségügyi beruházásokkal foglalkozó Kortex Kft. nyerte, és alvállalkozóként mindhárom ütemben bevonta az orvostechnikai eszközöket gyártó és forgalmazó Olympus Kft.-t.

A GVH 2006 júniusában indított vizsgálatot az ügyben, ennek során előzetes értesítés nélküli helyszíni szemlét tartott a két vállalkozásnál. Az így beszerzett

## VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 5. SZÁM

<sup>32</sup> Hasonló jellegű adatgyűjtés szükséges például annak megállapításához, hogy egy kartellmegállapodás következtében az árak milyen mértékben térnek el a megállapodás nélküli, feltehetően versenyhelyzetben érvényes árártól. Lásd erről pl. *Connor* (2007).

## Felhasznált irodalom

*Bruxinfo* (2008): Kartellvadász évet zárt tavaly a Bizottság, 2008. július. 3.

*Connor, J.M.* (2007): Price-fixing overcharges: legal and economic evidence, *Research in Law and Economics*, Vol. 22

*Dán, J.* (2008): A kartellekkel szembeni küzdelem legújabb fegyverei, *Világgazdaság*, 2008. június 30., hétfő, 6. o.

*Harrington, J.E.Jr.* (2006): Behavioral Screening and the Detection of Cartels; in *European Competition Law Annual 2006: Enforcement of Prohibition of Cartels*, (Claus-Dieter Ehlermann and Isabela Atanasiu (eds.)), Hart Publishing, Oxford

*Kovács, Cs.* (1995): Ellenségek szövetsége: a kartell, *Ökotáj*, 10. sz.

*Miks, A. – Csépai, B.* (2005): A versenyjogi szabályozás korszerűsítése, *Külgazdaság, jogi mell.*, 2005. 9. sz.

*Nagy, Cs. I.* (2008): Kartelljogi kézikönyv. HVG-Orac, Budapest

*Zavodnyik, J.* (2004): A kartell versenyjogi megítélése a magyar és a közösségi joggyakorlat tükrében, *Gazdaság és Jog*, XII. évfolyam, 2004. június

GVH sajtóközlemények

GVH Parlamenti Beszámolók

Cikk beérkezett: 2008. 12. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 1. hó

bizonyítékokból kiderült, hogy a Kortex és az Olympus 2005. szeptember 19-én olyan megállapodást kötött, melynek értelmében a Kortex vállalta, hogy endoszkópiai termékeket kizárólag az Olympus Kft.-től vásárol. Cserébe az Olympus arra kötelezte magát, hogy ilyen termékeket csak a Kortex részére szállít. A megállapodás a GVH szerint alkalmas volt a piaci verseny korlátozására. A pályázati kiírásban szereplőkhöz hasonló termékek vannak ugyan a piacon, ám azok kisebb-nagyobb mértékben eltérnek a kiírásban szereplő műszaki paramétereiktől. Ellenben az Olympus-termékek minden tekintetben megfeleltek a pályázati feltételeknek. Mivel a pályázatban nem szerepel kitétel arra vonatkozólag, hogy el lehet térni a követelményektől, így bármelyik pályázónak csak akkor lehetett reménye a sikerre, ha az Olympus Kft.-vel együtt indul a tenderen. Elvileg az Olympus műszereit más országokból is be lehetne szerezni, ám a piaci szereplők tapasztalatai szerint a Ma-

gyarországról érkező igényeket automatikusan a nálunk kizárólagos forgalmazóként tevékenykedő Olympus Kft.-hez irányítják. Így a pályázat esetében a megállapodással a Kortex a beszerzési források, az Olympus pedig az értékesítési lehetőségek közötti választást korlátozta.

A jogsértés miatt a Kortex Kft.-nek 77 millió forint versenyfelügyeleti bírságot kell fizetnie. Az Olympus Kft.-re a versenyhatóság a kartellek feltárását segítő engedékenységi politikája alapján nem szabott ki bírságot. A társaság ugyanis elsőként szolgáltatott olyan bizonyítékokat, amelyek alapján a vizsgálat megindítható volt, és az eljárás során teljeskörűen együttműködött a GVH-val.

A versenykorlátozó megállapodásban részt vevő vállalkozások számára a GVH által alkalmazott engedékenységi politika lehetőséget nyújt a büntetés részleges vagy akár teljes elengedésére. E politika lényege, hogy a versenyhatóság a titkos megállapodás azon résztvevőit, amelyek hajlandók részvételüket megszüntetni és a kartell létezéséről és működéséről a GVH számára információval szolgálni, a bírság teljes vagy részleges elengedésével jutalmazza. A bírság elengedésével a GVH nem méltányosságot vagy kegyelmet gyakorol. Az engedékenységi politika nem egyéb, mint eszköz a kartellmegállapodásokra jellemző hallgatás megtörésére azáltal, hogy a résztvevőket érdekeltté teszi a hatósággal történő együttműködésben. A GVH célja a jogsértések minél szélesebb körű feltárása és az elkövetők szigorú megbüntetése. Az engedékenységi politika is ezt a célt szolgálja azzal, hogy a kartellekre jellemző belső feszültségeket tudatosan használja ki: bizalmatlanságot gerjeszt a kartelltagok között.

## Mellékletek II.

### A Vj-51/2005. sz. ügy összefoglalása

A Gazdasági Versenyhivatal azt követően indított versenyfelügyeleti eljárást, hogy felmerült annak a gyanúja, az Allianz Hungária Biztosító Rt., a Generali-Providencia Biztosító Zrt., a Gépjármű Márkakereskedők Országos Szövetsége, a Magyar Peugeot Márkakereskedők Országos Szövetsége, a Magyar Opelkereskedők Bróker Kft. és a Porsche Biztosítási Alkusz Kft. a 2002–2005 közötti időszakban évente egyeztetéseket folytattak, és megállapodtak a következő év vonatkozásában a CASCO biztosítási szerződések és a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítások alapján rendezésre kerülő károk kapcsán alkalmazott rezióradíjakról.

Az eljárás végén a GVH történetének eddigi második legnagyobb összegű bírságát szabta ki az autóbiztosításokban érdekelt cégekre. A 6,8 milliárdos büntetés alig marad el a 7,1 milliárdos rekordtól, amelyet 2004-ben vetettek ki autópálya-építő cégekre, amiért

azok egyeztetették árait a közbeszerzési pályázatokon. A legnagyobb büntetést az Allianz Hungáriának kell kifizetnie, több mint 5,3 milliárd forintot, amely az egy cégre kivetett eddigi legnagyobb versenyhivatali bírság. De egymilliárdot meghaladó összeget kell fizetnie az autóbiztosítási piac második legnagyobb szereplőjének, a Generalinak is. Mellettük a Gépjármű Márkakereskedők Országos Szövetsége (Gémosz) 360 millió forintos büntetést kapott, amit a versenyhivatal első ízben nem a szervezet saját árbevétele, hanem tagvállalatainak bevételei alapján számolt ki. Így az éves forgalom tíz százalékában maximált bírság a Gémosz esetében a szövetség bevételeinek többszöröse lett. A Magyar Peugeot Márkakereskedők Biztosítási Alkusz Kft.-t további 45 millió, a Magyar Opel-kereskedők Bróker Kft.-t 13,6 millió, míg a Porsche Biztosítási Alkusz Kft.-t 30,7 millió forint megfizetésére kötelezték.

A döntés magyarázattal szolgálhat arra, hogy az új autókra, a márkakereskedőknél kötött CASCO vagy kötelező biztosítások megkötésében miként maradhatott olyan kivételesen sikeres az Allianz és a Generali, és hozhatta be év közben azt a hátrányt, amit például az év végi kötelezőszezonzban az éles árverseny miatt szenvedett.

A döntés indoklása szerint a Gémosz, a márkakereskedők szövetsége már 2002-es megalakulása óta törekedett arra, hogy a márkakereskedők szervizradíjainak emelését összehangolja, ezzel korlátozva a piaci árak kialakulását. A két nagy biztosítótársaság és a márkakereskedők emellett olyan megállapodást kötöttek, amely az óradíjak emelését a márkakereskedők által értékesített Allianz-, illetve Generali-biztosítások mennyiségéhez köthette. Így egy márkakereskedő annál jobban emelhet a biztosítóknak felszámolt javítási költségeit, minél több ügyfelet szállított a két piacvezető társaságnak. A magasabb óradíjat valamennyi biztosító fizette, ám a megállapodásból csak a két érintett cég profitált.

A biztosítók versenykorlátozó szerződésekkel ösztönözték a vizsgálatban érintett biztosításközvetítőket is. Ez utóbbiak sávós árazás szerint ügyfelenként annál nagyobb jutalékkal számolhattak, minél több szerződést kötöttek a két biztosítótársaságnak. Az alkuszoknak emellett havi minimum-szerződésszámot is megállapítottak, így a közvetítők abban voltak érdekelték, hogy az Allianz és a Generali felé tereljék megbízóikat, akár az ügyfél érdekének a rovására is.

A két biztosítótársaság és a Gémosz bíróságon támadta meg a GVH ítéletét. Kérdés emellett, hogy az elmarasztalt márkakereskedők kifizetik-e egyáltalán a Gémoszra kiszabott tetemes büntetést. Azt ugyanis a versenyhivatalnál sem tagadták: ha a tagvállalatok felszámolják közös szervezetüket, a bírság behajtására a GVH-nak nem marad lehetősége.

## Mellékletek III.

### 2006. első negyedévi határozatok és végzések (előzetes adatok)

	Ügyek száma <sup>(a)</sup>	GVH-beavatkozás ügytípusok szerint <sup>(b)</sup>	GVH-beavatkozás megoszlása ügytípusok szerint (%)	GVH-beavatkozáshoz kapcsolódó bírság (M Ft)	GVH-beav.-hoz kaps. bírság megoszlása (%)	Kérelem elmulasztása miatt kiszabott bírság (M Ft)
<b>Erőfölénnyel való visszaélés</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>9,4</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>nem értelmezhető</b>
<i>ebből: kizsákmányoló</i>	9	7	6,6	0	0,0	<i>nem értelmezhető</i>
<i>korlátozó</i>	1	1	0,9	0	0,0	<i>nem értelmezhető</i>
<i>vegyes és egyéb</i>	3	2	1,9	0	0,0	<i>nem értelmezhető</i>
<b>Versenyt korlátozó megállapodás</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>11,3</b>	<b>1069</b>	<b>45,4</b>	<b>0</b>
<i>ebből: horizontális</i>	10	7	6,6	949	40,3	0
<i>vertikális</i>	3	3	2,8	77	3,3	0
<i>vegyes és egyéb</i>	2	2	1,9	43	1,8	0
<b>Összefonódás</b>	<b>46</b>	<b>3</b>	<b>2,8</b>	<b>nem értelmezhető</b>	<b>nem értelmezhető</b>	<b>5,15</b>
<i>ebből: horizontális</i>	26	0	0,0	<i>nem értelmezhető</i>	<i>nem értelmezhető</i>	3,15
<i>vertikális</i>	1	0	0,0	<i>nem értelmezhető</i>	<i>nem értelmezhető</i>	0
<i>vegyes és egyéb</i>	19	3	2,8	<i>nem értelmezhető</i>	<i>nem értelmezhető</i>	2
<b>Antitröszt-ügyek összesen</b>	<b>74</b>	<b>25</b>	<b>23,6</b>	<b>1069</b>	<b>45,4</b>	<b>5,15</b>
<b>Fogyasztók döntéseinek tisztességtelen befolyásolása</b>	<b>84</b>	<b>81</b>	<b>76,4</b>	<b>1285,7</b>	<b>54,6</b>	<b>nem értelmezhető</b>
<i>ebből: fogy. megtevesztése</i>	82	80	75,5	1275,2	54,2	<i>nem értelmezhető</i>
<i>választási szab. korlátozása</i>	1	0	0,0	0	0,0	<i>nem értelmezhető</i>
<i>vegyes</i>	1	1	0,9	10,5	0,4	<i>nem értelmezhető</i>
<b>Mindösszesen<sup>(c)</sup></b>	<b>158</b>	<b>106</b>	<b>100,0</b>	<b>2354,7</b>	<b>100,0</b>	<b>5,15</b>
<b>Ügyek megoszlása (%)</b>	100,0	67,1				

(a) A GVH-beavatkozás ügytípusonként eltérő jellegű határozatokat jelenthet:

- jogsértés megállapítását: valamennyi ügytípusnál (nem vettük azonban figyelembe az összefonódás engedélyezése és a mentesítés iránti kérelem elmulasztását, amely bár jogsértés, önmagában az itt használt értelemben nem számít GVH-beavatkozásnak – ez a körülmény befolyásolja a jogsértések számát és a kivetett bírságösszeg nagyságát)
- szünetelés utáni megszüntetést: valamennyi ügytípusnál (kivéve az összefonódásokat)
- **mentesség meg nem adását: versenyt korlátozó megállapodások esetében**
- összefonódás megtiltását, ill. az engedély megtagadását: összefonódások, ill. megállapodások esetében
- feltétel szabását: versenyt korlátozó megállapodások és összefonódások esetében
- a GVH aggályainak önkéntes figyelembevételét az összefonódások, ill. megállapodások esetében

(b) Két alkalommal egyszerre két ügytípushoz tartozó kérdésben született határozat. A Vj-28/2005-ös, valamint a Vj-43/2005-ös ügyekben erőfölénnyel való visszaélés és versenykorlátozó megállapodás gyanúja miatt indított eljárást a GVH, ezt a két ügyet tehát az erőfölénnyel és a megállapodásokkal foglalkozó táblák is tartalmazzák. Ennek megfelelően a Tpv. szerint hozott határozatok száma 178, és nem az ügytípusok egyszerű összegeként adódó 180. Ez az oka annak is, hogy az antitröszt-ügyekben hozott határozatok száma valójában nem a halmazódást is tartalmazó 95, hanem 93.

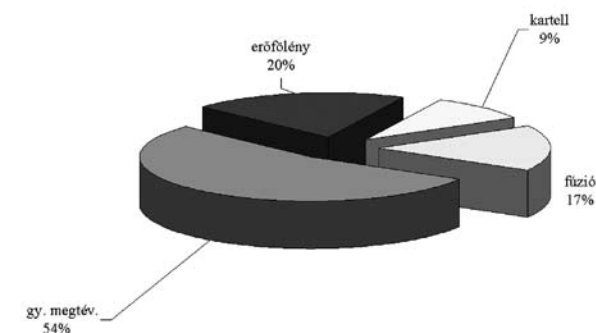
Mellékletek IV.

Ügynév	Törvénysértés	Bírság 1 000	Megszüntetés	E: szünetelés után
<b>2005. évről vagy korábbi évekből átjött ügyek</b>				
Magyar Könyvkiadók (2004. évi)	x	0		
Unilever – jégkrémforgalmazás (2004. évi)	x	0		
Globus – gyorsfagyasztott termékek forgalm. (2004. évi)			x	
Kemira-B.A.N.A. – Argo-Gabomix Feed – kartell (2004. évi)	x	0		
Int. System House-IBM-SAP – megállapodás (2004. évi)	x	1 510 000		
Magyar Ügyvédi Kamara – szabályzat (2004. évi)	x	5 000		
Magyar Könyvvizsgálói Kamara – Etikai Kódex	x	0		
Synergon – SAP megállapodás pályázatáson	x	14 400		
Oracle – Synergon – Albacomp – SAP-megállapodás	x	20 000		
Synergon, HP Mo. KFKI, Montana – kartell	x	110 000		
Főv.-i Közt. – Fennt. Rt. és tsai – hulladékkezelés			x	
Allianz-Generali – Casco és KGFB	x	6 814 300		
Sara-Lee – versenykorl.				
Exclusive Change és társai – kartell				
Gábrriel-Nyír1 taxi és társai – kartell	x	450		
BAT Mo. – nagykereskedelmi hálózat			x	
Magyar Telekom – PanTel Kft. kartell				
Shell Gas – Total – Mol – Primagáz versenykorl.			x	
Rekviem 2003 Bt. – Tószeg Ök. – versenykorl. megáll.	x	0		
Magyar Tojás – megállapodás	x	146 500		
Magyar Építész Kamara – versenykorl. magat.				
<b>2005. évi vagy korábbi összesen</b>	<b>13</b>	<b>8 620 650</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>2006. évi ügyek</b>				
Navi-Gate Kft. és társai – „ajánlott” árak				
Magyar Gyógysz. Kamara – gyógyszerárak műk. meghat.				
Mikro Volán Rt-SAP Kft. – Libra Com termékek visszaszorítása				
Noa Építőipari Kft – Ormai Kft. – Bau Art Bt – iskolafelújítás				
Synergon, HP Mo. Atigris Informatika – 8000 db-os MS projekt				
Synergon, HP Mo., Humansoft, Getronics, KFKI-Direkt, SunMi.Delta				
Kortex – Olympus – Mediszer – megállapodás				
Interprofi-Petz A.m.okt. Kórház – Pax Aeterna-Stáció Kft.-tem.s				
Albacomp Rt, Synergon Rt, SAP Kft., Oracle Kft. – SAP Uprade proj.	x	29 200		
LBK Kesztyűkészítő – Taubert – E&M Lukschal – szolg. téli kesztyűk				
Strabag – Egri Útépítő-HE-DO Kft – Swietelsky Kft. – versenykorl.				
Magyar Posta és társai – lapterjesztés				
Buda-Cash és társai – határidős tőzsdei termékek értékesítés				
Büki Ásványvíz- és Üdítőital Ker. Kft. – Bomba energiaital				
LCP-Classic Star Kftk – PDA Mania Webáruház-ajánlott kisker. á.				
<b>2006. évi összesen</b>	<b>1</b>	<b>29 200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>együtt</b>	<b>14</b>	<b>8 649 850</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

Mellékletek V.

Ügyindításra vonatkozó adatok

2007. évi Vj-s ügyek  
megoszlása ügýtípusonként



Mellékletek VI.

Vj-szám	A 2006-2007. tt ügyek megnevezése	Tör értés	Bírság 1 000 Ft	Megszüntetés	Ebből: kötel. vállalás után
<b>2006. évről vagy korábbi évekből átjött ügyek</b>					
71	Sara-Lee – versenykorl.			x	
83	Exclusive Change és társai – kartell	x	4 600		
119	Magyar Telekom – PanTel Kft. kartell			x	
201	Magyar Építész Kamara – versenykorl. magat.	x	0		
26	Navi-Gate Kft. és társai – „ajánlott” árak	x	43 000		
60	Magyar Gyógysz. Kamara – gyógyszerárak műk. meghat			x	x
65	Mikro Volán Rt – SAP Kft. – Libra Com termékek visszaszorítása			x	
66	Noa Építőipari Kft – Ormai Kft-Bau Art Bt. – iskola felújítás	x	3 400		
79	Synergon, HP Mo. Atigris Informatika – 8000 db-os MS projekt			x	
80	Synergon, HP Mo., Humansoft, Getronics, KFKI-Direkt, SunMi. Delta			x	
81	Kortex – Olympus – Mediszer – megállapodás	x	77 000		
94	Interprofi-Petz A.m.okt. Kórház – Pax Aeterna-Stáció Kft-tem.s			x	x
128	LBK Kesztyűkészítő – Taubert – E&M Lukschal – szolg.téli kesztyűk				
130	Strabag – Egri Útépítő – HE-DO Kft-Swietelsky Kft. – versenykorl				
140	Magyar Posta és társai – lapterjesztés	x	936 000		
152	Buda-Cash és társai – határidős tőzsdei termékek értékesítés				
164	Büki Ásványvíz- és Üdítőital Ker. Kft. – Bomba energiaital				
166	LCP-Classic Star Kftk-PDA Mania Webáruház – ajánlott kisker. á.				
191	Vöröskő Kft – Elektro Quality – összehangolt magatartás			x	x
<b>2006. évi összesen</b>		<b>6</b>	<b>1 064 000</b>	<b>8</b>	<b>3</b>
<b>2007. évi ügyek</b>					
9	ValésFia – Szépszer – Tenkesberg – FehérésTsa – kartell (börtönépítés)			x	
10	Strabag – Vegyész – Swietelsky – kartell (csapadékelvezetés)			x	
24	Zala – Jüllich – Egger – Höszig – Duna Glas – Höszigetelő Kft.				
28	Borsodi Sörgyár – versenykorlátozó megállapodás				
33	M. Gyógyszerész Kamara, Gyógyszergy. Szöv. – ajánlott árak				
57	Magyar Pékszővetség – versenykorlátozó megállapodás				
147	Domro Borgazdaság és Társai – áregyeztetés				
174	Vegyész és Társai – vasútszakaszok felújítása				
194	Linpac – Propack – Coopbox – Petruzalek Kft. – Petruzalek GmbH				
195	Magyar Lapterjesztő Zrt. részvényesi megállapodása				
<b>2007. évi összesen</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>együtt</b>		<b>6</b>	<b>1 064 000</b>	<b>10</b>	<b>5</b>

SZABÓ Lajos – DANCSECZ Gabriella

## A NEMZETKÖZI SPORTRENDEZVÉNY-SZERVEZÉSI PROJEKTEK SIKERTÉNYEZŐI ÉS A SIKER MEGÍTÉLÉSÉNEK KRITÉRIUMAI

**A szerzők tanulmányukban a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikerét vizsgálják Magyarországon, valamint több európai országban megrendezett világ- és Európa-bajnokságok bázisán. Az elvégzett empirikus kutatás célja, hogy a siker megítélésében szerepet játszó kritériumok, valamint a hatékony szervezést támogató módszerek, tényezők feltárásával hozzájáruljon a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek eredményesebbé tételéhez. A vizsgálat eredményei rávilágítanak a kapcsolatorientáció, a humán terület kiemelt szerepére a világ- és Európa-bajnokságok szervezése, megvalósítása során.**

**Kulcsszavak:** projektsiker, sportrendezvény-szervezési projekt, kapcsolat- és feladatorientáció

A sporthoz kötődő megmérettetések mindig is fontos szerepet játszottak az emberiség életében. Az utóbbi években azonban különösen megnövekedett a sportrendezvények jelentősége, ami megjelenik a rendezvények növekvő számában, méretében és sokféleségében, a befektetett összeg gyarapodásában és az egyre intenzívebb versenyben, melyben a városok és országok versengenek egymással a presztízst hozó sportversenyek elnyeréséért (Zeman, 2005). Napjainkban a médiában, a közéletben is egyre inkább a figyelem középpontjába kerülnek a különböző nemzetek sportolójának küzdelmei. A versenyek előkészítését és megvalósítását, a sportolók felkészülését és szereplését folyamatos médiatudósítások, híradások kísérik. Egy-egy ilyen világvérseny előnyös hatásai az eseményt szervező sportszövetség és a hazai sportolók mellett a rendező városra, régióra, sőt országra is kiterjedhetnek.

A nemzetközi sportrendezvények magyar vonatkozásban is kiemelt jelentőséggel bírnak. A sportesemények megszervezésében évről évre bővülő szerepet vállalnak a hazai sportszövetségek és a környező országok sportmozgalmai. Ennek oka egyrészt a sportszervezetek anyagi hátterének biztosítása, az utánpótlás-nevelés támogatása, másrészt a sportág, a sportolók minél szélesebb körben történő ismertté tétele, a versenyzők hazai

közönség előtti szerepeltetése. A rendszerváltást követően ugyanis az állam kivonult a sportszervezetek támogatásából, így a sportmozgalmak jelentős megélhetési gondokkal küszködve rákényszerülnek, hogy saját maguk teremtsék elő a fennmaradásukhoz szükséges anyagi forrásokat. Ennek egyik legfőbb eszköze a szponzori támogatások mellett a sportversenyek rendezése, amely tapasztalt, hozzáértő és elkötelezett szervezőmunkával jelentős sikereket és anyagi bevételt hozhat a sportszervezetek számára (Nyerges – Petróczi, 2007).

Egy-egy világ- és Európa-bajnokság ugyanakkor jelentős hatással van a rendező ország, régió, illetve város turizmusára és gazdaságára is. A nemzeti sportdelegátusok és hivatalos kísérők mellett szurkolók, nézők tömegei érkeznek egy-egy sportrendezvényre, akik számára különösen vonzó a verseny feszültsége, az egyre növekvő teljesítménykényszer, a sportsikerek átélésének élménye, valamint a látványos nyitó és záróünnepségek, kísérőprogramok (Dreyer – Krüger, 1995). Ezenkívül természetesen nem elhanyagolható másodlagos haszon a rendező település, illetve régió számára a rendezvény reklámértéke sem, hiszen a turisták továbbviszik a sikeres rendezvény, a vendéglátóhely híret, nem is beszélve a televíziós közvetítésekről és tudósításokról, melyek nézők millióihoz juttatják el a rendezvény képeit és híreit.

E nagyszabású sportrendezvények megszervezése, a feladatok és tevékenységek kézben tartása, a résztvevők munkájának koordinálása szerteágazó és bonyolult feladat. Éppen ezért sikeres és zökkenőmentes megszervezésük és lebonyolításuk ma már elképzelhetetlen a különféle menedzsment-, projektmenedzsment-eszközök alkalmazása nélkül. A kutatás során vizsgált világ- és Európa-bajnokságok egyedülálló, különleges és bonyolult feladatok, amelyek célja, határideje és költségkerete előre meghatározott, így a projekt definíciója alapján – miszerint projektként kell kezelnünk minden olyan tevékenységet, amely a szervezet számára egyszeri, komplex feladatot jelent, meghatározott célja, költségvetése és teljesítési időkerete van (Görög, 2003) – e rendezvényeket projektként kezelhetjük. A sportesemények szervezését pedig, ami magában foglalja a rendezvénnyel kapcsolatos teljes körű előkészítőt, szervező és összehangoló munkát, projektmenedzsment-tevékenységnek tekinthetjük. Ahogy Frank Haase írja: „Minden esemény, minden rendezvény egy önálló projekt, ahol a professzionális projektmenedzsment és a rugalmas, precíz projektcsapat a sikeres rendezvény kulcs tényezője” (Haase, 2004: 27).

Jelen tanulmányban a kiválasztott európai országokban – Magyarország, Lengyelország, Csehország, Szlovákia, Szlovénia, Németország, Ausztria és Svájc – a világ- és Európa-bajnokságok megvalósítására létrejött nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikerét vizsgáljuk, mivel nem készült még olyan jellegű tudományos kutatás, amely e rendezvények sikerességét elemezte volna. A kutatás folyamán feltárjuk azon befolyásoló tényezőket, amelyek meghatározzák a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikerességét, valamint azon szempontokat és kritériumokat, amelyek alapján értékeli a rendezvények szervezési munkálatait és elért eredményeit.

### A projektsiker

A sportrendezvény-szervezési projektek sikerességének vizsgálatához tisztáznunk kell, hogy mit is értünk a projektsiker meghatározás alatt, vagyis mikor is tekinthetünk sikeresnek egy projektet? A szakirodalomban fellelhető számtalan projektsiker megközelítés közül máig a legáltalánosabban elterjedt felfogás az úgynevezett projektháromszög, amely alapján egy projekt sikeres, ha a kitűzött határidőn és költségkereteken belül az előírt minőségi paraméterek teljesítésével valósul meg (Turner – Cochrane, 1993). Ennek értelmében, ha a határidőre, költségekre és minőségre vonatkozó

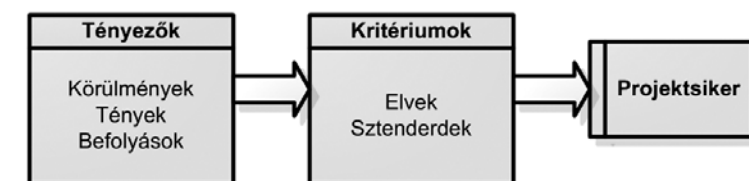
követelményeket teljesíti a projekt, akkor sikeresnek minősül, ha pedig nem, akkor sikertelennek. E megközelítés azonban ma már nem kielégítő a projektsiker megítélésére, hiszen a határidő, költségkeret és minőségi paraméterek teljesítésének vizsgálata csupán a profithoz való közvetlen hozzájárulást mutatja, de elkerüli annak figyelembevételét, hogy mennyiben hajtották végre megfelelően a projektet (Kerzner, 2006), illetve mennyiben támogatták a szervezet és az ügyfél érdekeit (Szabó – Gaál, 2006). Ezenkívül a projektek stratégiai jelentősége indokolttá teszi annak vizsgálatát is, hogy a létrehozott eredmény milyen mértékben járul hozzá a szervezeti stratégia megvalósításához, valamint az érintett érdekcsoportok elégedettségéhez (Görög, 2003).

A projektsiker témakörének körüljárásakor szükséges elkülönítenünk a projektsiker-tényező, illetve projektsiker-kritérium fogalmakat, amelyhez Lim és Mohamed megközelítése nyújthat segítséget (Lim – Mohamed, 1999). A szerzők értelmezésében a projektsiker-tényezők olyan körülmények, tények és befolyások, amelyek meghatározzák a projekt eredményét, ezáltal hozzájárulnak a projekt sikeréhez. A projektsiker-kritériumok pedig olyan követelmények, elvek és szempontok, amelyek bázisán megítélésre, értékelésre kerül a projekt eredménye, sikeressége (1. ábra). Az említett tanulmány világosan elkülöníti egymástól e két területet, azonban nem foglalkozik a köztük fennálló hatások, összefüggések feltárásával.

1. ábra

### A projekt sikertényezői és sikerkritériumai

Forrás: Lim – Mohamed, 1999:244



### A projekt sikerkritériumai

A projektek stratégiai szerepének erősödésével megjelentek az első olyan megközelítések, amelyek a sikeresség hagyományos hármas peremfeltételén túl további szempontokat is figyelembe vesznek a projekt sikerének megítéléséhez. A korai projektsiker-kutatások során sikeresnek tekintették azt a projektet, amely teljesíti a határidő, költség és elvárt teljesítmény paramétereket, megfelel a projekt küldetésének, valamint elégedettséget ér el, az ügyfél, a felhasználók, a projekt létrehozó szervezet, valamint a projektcsapat tagjai körében (Baker et al., 1988; Pinto – Slevin, 1988).

A későbbi projektsiker-tanulmányok szerzői szintén nem elégedtek meg a projektháromszög feltételeinek teljesítésével, azonban szerintük a projektmenedzsment folyamatos fejlődésével összhangban a sikerkritériumokat is tovább kell fejleszteni, és össze kell hangolni a projekt érintettjeinek igényeivel, követelményeivel (Turner, 2000). A sikerkritériumok empirikus vizsgálata során Wateridge korábbi tanulmányok eredményei alapján hat szempontot emelt ki a projektek sikerességének megítélésére, amelyek fontosságának megismerésére kérdőíves megkérdezést végzett információs rendszer projektek projektvezetői, illetve felhasználói körében. A felmérésben résztvevők mindannyian a vevői igények kielégítését tartották a legfontosabb kritériumnak, melyet a kitűzött célok elérése, a határidő, költségvetés és minőségi követelmények teljesítése, valamint a kereskedelmi siker elérése követett. A megkérdezettek két csoportja között lényeges eltérés abban mutatkozott, hogy míg a projektvezetők számára a hármas peremfeltétel teljesítése, az ezáltal elérhető kereskedelmi siker a legfontosabb, addig a felhasználóknál igényeik kielégítése és általános elégedettségük játszik fontos szerepet (Wateridge, 1998).

Az elvégzett sikerkritérium-kutatások rávilágítottak, hogy rendkívül összetett feladat annak meghatározása, hogy sikeres volt-e az adott projekt, vagy sem. A sikerkritériumok megadásán túl azonban nem törekedtek azok valamilyen szempont szerinti csoportosítására, valamint az elvárt kritériumok teljesítését támogató módszerek meghatározására. Az utóbbi években elvégzett vizsgálatok ellenben már a sikerkritériumok egyes csoportjainak megalkotásával a projektsiker különböző dimenzióira fókuszáltak, és több esetben a felelősök, vagy a sikertényezőkhöz lehetséges körét is meghatározták.

Görög Mihály hierarchikus modelljében a projektsiker értékelésének három szintjét határozta meg. Az első szinten, az elsődleges projektcélok teljesítésének értékelése során a hagyományos három feltétel tervezett és ténylegesen elért értékeinek összehasonlító vizsgálata történik meg. A második szint, a kezdeményező projekt tulajdonosi szervezet számára a legfőbb szempont, a létrejött eredmény hozzájárulása a kitűzött stratégiai cél eléréséhez. A harmadik szint, az érintett érdekcsoportok magatartása kapcsán pedig a projekt érintettek általi elfogadása, az érintettek projekthez való viszonyulása az értékelés fő szempontjai (Görög, 1999).

A sikerdimenziók meghatározásában az időhorizontot is figyelembe vevő megközelítés Shenhar, Dvir és kollégáik nevéhez fűződik, akik különböző iparágakban csaknem 150 projektet vizsgáltak meg. A projektek sikerének megítélésénél a sikercélok négy fő területét azonosították, megadva a területhez tartozó sikerkritériumokat

is. Az első szint a projektteljesítés, amely a kitűzött határidő, költségkeret és minőségi követelmények teljesítését jelenti. A következő szint a fogyasztóra gyakorolt hatás, amely a fogyasztói igények kielégítését tükrözi, míg a harmadik szint, a szervezeti szintű siker, amely a stratégiai célkitűzések támogatását követeli meg. A negyedik szint a projekt jövőbeli hatásait kívánja értékelni, a szervezet versenyelőnyére, hosszú távú helyzetére kiváltott hatást. A projektek időhorizontját tekintve az első két szint teljesítése elsősorban a rövid távú projektek esetében jellemző, a stratégia és a jövőbeni célok támogatása a hosszú időtávval rendelkező projekteknek játszik fontos szerepet (Shenhar et al., 2001).

A projektsiker kézzelfoghatóbbá tételére Cooke-Davies több projektsiker-tanulmány elemzése kapcsán egy egységes metrikát javasol, amelyben a projektsiker három szintjét: a projektmenedzsment-tevékenység sikerét, a projekt sikerét és a tudatos projektsikert különbözteti meg. A szerző a sikerszintek meghatározásán túllépve megadja az egyes sikerszintekhez a tipikus sikerkritériumokat, a lehetséges sikertényezőket, valamint a szervezeti szinten felelős személyt vagy csoportot is. A projektmenedzsment-tevékenység sikerének szintjén a tipikus sikerkritériumok: a határidő, költség, minőség, technikai teljesítmény, terjedelem és biztonság, amelyek megfelelő teljesítéséért elsősorban a projektmenedzser és csapata felel. A projektsiker szintje már magában foglalja a szervezet számára elért előnyöket, valamint a projektben érintettek elégedettségét is, amelynek teljesülését a projekt tulajdonos és a szponzor is meghatározza. Végül a tudatos projektsiker jelenti a vállalatnál futó projektek és projektmenedzsment-tevékenység átfogó sikerét, a vállalati hatékonyság és termelékenység javulását, amely követelményekben jelentős szerepet játszik a topmenedzsment és a részvényesek köre is (Cooke-Davies, 2004). Véleményünk szerint a három sikerszint teljesítése valóban felépíthető e hármas tagolásban, azonban az egyes kritériumok teljesítésében szerepet játszó felelősök és csoportok köre nem különíthető el ilyen élesen egymástól, hiszen a projektmenedzsment-tevékenység sikerében is szerepet játszhat a vállalat vezetése, az ügyfél véleménye.

A projektsiker dimenzióit, a sikerkritériumok különböző szintjeit vizsgáló tanulmányok alapján láthatjuk, hogy a projektek sikerességének értékelése még különböző dimenziók segítségével sem egyszerű feladat (1. táblázat). Az értékelés szempontjai között találunk kvantitatív, objektíven mérhető kritériumokat, mint például a költség- és időkeret, valamint kvalitatív, inkább csak közvetett módon, szubjektíven értékelhető kritériumokat, úgymint az elégedettség vagy a hosszú távú hatások. A siker minél hatékonyabb megítélése

érdekében azonban törekednünk kell a szubjektivitás mérséklésére, az értékelés számszerűsítésére, amely ez idáig nem lelhető fel a sikerkritériumokkal foglalkozó tanulmányokban.

A projektsiker objektív megítélését, az értékelés mérhetővé tételét ugyanakkor támogathatják a projektmenedzsment területén belül is kifejlesztett és elterjedt kiválóság (Project Excellence) és érettség (Project Management Maturity) modellek (Deák, 2006). Ezen modellek célja ugyanis, hogy egységes szempontrendszer alapján lehessen a különböző projektek, projekt-szervezetek értékelését elvégezni, amely értékelés bázisán meghatározhatóak a jól működő, illetve a fejlesztendő területek egyaránt.

A projektsikertényező-tanulmányok sorában elsőként Murphy és kollégái vizsgálták a projekt sikerére, illetve kudarcára ható tényezőket. A túlnyomórészt amerikai projekteket vizsgáló tanulmányban összesen 670 projekt sikertényezőit vizsgálták meg a szerzők, különféle iparágakban a projektvezetők kérdőíves megkérdezésével. Az empirikus kutatás alapján a projekt eredményét pozitívan befolyásoló tényezők közül fontos szerepet játszik a koordináció és kapcsolatok, a struktúra és az ellenőrzés területe, a projekt fontossága és nyilvánossága, valamint a sikerkritériumok előzetes meghatározása és azok kiemelése (Baker et al., 1988). Szintén a sikertényezőkhöz azonosítására tett kísérletet Pinto és Slevin, felmérésük során több mint ötven me-

1. táblázat

A projektsiker-dimenziók és sikerkritériumok

Szerzők	Sikerdimenziók	Sikerkritériumok
Görög (1999)	Elsődleges projektcélok teljesítése	Előre meghatározott eredmény teljesítése a határidőn és költségkereten belül
	Projekt tulajdonosi szervezet szempontjából	Projekteredmény hozzájárulása a kitűzött stratégiai cél eléréséhez
	Érintett érdekcsoportok magatartása	A projekt folyamatában és eredményében érintett érdekcsoportok támogatása Az eredmény érintettek általi elfogadása
Shenhar et al. (2001)	Projektteljesítés	Határidő és költségkeretek betartása
	Fogyasztókra gyakorolt hatás	Technikai és funkcionális specifikációk Vevői igények kielégítése, probléma megoldása Vevői felhasználás és elégedettség
	Szervezeti szintű siker	Kereskedelmi siker Szervezeti stratégia támogatása
	Projekt jövőbeli hatásai	Szervezet hosszú távú helyzetére kiváltott hatás
Cooke-Davies (2004)	Projektmenedzsmenttevékenység-siker	Határidő, költségvetés, minőségi és technikai paraméterek teljesítése Terjedelem és biztonság követelmények teljesítése
	Projektsiker	Érintettek elégedettsége Szervezet számára elért előnyök
	Tudatos projektsiker	Átfogó projektmenedzsment-siker és projektsiker Hatékonyság az üzleti stratégiában

**A projekt sikertényezői**

A projektek teljesítése során elengedhetetlen, hogy tisztában legyünk a projekt eredményével szemben támasztott kritériumokkal, amelyek alapján megítélhető a projekt sikeressége, hiszen csak ezen elvárások ismeretében tudunk eleget tenni az elvárt követelményeknek, és tudjuk azonosítani a projekt sikerességére, vagy éppenséggel kudarcára ható tényezőket. A sikert támogató faktorok lesznek a projekt eredményét döntően meghatározó úgynevezett sikertényezőkhöz, amelyek befolyásolják a projekt eredményes megvalósítását.

nedzsert kérdeztek meg, akik projektek vezetői vagy résztvevői voltak. A kutatás során azonosított tíz sikertényező között szerepeltek a projekt feladat teljesítését közvetlenül támogató módszerek és technikák: világos célkitűzés és irányvonal, a projekt időbeli tervezése, monitoring és visszajelzés, hibakeresés és reagálás a váratlan helyzetekben. A technikai jellegű területek mellett azonban nagy számban jelentek meg a humán területhez kötődő sikertényezőkhöz is, úgymint a topmenedzsment támogatása, konzultáció az ügyféllel, elegendő és képzett személyzet, jól szervezett kommunikáció minden projekt érintett számára. A szerzők további 418 projekt

elemzése nyomán a tényezők csoportosítását is elvégezték, azon elv alapján, hogy a projekt előrehaladásával más és más tényezők kerülnek előtérbe és válnak meghatározóvá. A tényezők közül három területet: a küldetést, támogatást és ütemezést a projektmegvalósítás korai tervezési fázisához kapcsolták, míg a maradék hét tényezőt a projektmegvalósítás végrehajtási, cselekvési részében tartották fontosabbnak (Pinto – Slevin, 1988).

A sikerkritérium-kutatások tárgyalása során már bemutatott három sikerszinten keresztül – a projektmenedzsment-tevékenység, a projekt és a szervezet szintjén – vizsgálta a sikert meghatározó faktorokat Cooke-Davies empirikus kutatásában. A felmérésben részt vevő több mint 70 szervezetet arról kérdezték, hogy mely tényezők vezetnek a projektmenedzsment-tevékenység, a projekt, illetve a tudatos projekt sikerességéhez. A felmérés eredményei alapján a projektmenedzsment-tevékenység sikerét a felelősségek és hatáskörök definiálása, az integrált teljesítménymérés, valamint a hatékony kockázatmenedzsment támogatja. A projekt sikere szempontjából a hatékony támogató és folyamatmenedzsment bizonyult a legfontosabb tényezőnek, míg a tudatos projektsiker elérésében a portfólió- és programmenedzsment gyakorlata, valamint a szervezeti tanulás játszik fontos szerepet (Cooke-Davies, 2004).

A kutatások tapasztalatainak áttekintése alapján látható, hogy rendkívül szerteágazó a projektek sikerét meghatározó tényezők köre. Míg az első vizsgálatok során (Baker et al., 1988; Pinto – Slevin, 1988) leginkább a fontosabb sikertényezők – koordináció, projekt-küldetés, struktúra, a megvalósítás fázisai, folyamatos kommunikáció stb. – azonosítása és rangsorolása állt a kutatások fókuszában, addig a későbbi tanulmányok már kísérletet tettek a sikertényezők csoportosítására és az eredményekre gyakorolt hatásuk vizsgálatára is (2. táblázat).

### A kapcsolat- és feladatorientáció szerepe

A bemutatott tanulmányok eredményeiből kitűnik, hogy a projektek sikeres megvalósításában nem csupán a kemény, technikai tényezők játszanak fontos szerepet, hanem legalább annyira meghatározóak a puha, kapcsolati tényezők is. Ennek megfelelően kutatásunk során mi is két fő csoportra bontottuk a projektsikerre ható kritikus tényezőket: feladatorientációra és kapcsolatorientációra, visszanyúlva egészen az ohioi és michigani egyetemek kutatásai keretében megalkotott feladatközpontú és kapcsolatközpontú személyes vezetés kategóriákhoz.

Az ohioi és michigani egyetemeken folytatott kutatások hasonló eredményekre vezettek a feladatcentrikus és beosztottcentrikus vezetési stílusok definiálásában, azonban lényeges eltérés mutatkozott abban, hogy míg a michigani kutatók a két kategóriát egymást kizárónak, addig az ohioi kutatók a kétfajta vezetési stílust egymás mellett létezőnek tekintették, ahol a vezetőre egyidejűleg lehetnek jellemzők a feladatorientált és kapcsolatorientált elemek is (Bakacsi, 1998). A sikeres vezetőknek tehát az Ohioi Állami Egyetem, és az ő eredményeiken alapuló további kutatások szerint kettős célkitűzésnek kell megfelelniük. Egyrészt teljesíteniük kell a kitűzött feladatcélokat a tevékenységek megfelelő strukturálásával, az erőforrások és folyamatok hatékony irányításával. Másrészt meg kell felelniük a kapcsolati célkitűzéseknek, a dolgozók és ügyfelek elvárásainak, a résztvevők munkájának megszervezésével, a megfelelő szervezeti struktúra és vezetési stílus alkalmazásával (Ulrich – Fluri, 1992). A projektmenedzsment területén, a projektek megvalósítása során is megjelenik e kettős cél. Ebben az értelemben a feladatorientáció azon üzleti gyakorlatok, rendszerek, folyamatok összessége, amelyeket a szervezet a projekt végrehajtása érdekében alkalmaz, míg a kap-

2. táblázat

Projektsiker-tényezők

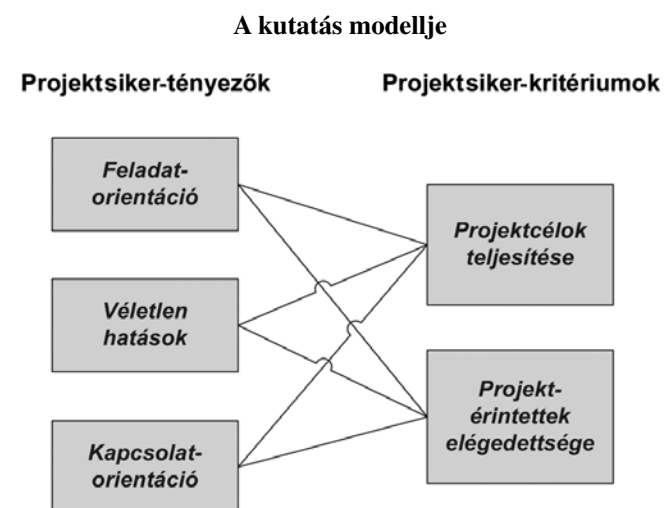
Szerzők	Projektsiker-tényezők
Baker et al. (1988)	Koordináció és kapcsolatok, projektstruktúra és ellenőrzés megfelelősége, projekt fontossága és nyilvánossága, sikerkritériumok egyeztetése és kiemelése, belső kapacitások kiépítése
Pinto – Slevin (1988)	Projektküldetés, topmenedzsment támogatása, ütemterv, konzultáció az ügyféllel, személyzet, technikai teljesítmény, eredmény elfogadása, monitoring és visszajelzés, kommunikáció, hibakeresés
Cooke-Davies (2004)	Projektmenedzsment-tevékenység sikertényezők: világos és teljesíthető projektcélok, hatékony projektszervezés, elegendő erőforrás, hatékony kockázatmenedzsment és teljesítménymérés, hatáskör-meghatározás és ellenőrzés
	Projektsiker-tényezők: érintettek elkötelezettsége, hatékony támogató menedzsment és folyamatrendszer, projektmenedzsment és funkcionális vezetés együttműködése
	Tudatos projektsiker-tényezők: folyamatok fejlesztése, hatékony portfólió- és programmenedzsment és módszerek, szervezeti tanulás

csolatorientáció a szervezet egyéni tagjaira, az érintett csoportokra és a kommunikációra koncentrálnak (Kendra – Taplin, 2004).

### A kutatás modellje és módszertani kerete

A kutatási témához kapcsolódó releváns szakirodalmak és korábbi kutatási eredmények áttekintése alapján összeállítottuk a kutatás modelljét, amely bemutatja a sportrendezvény-szervezési projektek feltételezett sikertényezőit és sikerkritériumait, valamint a modell elemei között fennálló lehetséges kapcsolatokat (2. ábra).

2. ábra



A kutatási modellben a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikerét meghatározó tényezőket három fő területre: feladatorientációra, kapcsolatorientációra és véletlen hatásokra bontottuk. A feladat- és kapcsolatorientáció szerinti felosztás az előzőekben bemutatott személyes vezetés és projektmenedzsment szakirodalmi elemzéseken alapul. A véletlen hatások szerepét az irodalmi hivatkozások mellett (Kosztján – Herner, 2007) a szervezői tapasztalatok is kiemelték, mivel a rendezvények világában a nem várt események (például: szélsőséges időjárás, zavargások stb.) jelentős hatással lehetnek a rendezvények sikerére. E három tényező együttesen befolyásolja a sportrendezvények sikerét, amelyet a projekt eredményével szemben támasztott kritériumokon, azaz a projekt céljainak teljesítésén és érintettjeinek elégedettségén keresztül értékeltünk, a korábbi projektsiker-kutatások eredményeire, valamint a kiválóság és érettség modellek szempontrendszerére támaszkodva.

A kutatás során a kvantitatív és kvalitatív módszerek együttes alkalmazása támogatta a széles körű, átfogó elemzések elvégzését. A kvantitatív kutatás folyamán

statisztikai és ökonometriai elemzéseket végeztünk el a nemzetközi sportrendezvények szervezésére vonatkozó kérdőíves felmérés során összegyűjtött adatok bázisán. A primer adatgyűjtés a Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszékének támogatásával valósult meg 2007 januárja és 2008 májusa között. Mivel a felmérés során több európai országot érintő adatfelvételre volt szükség, ezért a magyar mellett angol és német nyelven is rendelkezésre állt a kérdőív a kitöltők számára, amelyet a postázott, nyomtatott változat mellett elektronikus úton is elérhettek és kitölthettek a felmérésben résztvevők. A válaszadók három fő témakörben – általános információk, a sportrendezvény szervezésének jellemzői, valamint a sportrendezvény szervezése során elért eredmények – összesen 22 kérdéskörre adhattak választ, amelyek további alszempontokat tartalmaztak. A reprezentatív mintavétel megvalósítása érdekében a kiválasztott országokban 2000 és 2008 között megrendezésre került valamennyi világ- és Európa-bajnokság szervezőbizottsági elnökét, illetve főtitkárát felkértük a felmérésben történő részvételre, akik, mint a szervezés összefogói és irányítói, átfogó és széles körű tapasztalatokkal rendelkeztek az adott sportrendezvényről. Összesen 71 sportszövetségtől érkezett válasz megkeresésünkre, akik összességében 104 sportrendezvényre vonatkozóan töltötték ki a kutatási kérdőívet. A felmérésben részt vevő szervezetek között a legnagyobb arányban magyar szövetségek szerepeltek, de kiemelkedő volt még a német, svájci és osztrák szövetségek aránya is. A többi ország esetében, a megvalósult rendezvények kisebb számából adódóan is, kevesebb kitöltött kérdőív érkezett vissza. A felmérésben szereplő sportrendezvények mintegy felét az utóbbi három évben, azaz 2006 és 2008 között rendezték meg, de jelentős arányt képviseltek még a 2003 és 2005 között lezajlott sportrendezvények. A vizsgált sportrendezvények túlnyomó többsége egy és négy nap, illetve öt és tíz nap közötti időtartamot ölelt fel. A legtöbb sportrendezvényt olimpiai egyéni vagy olimpiai csapat sportágban szervezték.

A kutatás során a kvantitatív adatgyűjtés és elemzés mellett kvalitatív módszereket is alkalmaztunk az elvégzett kvantitatív elemzések eredményeinek alátámasztására, valamint mélyebb szintű és átfogó ismeretek összegyűjtése és elemzése céljából. Kvalitatív módszerként esettanulmányi vizsgálatokat készítettünk, melyek mélyinterjúkon és másodlagos adatok elemzésén alapultak. A kvalitatív kutatás során olyan sportrendezvényeket választottunk ki, melyek szervezési szempontból az utóbbi évek legjelentősebb sporteseményei között szerepeltek. Az esettanulmányi vizsgálatok során két hazai sportesemény – Úszó Európa-bajnok-

ság, Margitsziget, 2006; Kajak-kenu világbajnokság, Szeged, 2006 – és két németországi rendezvény – Futball-világbajnokság, Németország, 2006; Evezős világbajnokság, München, 2007 – elemzését végeztük el, annak érdekében, hogy összevethetőek legyenek a hazai és németországi szervezési gyakorlat hasonló, illetve különböző elemei, összefüggései. Az esettanulmányok során a sportrendezvények szervezői által összegyűjtött tapasztalatok, vélemények és mélyebb problématerületek megismerése céljából, mélyinterjúkat készítettünk a kiválasztott sportrendezvények szervezőivel, valamint elemeztük az egyes rendezvények dokumentációit, összefoglaló jelentéseit, illetve a megjelent tanulmányokat, sajtóbeszámolókat.

### A nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikertényezőinek és sikerkritériumainak meghatározása

A vizsgálat során a kérdőíves felmérés bázisán elvégzett faktoranalízis, valamint az esettanulmányi vizsgálatok segítségével meghatároztuk a nemzetközi sportrendezvények szervezésének sikerkritériumait, illetve sikertényezőit leíró faktorokat.

A faktoranalízis elvégzése előtt megvizsgáltuk, hogy a rendelkezésre álló adatok alkalmasak-e az elemzés elvégzésére. Ennek eldöntésére első lépésben keresztkorreláció-vizsgálatot végeztünk el, melynek

eredményeként kapott korrelációs mátrixok alátámasztották, hogy a változók között számos esetben tapasztalható összefüggés. A korrelációelemzés eredményei alapján indokolt volt a Kaiser–Meyer–Olkin-kritérium és a Bartlett-féle gömbteszt vizsgálatának elvégzése az adatok alkalmasságának alátámasztására. A KMO-mutató sikertényező-elemekre vonatkozó 0,776-os értéke, a sikerkritérium-elemekre vonatkozó 0,820-as értéke, valamint a mindkét esetben nulla szinten szignifikáns Bartlett-teszt megerősítette a faktoranalízis elvégzésének szükségességét.

A sikertényezőket reprezentáló faktormodell hat faktornál jól reprezentálta a változókat, mivel több mint 59%-ot őriztek meg a faktorok az eredeti változók információtartalmából. A faktorok rotálását követően, a beazonosított hat faktor esetében mindenhol megfelelő faktorsúllyal szerepeltek a csoportosított változók. A létrehozott sikertényező-faktorokat, valamint a faktorokhoz tartozó változókat a 3. táblázatban foglaltuk össze.

A faktorelemzés eredményeként a nemzetközi sportrendezvények szervezési gyakorlatát leíró sikertényezőket hat faktorba csoportosítottuk. Az első faktor a „projektcélok teljesítése”, amely a projekt kivitelezés alapját képező cél- és tevékenységtervezési, valamint követési feladatok összessége. A „projektszerződés-stratégia” faktor a szükséges erőforrásokat és szolgáltatásokat biztosító partnerekkel történő felelősség- és kockázatmegosztás kialakítását foglalja magában.

3. táblázat

A sikertényező-faktorok változói

	Faktorok megnevezése	Változók megnevezése
Feladat-orientáció	1. Projektcélok teljesítése	Projektcélok kidolgozása Tevékenységi struktúra kidolgozása Projekttervek aktualizálása
	2. Projektszerződés-stratégia	Felelősségmegosztás meghatározása a felek között Pénzügyi elszámolás meghatározása a felek között
Kapcsolatorientáció	3. Projektirányítás	Vezetők szakmai és irányítói kompetenciája Projektcsapat elkötelezettsége Felelősségek és hatáskörök meghatározása
	4. Projektcsapat szervezeti kultúrája	Csapatmunka támogatása Önálló cselekvés támogatása Szervezeti tanulás támogatása Nyílt kommunikáció a szervezőbizottságon belül Információk megosztása a szervezőbizottságon belül
	5. Együttműködés és kommunikáció	Beszállítók kiválasztása Beszállítók munkájának nyomon követése Kommunikáció a beszállítókkal Kommunikáció a támogatókkal Kommunikáció a nemzetközi és hazai sportszövetséggel
	6. Kooperáció	Kooperáció az állammal, állami szervekkel Kooperáció a településsel, helyi hatóságokkal, lakossággal

A „projektirányítás” faktor a projektcsapat szervezési, fejlesztési és irányítási tevékenységeinek, valamint az ehhez szükséges vezetői képességeknek az összessége. A „projektcsapat szervezeti kultúrája” faktor a projekttagok viselkedését befolyásoló normák és értékek összessége, amelyek akadályozhatják vagy ösztönözhetik a munkatársakat feladataik teljesítése során. Az „együttműködés és kommunikáció” faktor a szükséges erőforrásokat és feltételeket biztosító partnerekkel történő kapcsolat kialakítását és fenntartását foglalja ma-

véletlen hatások, ott viszonylag magasra, a közepes értéket mindenhol meghaladóra értékelték a szervezők a váratlan események jelentőségét, hatását.

A sikerkritériumokat reprezentáló faktormodell négy faktor esetében több mint 53%-ot őrizt meg a változók információtartalmából. A faktorok rotálása során elkülönített négy faktorban mindenhol megfelelő faktorsúllyal rendelkeztek az egyes változók. A létrehozott sikerkritérium-faktorokat, valamint a faktorokhoz tartozó változókat a 4. táblázat tartalmazza.

4. táblázat

A sikerkritérium-faktorok változói

	Faktorok megnevezése	Változók megnevezése
Projektcélok teljesítése	1. Elsődleges projektcélok teljesítése	Projekt költségtervek betartása Pénzügyi nyereség elérése Nemzetközi és hazai sportszövetség elégedettsége Projektcsapat elégedettsége
	2. További projektcélok teljesítése	Nézők száma (helyszínen és médiában) Részvevő sportolók és kísérők száma Sportág, hazai sportolók népszerűsítése Helyi turizmus, gazdaság élénkítése
Külső projektérintettek elégedettsége	3. Együttműködő partnerek elégedettsége	Beszállító partnerek elégedettsége Támogató partnerek elégedettsége Támogató partnerek jövőbeni együttműködési készsége Partnerekkel kötött szerződések feltételeinek teljesítése
	4. További érintettek elégedettsége	Település, helyi hatóságok és lakosság elégedettsége Állam és állami szervek elégedettsége Település és helyi hatóságok jövőbeni együttműködési készsége Állam és állami szervek jövőbeni együttműködési készsége

gában. A „kooperáció” faktor a rendezvény által érintett állami és városi szervezetekkel és csoportokkal történő összefogást, kapcsolattartást tartalmazza.

Az elemzés során beazonosított hat faktor tartalma alapján megállapítható, hogy a sportrendezvények sikerét meghatározó tényezők között nem csupán a kemény, feladatorientált tényezők – projektcélok teljesítése, szerződésstratégia – játszanak fontos szerepet, hanem legalább annyira meghatározóak a puha, kapcsolatorientált tényezők is, melyek a projekt résztvevőivel és érintettjeivel kapcsolatos tevékenységeket és folyamatokat ölelik fel.

A sikertényezőket csoportosítása során a „véletlen hatások” leírására szolgáló változókat ugyan nem sikerült önálló faktorba sorolni, azonban az egyes változók statisztikai elemzése, valamint az esettanulmányi vizsgálatok megerősítették e faktor létjogosultságát. A kérdőíves felmérés során vizsgált sportrendezvények mintegy felénél merültek fel véletlen hatások és váratlan események, amelyekre a szervezők nem számítottak, és amelyekről nem voltak múltbeli tapasztalataik. Azon rendezvények esetében pedig, ahol voltak ilyen

A faktoranalízis eredményei alapján a nemzetközi sportrendezvények értékelésének kritériumait négy faktorba csoportosítottuk. Az „elsődleges projektcélok teljesítése” faktor a szervezők által megfogalmazott költség- és bevételi célok, valamint megbízási és munkatársi elégedettség elérését tartalmazza. A „további projektcélok teljesítése” faktor a szervezők által kitűzött részvételi és nézettségi eredmények, valamint a sportág és a térség számára nyújtott előnyök összessége. Az „együttműködő partnerek elégedettsége” faktor az erőforrásokat és támogatásokat biztosító partnerek elégedettségét, további együttműködési hajlandóságát foglalja magában. A „további érintettek elégedettsége” faktor a projekt által érintett helyi és országos szervezetek, csoportok elégedettségét, további kooperációra való hajlandóságát foglalja magában.

Miután az elemzés során a megbízó és a projektcsapat elégedettsége az elsődleges projektcélok teljesítése faktor részét képezte, ezért a projektérintettek elégedettsége terület a külső projektérintettek elégedettsége elnevezést kapta, mivel az együttműködő partnerek és további, szintén a projekten kívül álló



kerkritérium-faktor átlagértékei alapján a kelet-közép-európai országok által szervezett sportrendezvények alacsonyabb átlagértéket (Mean -0,118), míg a német klaszter országokban megvalósult rendezvények magasabb átlagot (Mean 0,310) mutatnak. Az eredmények alapján elmondható, hogy a vizsgált kelet-közép-európai országokban nagyobb hangsúlyt kap a partnerekkel történő kapcsolat kialakítása és fenntartása, míg a német klaszter országai a további projektcélok teljesítésében: a részvételi, nézettségi eredmények, a sportág és térség számára nyújtott előnyök tekintetében értek el jobb eredményeket.

### Az esettanulmányi vizsgálatok tapasztalatai

Az utóbbi években hazánkban, illetve Németországban szervezett világ- és Európa-bajnokságok közül kiválasztott, kiemelkedő jelentőségű sportrendezvények vizsgálata alapján meghatároztuk, hogy mely területek játszanak fontos szerepet a sportrendezvények eredményes megszervezésében és lebonyolításában.

A feladatorientált sikertényezők tekintetében a vizsgált rendezvények alapján a célok számszerűsítése, az ütemtervek és határidők részletes kidolgozása, valamint a forgatókönyv és egyéb szervezési eszközök alkalmazása jelentős mértékben elősegíti a célkitűzések elérését, a határidők és részhatáridők betartását, a hatékony munkavégzést és ellenőrzést. Az erőforrások biztosítása terén rendkívül fontos szempont a biztosítékok alkalmazása, a folyamatos ellenőrzés, a határidők szigorú betartatása annak érdekében, hogy az elvárt teljesítmény a megfelelő minőségben és a szükséges határidőre készen legyen. Az érintettek elvárásainak megismerése, figyelembevétele – például a sportolók igényeinek (utazás, szállás, étkezés, pihenés, edzési lehetőség, időpontok és helyszínek pontos ismerete stb.) előzetes feltérképezése és szem előtt tartása – nagymértékben hozzájárul az érintettek meglegedéséhez, pozitív értékeléséhez. A feladatorientált szervezési módszerek és eszközök alkalmazásának tehát leginkább a hatékony munkavégzésben, a projekt eredményes teljesítésében és a célok elérésében van fontos szerepe, azonban az érintettek, főként a résztvevő sportolók és kísérők, valamint a megbízó szövetség elégedettségére is hatással lehet.

A kapcsolatorientált sikertényezők terén fontos tényező a saját szakterületén belül tapasztalt és rátermett résztvevők felvétele, akik maximálisan támogatni tudják a rendezvény megvalósítását. A szervezőbizottságon belüli felelősségek és hatáskörök meghatározása, a közvetlen kommunikáció, a csapatmunka ösztönzése elősegíti az egyértelmű felelősségmeghatározást, ez-

által az átfedések és gazdátlan feladatok elkerülését, a hatékony munkavégzést és a tagok elkötelezettségét. Az együttműködések terén elengedhetetlen az illetékes nemzetközi szövetséggel, az együttműködő partnerekkel, támogatókkal való jó kapcsolat kialakítása, valamint az állami, városi szerepvállalás biztosítása, amely nagyban hozzájárulhat a szervezők által vállalt kötelezettségek teljesítéséhez. A kommunikáció terén pedig a rendezvény érintettjeire való odafigyelés és folyamatos tájékoztatás nagyban hozzájárul a nézők, sportolók, szponzorok és a média elégedettségéhez, valamint a hosszú távú célok eléréséhez. Az elemzés eredményei alapján megállapítható, hogy a kapcsolatorientált szervezési feltételek és módszerek ugyanúgy hozzájárulnak a hatékony munkavégzéshez, a kötelezettségek teljesítéséhez és a hosszabb távú célok eléréséhez, mint a hatékony együttműködések kialakításához, az érintettek elégedettségéhez, pozitív megítéléséhez.

Az esettanulmányi vizsgálatok tapasztalatai alapján a nemzetközi sportrendezvények előkészítése és megvalósítása során felmerülő véletlen hatások közül főként a természeti, valamint a különféle társadalmi és politikai problémák, váratlan események zavarhatják meg a szervezők munkáját. A 2006-os margitszigeti úszó Európa-bajnokság esetében például az előkészítés során az állami támogatással voltak folyamatos problémák, majd a rendezvény alatt a viharos időjárás okozott gondokat. A fellépő véletlen hatások következményei igen jelentősek, és kezelésük, megoldásuk nagy erőfeszítéseket, esetleg számottevő költségeket igényel. A véletlen hatásokat nem minden esetben lehet kiküszöbölni, azonban fel lehet rájuk készülni helyzetelemzésekkel, kockázatelemzéssel és szimulációs gyakorlatokkal.

A magyarországi és németországi sportrendezvények összehasonlításában, az erőforrások, a szükséges eszközök, létesítmények biztosítása és az anyagi források előteremtése itthon sokkal jobban leterheli a szervezőket, akik így nem tudnak a szélesebb körű kommunikációra és a hosszabb távú célok elérésére elég figyelmet fordítani.

### A kutatás eredményeinek összefoglalása

A faktoranalízis, valamint az esettanulmányi vizsgálatok segítségével meghatároztuk a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikertényezőit és sikerkritériumait.

Az elvégzett elemzések eredményei alapján következtetésként megfogalmazható, hogy a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek szervezési gyakorlata leírható a sikertényezők három csoportjával, melyek a feladatorientáció, a kapcsolatorientáció,

valamint a véletlen hatások. A kutatás során nyert tapasztalatok megerősítették, hogy a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek esetében is helytálló az ohioi egyetem és követői által megfogalmazott elmélet, miszerint a célokat, teljesítményeket előtérbe helyező feladatorientáció mellett meg kell jelennie a projektcsapat szervezésének és irányításának, a kommunikáció és a kapcsolatok kiemelt kezelésének. Az eredmények alátámasztották, hogy a nemzetközi sportrendezvények szervezőinek munkájában egyaránt fontosak a technikai, feladatorientált területek, mint a célok és tevékenységek kidolgozása, nyomon követése és aktualizálása, valamint a szükséges erőforrások biztosítása, hiszen e területek képezik a rendezvény megvalósításának, a résztvevők munkamegosztásának és a feladatok számonkérésének alapját. Ugyanakkor e technikai területek mellett egyre hangsúlyosabbá válik a humán, kapcsolatorientált oldal is. A sportrendezvények sikeres megvalósításában óriási szerepet vállalnak a projektcsapat vezetői és munkatársai, a külső partnerek és szervezetek, akiknek kompetenciája és elkötelezettsége, valamint megfelelő szervezeti kultúrája nélkülözhetetlen a hatékony munkavégzéshez, az eredményes szervezéshez.

A kutatás eredményei megerősítették, hogy a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikeressége leírható a sikerkritériumok két területével: a projektcélok teljesítésével, valamint a külső projektérintettek elégedettségével. A megfogalmazott tapasztalatok alapján a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek sikerkritériumai – összhangban a korábbi sikerkritérium-kutatások (Görög, 1999; Lim – Mohamed, 1999; Cooke-Davies, 2004) eredményeivel – az értékelési szempontok két nagy csoportját ölelik fel: a projektcélok teljesítését, valamint a külső projektérintettek elégedettségét. Az elemzések eredményei alátámasztották, hogy a nemzetközi sportrendezvények sikerességének megítélésében az objektívebben értékelhető célelérés mellett a rendezvény által érintett szervezetek és csoportok elégedettsége, szubjektív véleménye is meghatározó szerepet játszik. A célelérés megítélésében a költség- és bevételi eredmények mellett a két fő érintett, a nemzetközi és hazai sportszövetség, valamint a projektcsapat elégedettsége játszik fontos szerepet. Az utóbbi években azonban további szempontok, mint a részvételi, nézettségi adatok, a sportág és a helyi gazdaság támogatása is megjelentek, amelyek a rendezvény globális szerepének és hosszú távú hatásainak értékelésében játszanak fontos szerepet.

Az azonosított sikertényező- és sikerkritérium-területek közötti összefüggések meglétét és természetét lineáris regresszió- és korrelációelemzés alkalmazásá-

val vizsgáltuk, melynek eredményeit az esettanulmányi vizsgálatok is alátámasztották.

Az eredmények alapján, a külső projektérintettek elégedettsége tekintetében, fontos következtetés, hogy a nemzetközi sportrendezvények szervezési gyakorlatában a külső projektérintettek elégedettsége összefügg a kapcsolatorientációt megtestesítő sikertényező-faktorokkal. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a nemzetközi sportrendezvények szervezési gyakorlatában a külső projektérintettek elégedettségét leginkább a puha, kapcsolatorientált tényezők határozzák meg. A nemzetközi sportrendezvények szervezése során a beszállító, támogató partnerek elégedettségének, további együttműködési készségének elérésében a partneri kapcsolat kialakítása és fenntartása játszik döntő szerepet. A partneri kapcsolat az elégedettségen kívül a hatékony munkavégzésnek is alapvető feltétele, hiszen jó együttműködésnek, kölcsönös párbeszédnek kell kialakulnia a felek között ahhoz, hogy eredményesen tudjanak együtt dolgozni, a felmerülő problémákat megoldani. A rendezvény további érintettjei: a helyi és országos szervezetek, a város, a lakosság elégedettségét, jövőbeni támogatását elsősorban a rendezvény során megvalósított összefogás és kooperáció határozza meg. Érdemes nagy hangsúlyt fektetni arra, hogy jó együttműködést alakítsanak ki a szervezők a különböző hatóságokkal és szervezetekkel, illetve munkatársaikkal, hiszen ez megadja a jövőbeni jó kapcsolat és együttműködés alapját, míg egy konfliktus vagy összetűzés nagyban megnehezítheti a szervezők életét. A város és a helyi lakosság elégedettségének elérésében szintén fontos tényező a kooperáció, hiszen a város és a rendezvény némiképp egymásra vannak utalva, mivel jó együttműködés esetén kölcsönös előnyöket tudnak egymásnak nyújtani. A város hozzájárulhat a szervezés munkálataihoz és költségeihez, míg a rendezvény széles körben megismertetheti a várost, látogatókat vonzhat a térségbe és támogathatja a helyi szolgáltatókat és vállalkozókat. Az eredmények alapján elmondható, hogy a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek esetében a külső érintettek elégedettségének elérésében ugyan megjelenik – a szerződésstratégia révén – a feladatorientáció területe, azonban a puha, kapcsolatorientált tényezők, az együttműködés, a kommunikáció és a kooperáció azok, amelyek igazán meghatározóak.

A projektcélok teljesítésével kapcsolatban a feltárt kapcsolatok rávilágítottak, hogy a nemzetközi sportrendezvények szervezési gyakorlatában a projektcélok teljesítése összefügg a kapcsolatorientációt megtestesítő sikertényező-faktorokkal. Az eredmények alapján fontos megállapítás, hogy a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek céljainak teljesítésében

jelentős szerepe van a puha, kapcsolatorientált tényezőknek, míg a kemény, feladatorientált tényezők kevésbé meghatározóak. A szervezők által kitűzött költség- és bevételi célok teljesítésében, a sportszövetség, a projektcsapat elégedettségének elérésében a projekt célkitűzés, a vezetők hozzáértése, a projektcsapat elkötelezettsége, valamint a felelőségek és hatáskörök meghatározása játszik fontos szerepet. A célok teljesíthetőségének alapvető feltétele az átgondolt célkonceptió és tevékenységi struktúra kidolgozása, hiszen ez ad iránymutatást a rendezvény előkészítése és lebonyolítása során. Kompetens és hozzáértő projektvezetés nélkül ugyanakkor elképzelhetetlen a kitűzött célok teljesítése, a megbízói és munkatársi elégedettség elérése. Megfelelő irányítás, a feladatok kiosztása, a felelőségek és hatáskörök meghatározása nélkül nem tud jó teljesítményt felmutatni a projektcsapat, akiknek rendkívül összetett, határidők által sürgetett munkájában nélkülözhetetlen a tenni akarás, a közös ügy melletti elkötelezettség. A rendezvény átfogó sikerét meghatározó további célok teljesítésében főként a kooperáció területének van jelentős szerepe. A rendezvényre ellátogató nézők számát nyilvánvalóan meghatározza a szervezők és a rendező város kapcsolata, hiszen az összefogás és együttműködés ösztönzi a helyi lakosok, csoportok részvételét. A magasabb szintű, térségi vagy országos kooperáció, közös promóció pedig nagyobb nyilvánosságot biztosít a rendezvény számára, ami támogatja a sportág és a hazai sportolók megismertetését, valamint a több látogató révén a helyi turizmus és gazdaság bevételeit is fellendítheti. A kutatás eredményei alapján elmondható, hogy a nemzetközi sportrendezvény-szervezési projektek esetében a projektcélok teljesítésében elsődlegesen a puha, kapcsolatorientált tényezők, a projektirányítás, az együttműködés, a kommunikáció és a kooperáció a meghatározóak, míg a technikai jellegű, feladatorientált tényezők szerepe egyre inkább háttérbe szorul.

A vizsgálatba bevont térségek szervezési gyakorlatának összehasonlítását statisztikai elemzések és az esettanulmányi vizsgálatok segítségével végeztük el. A kutatás eredményei alapján ugyan nem tártunk fel alapvető különbségeket, azonban mindenképp kiemelendő és hasznos megállapítások születtek. A kelet-közép-európai sportrendezvények esetében megállapítható, hogy az erőforrások, a szükséges eszközök és létesítmények biztosítása, a partnerek munkájának ellenőrzése jelentős odafigyelést és koordinációt kíván meg a szervezőktől. A német klaszter országában szervezett sportrendezvények esetében ugyanakkor ez nem jelent gondot a szervezők számára, amelyben jelentős szerepet játszik az állam, illetve a város részéről

az anyagi támogatás nyújtása, az infrastrukturális fejlesztések átvállalása és a szervezési munkákban való részvétel. A kelet-közép-európai térség rendezvényei esetében ugyanakkor még kevésbé jelentős a rendezvény hosszabb távú hatásainak – a sport, a sportág népszerűsítése, a turizmus és gazdaság élénkítése, az országimázs javítása vagy egyéb nemes célok (pl. környezetvédelem, harmadik világ országainak megsegítése) – támogatása, mint a német klaszter sportrendezvényei esetében, ahol a médiakampány és a rendezvény arculatának szerves részét képezik e területek.

Összegzésként elmondható, hogy a sikeres sportrendezvény-szervezési projektek megvalósításához a szervezeteknek meg kell ismerniük a sikeresség megítélésében szerepet játszó kritériumokat, melyek között jelentős szerepet töltenek be a megfogalmazott célkitűzések teljesítése, az érintettek elégedettségének elérése, valamint a hosszabb távú pozitív hatások. A hatékony és eredményes szervezéshez pedig a technikai megoldások és módszerek mellett figyelmet kell fordítaniuk a szervezőknek a humán területre, a kapcsolatokra, kommunikációra és kooperációra egyaránt, amelyek szerepe úgy tűnik, hogy egyre inkább előtérbe kerül és meghatározóvá válik.

### Felhasznált irodalom

- Bakacsi, Gy. (1998): Szervezeti magatartás és vezetés; Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Baker, B.N. – Murphy, D.C. – Fisher, D. (1988): Factors Affecting Project Success; in Project Management Handbook (ed. Cleland, D. I. – King, W. R.); New York: Van Nostrand Reinhold, 902–919. o.
- Cooke-Davies, T.J. (2004): Consistently Doing the Right Projects and Doing Them Right – What Metrics Do You Need?; The Measured, 4/2, 44–52. o.
- Deák, Cs. (2006): A projektmenedzsment érettsége; Vezetéstudomány, Különszám, 60–68. o.
- Dreyer, A. – Krüger, A. (1995): Sporttourismus: Management- und Marketing Handbuch; München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
- Field, A. (2005): Discovering Statistics Using SPSS; London: Sage Publications
- Görög, M. (1999): A projektmegvalósítás sikerességének dimenziói; Vezetéstudomány, 1. szám, 43–47. o.
- Görög, M. (2003): A projektvezetés mestersége; Budapest: Aula Kiadó
- Haase, F. (2004): Handbuch Eventmanagement; München: Kopaed Verlag
- Kendra, K. – Taplin, L.J. (2004): Project Success: A Cultural Framework; Project Management Journal, 4, 30–45. o.
- Kerzner, H. (2006): Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling; Hoboken: Wiley & Sons

- Kosztján, Zs. T. – Herner, L. (2007): Projektütemtervek érzékenységvizsgálata; Műszaki Vezető; Budapest: Dashöfer Verlag
- Lim, C.S. – Mohamed, M.Z. (1999): Criteria of project success: an exploratory re-examination; International Journal of Project Management, 17/4, 243–248. o.
- Nyerges, M. – Petróczi, A. (2007): A sportmenedzsment alapjai; Budapest: Semmelweis Egyetem Testnevelési és Sporttudományi Kar
- Pinto, J.K. – Slevin, D.P. (1988): Critical Success Factors in Effective Project Implementation; in Project Management Handbook (ed. Cleland, D. I. – King, W. R.); New York: Van Nostrand Reinhold, 479–512. o.
- Shenhar, A.J. – Dvir, D. – Levy, O. – Maltz, A.C. (2001): Project Success: A Multidimensional Strategic Concept; Long Range Planning, 34, 23–30. o.
- Szabó, L. – Gaál, Z. (2006): Project Success and Project Excellence; Sharing Knowledge and Success for the Future – Congress reports of the 18th Euromaintenance-

Congress and 3rd World Congress on Maintenance, 193–198. o.

Székelyi, M. – Barna, I. (2005): Túlélőkészlet az SPSS-hez; Budapest: Typotex Kiadó Kft.

Turner, J.R. – Cochrane, R.A. (1993): Goals-and-Methods Matrix: Ill Defined Goals and/or Methods of Achieving Them; International Journal of Project Management, 11/2, 93–102. o.

Turner, J.R. (2000): Project success and strategy; in Gower Handbook of Project Management (ed. Turner, J.R. – Simister, S.J.); Aldershot: Gower Publishing Ltd., 7–83. o.

Ulrich, P. – Fluri, E. (1992): Management; Stuttgart: Haupt Wateridge, J. (1998): How can IS/IT projects be measured for success?; International Journal of Project Management, 16/1, 59–63. o.

Cikk beérkezett: 2008. 10. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 1. hó

KOVÁCS Kármén

## A MARKETING-KÖLTSÉGVETÉS MEGHATÁROZÁSÁNAK MÓDSZEREIRŐL

**A piaci verseny erősödésével a vállalatok által marketingtevékenységekre fordított összegek nagysága jelentősen emelkedik, hatékonyságuk azonban csökken. Ennek következtében a marketing-költségvetés meghatározása kritikus döntés a vállalati működésben. A szerző tanulmányában elsőként általánosságban ír a marketing-költségvetésről, kiemelve a marketingberuházások növekedésének, illetve azok csökkenő megtérülésének paradox helyzetét, majd pedig áttekinti a marketing-költségvetés készítésének folyamatát – a szervezeti szintek döntéshozatali szerepe szempontjából – és a marketingbűdzsének meghatározásának módszereit, amelyeknek jellemzőit egy saját összeállítású táblázatban is összegzi. Végül, szűk hazai vállalati körben végzett empirikus vizsgálata eredményeit ismerteti: a vállalatok többségükben nem kifinomult, hanem szubjektív technikákat alkalmaznak a bűdzsének meghatározására, a marketingberuházások várható és tényleges megtérülésére vonatkozólag végeznek kalkulációkat, továbbá fontos üzleti titokként kezelik a marketingre fordított összegek nagyságát, valamint azok várható és tényleges megtérülését.**

*Kulcsszavak:* marketing-költségvetés, marketing-beruházás, hatékonyság, megtérülés

A marketingnek mint vállalati funkciónak meghatározó szerepe van a piaci versenyképesség, a profitgenerálás, valamint a részvényesi érték növelése szempontjából. Ebből következően a piaci verseny fokozódásával a vállalatok mind nagyobb összegeket fordítanak marketingtevékenységekre. 2006-ban például a Procter & Gamble 8,522, az Unilever 4,537, a General Motors 3,353, a L’Oreal pedig 3,119 milliárd dollárt költött világszerte csak reklámra; hazánkban ugyanerre a célra a legtöbbet a Deutsche Telecom fordította, 105,5 millió dollárt (Advertising Age, 2007). E források optimális allokálása, valamint az általuk termelt hozam kimutatása a marketingmenedzserek felelőssége. Nem könnyű azonban elkülöníteni a marketingeszközök és -tevékenységek hatását a jelenlegi dinamikus üzleti környezetben, minthogy számos tényező befolyásolja az értékesítés és a profit nagyságát (Gupta – Steenburgh, 2008).

### A marketing-költségvetésről általában

A marketing és a reklám esetében a költségvetéssel kapcsolatos döntések sok szempontból a legnehezebbek. A bűdzsének meghatározásában az a jelentős problémát, hogy nem lehet pontosan meghatározni,

mennyire lesznek hatékonyak e tevékenységek. Nehéz tehát előre jelezni, hogy például mekkora többletforgalom (és így profitot) generál majd várhatóan egy reklámkampány, mivel számos szubjektív és bizonytalan tényező (pl. fogyasztói ízlés, reklámkivitelezés minősége és meggyőző ereje, versenytársak reklámüzenete és intenzitása) befolyásolja a keresleti oldal reakcióját (Shimp – DeLozier, 1986; Doyle, 2002). A marketingbűdzsének rendszerint a reklám, az értékesítésösztönzés, a piackutatás és a disztribúciós költségek egy részét foglalja magában (Sheth – Sisodia, 2002). (Jelen cikkben a marketing- és a reklám-költségvetés fogalmát felváltva használom, minthogy a bűdzsének meghatározás szemléletmódjára, technikáira – és nem pedig pontos nagyságára – koncentrálna ez a két dolog azonos jellegű befektetési tételnek tekinthető.)

A marketingre fordított összegek számottevő mértékben növekedtek az elmúlt évtizedekben, és ezzel egyidejűleg jelentősen emelkedett a vállalati költségeken belüli arányuk is. Amíg a második világháború utáni időszakban a vállalati költségek mindössze 20%-át tették ki, addig napjainkban gyakran legalább 50%-át adják. A termelési és működési költségek hányada ezzel szemben jelentősen csökkent – főként az

automatizáció, a flexibilis gyártási és a just-in-time rendszereknek, valamint a hatékony és rugalmas ellátási láncoknak betudhatóan – jelenleg 30% vagy az alatt marad az 1950-es évekbeli 50%-kal szemben. A menedzsment (beleértve a pénzügyet, a számvitelt, a HR-t és a többi támogató funkciót, mint pl. a K+F) is növelte hatékonyságát, olyan módszerekkel, mint például a BPR, a reengineering vagy az outsourcing, amelyek eredményeképpen a vállalati összköltségeken belüli aránya 30%-ról 20%-ra csökkent. Amíg a marketingberuházások nagysága növekedett, megtérülése pedig csökkent az elmúlt időszakban, a többi vállalati funkció még hatékonyabbá és eredményesebbé vált. Így fontos feladatot jelent a marketingszakemberek és a vállalati vezetés számára, hogy a marketingtevékenységekre fordított összegeket hatékonyan és eredményesen használják fel, valamint hogy e beruházások megtérülését és vállalati teljesítményhez való hozzájárulását hitelesen kommunikálják a vállalat felsővezetése és egységei felé (Sheth – Sisodia, 1995; Schultz – Gronstedt, 1997; Weber, 2002).

Azon vállalatok többsége, amelyek dinamikus versenykörnyezetben működnek, illetve amelyek esetében erős szervezeti nyomás érvényesül a jobb vállalati teljesítmény elérésére, az optimálisnál többet reklámoz (overadvertising). A túl sok reklám egyik legfőbb oka az, hogy rendkívül nehéz modellezni a célpiac marketingkommunikációs hatásokra adott reakcióját, és ennek következtében intenzív reklámtevékenységgel próbálják biztosítani a célszegmens elérését. A reklám hatásában rejlő bizonytalanságból következően így gyakran egyszerűen arra törekcsenek, hogy a lehető legalacsonyabb áron vegyék meg a lehető legtöbb benyomást, figyelmen kívül hagyva azt, hogy a sok kommunikációs inger milyen hatást vált ki a potenciális fogyasztókból (Aaker – Carman, 1982; Rotfeld, 2007).

Miközben a vállalatok egyre többet fektetnek be marketingbe, különösen reklámba, e tevékenységek hatékonysága csökken. Ily módon egy paradox helyzet áll elő; hiába reklámoznak többet, a hatás kisebb. Azzal, hogy a potenciális fogyasztók nagyon sok reklámhatásnak vannak kitéve a növekvő piaci verseny következtében, és reklámterhelésük folyamatosan nő, a reklámimpulzusok egyre kisebb aránya (csupán legfeljebb 5-10% [Sas, 2007: p.107.]) jut át az észlelési küszöbön. Csökken továbbá az információterhelés hatására a fogyasztók hajlandósága, hogy a reklámüzenetekre figyeljenek, vagyis a tudatos reklámkerülés egyre jellemzőbbé válik, ez pedig kevésbé hatékony információs folyamatot eredményez. Ez a paradox helyzet azonban csak a reklámmenedzserek beruházási döntéseinek és a versenytársak egymástól függő reklám-bűdzsének meghatá-

rozásának megértésével értékelhető megfelelően (Pruyn – Riezebos, 2001; Achenbaum, 1992).

Probléma továbbá az, hogy számos vállalat, különösen azok, amelyek a reklám-bűdzsét az értékesítés meghatározott százaléka alapján szabják meg, valójában kedvező üzleti helyzetben növelik a reklámozást, és alacsony értékesítési szint mellett csökkentik azt (Aaker – Batra – Meyers, 1992). Ez utóbbi eset tovább fokozza a forgalom csökkenését, hiszen a potenciális fogyasztók nem jutnak információhoz az adott termékről, márkáról vagy vállalatról, és így nem ösztönöztek a vásárlásra.

A marketingberuházások válhatnak a legkönnyebben a menedzsment célpontjává, ha a vállalat nehéz pénzügyi helyzetbe kerül, és a költségcsökkentés meghatározó céllá válik. A részvényesiérték-elemzés azonban rámutat arra, hogy ezek a marketinget érintő rövid távú megszorítások sokkal inkább csökkentik a részvényárat, semmint hogy pozitívan hatnának rá (Doyle, 2000; Shaw – Merrick, 2005). Rossz gazdasági kilátások esetén is gyakran nagymértékben csökkentik a médiára fordítható összegeket; ez azért veszélyes politika, mert rendkívül nehéz visszaszerezni a korábbi ügyfeleket, ha már átpártoltak egy versenytárs márkájához (Dhalla, 1978).

A marketing- és reklám-költségvetéssel kapcsolatban számos tanulmány jelent meg az elmúlt évtizedekben Borden 1942-ben kiadott, a témában úttörő munkának tekinthető könyve óta. A kutatások főbb területei: a marketing- és reklám-költségvetés készítésének módszerei (Hung – West, 1991; Prendergast – West – Shi, 2006), a marketing- és reklám-költségvetés folyamata (Guiltinan – Paul, 1982; Piercy, 1987; Shaw – Merrick, 2005), a marketingbűdzsének allokációja (Berger – Bechwati, 2001; Murthy – Mantrala, 2005; Gupta – Steenburgh, 2008), az alkalmazott költségvetési módszer és a főbb magyarázó változók (pl. vállalati méret és teljesítmény) közti összefüggések elemzése (Hung – West, 1991; Chakrabarti – Arora, 2007), valamint a marketingberuházások megtérülése (Powell, 2002; Lenskold, 2003). Tanulmányomban az első két témával foglalkozom részletesen.

### A marketing-költségvetés készítésének folyamata

A vezetés stílusa, a szervezeti struktúra és kultúra, valamint a marketingosztály szervezeten belüli pozíciója nagymértékben meghatározza a marketing-költségvetés készítésének folyamatát – szervezeten belüli irányát. A bűdzsének meghatározásával kapcsolatos döntéshozatali folyamatnak négy típusa különböztethető meg annak alapján, hogy a marketingmenedzserek,

a felsővezetés, valamint a többi vállalati egység, illetve azok tagjaiból álló bizottság milyen mértékű hatást képes vagy kíván gyakorolni a marketingre fordítható összegek megállapítására (1. ábra).

A hagyományosnak tekinthető **top-down** büdzsé meghatározása esetében a felsővezetés jelöli ki azt a keretet, amelyet a marketingtevékenységekre fordított kiadásokkal nem szabad túllépni. Ezen előre meghatározott költségvetési módszereknek általában nincs elméleti megalapozottságuk, mégis népszerűek, különösen, ha az elmúlt évi büdzsé alapján határozzák meg az ideit (Belch – Belch, 2004; Shaw – Merrick, 2005). E módszer hátrányának látom, hogy nem a valódi marketingcéloknak és -terveknek megfelelően történik a pénzügyi források nyújtása, és így nagy valószínűséggel kisebb lesz a büdzsé, mint amekkora szükséges lenne. Következésképpen a vállalat nem tud megfelelően reagálni a piacon bekövetkező változásokra.

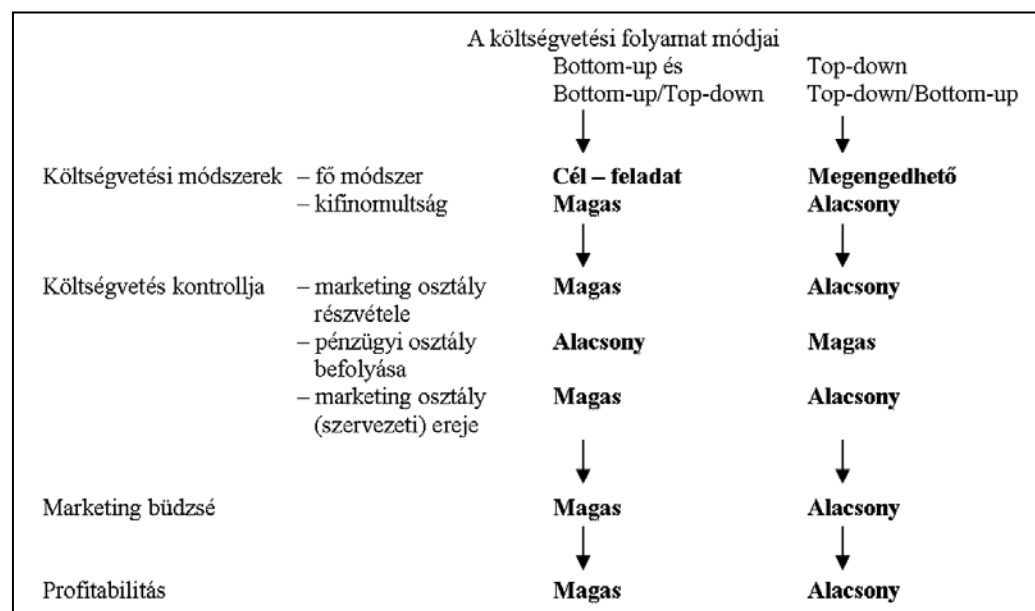
A **bottom-up** folyamat az előbbi ellentéte, a marketingre fordítható összeg meghatározása alsóbb szintről, rendszerint a termék- vagy márkamenedzsmenttől indul ki. A marketingeseknek ez esetben meghatározott céljaik vannak, marketingkutatásaik és a reklámügynökséggel történő konzultációjuk alapján kalkulálják a felterjesztett marketingbüdzsét, amelyet a felsővezetés hagy jóvá (Piercy, 1987). Ennek a módszernek az alkalmazására meglátásom szerint akkor van lehetőség, ha a marketingrészlegnek erős a vállalat belüli helyzete és elismert a szakmai tevékenysége.

A **bottom-up/top-down** irányú költségvetési folyamatnál több a tárgyalás a felsővezetés és a marketingmenedzserek között, mint az előző esetben. A termék- és márkamenedzserek szerepe azonban korlátozottabb, és rendszerint a vállalat más funkciói is részt vesznek a döntéshozatalban (Piercy, 1987).

A **top-down/bottom-up** típusú költségvetés-készítés alapján véve hasonló az előzőhöz, a felsővezetésnek azonban nagyobb a hatalma a büdzsé felett, és gyakran különböző típusú bizottságok segítik a munkáját.

**A marketing-költségvetés rendszere**

Forrás: Piercy (1987: p. 55.)



A döntéshozatalt a felsővezetés kezdeményezi és irányítja, értékesítési és nyereség-előrejelzések alapján kalkulálja a marketing számára a költségkeretet. A marketingesek egyezkedési lehetősége viszonylag csekély, különösen, ha a vállalati profit növelésére irányuló nyomás válik elsődlegessé (Piercy, 1987).

A bottom-up és a bottom-up/top-down költségvetés-készítésnél nagyobb a marketingosztály befolyása, mint a top-down és a top-down/bottom-up jellegű döntéshozatalnál. A szervezeti egységek közül különösen a pénzügyi részlegnek van nagy hatása a büdzsé nagyságának meghatározására. A bottom-up és a bottom-up/top-down módszereket általában nagyobb vállalatoknál, magasabb profitabilitás mellett és nagyobb költségvetési keret megállapítására alkalmazzák, mint a top-down és a top-down/bottom-up költségvetési folyamatokat (Piercy, 1987).

**A marketing- és reklámbüdzsé meghatározásának módszerei**

A marketing-, illetve a reklámbüdzsé nagyságának meghatározására számos módszert alkalmaznak a vállalatok (1. táblázat). Négy magyarázó változót azonosítottak, amelyek hatást gyakorolnak a költségvetési módszer választására: terméktípus, büdzsénagyság, vállalati teljesítmény és ország (Hung – West, 1991). A vállalatok többsége azonban több módszer kombinációját alkalmazza, hogy meghatározza költségvetését (Shimp – DeLozier, 1986, Lynch – Hooley, 1990).

**A marketing- és reklámbüdzsé meghatározásának módszerei és annak jellemzői**

Saját összeállítás

Módszer	Tipusa	Leírása	Kötségvetés folyamatának jellege	Módszer előnyei	Módszer hátrányai	Módszert alkalmazó vállalatok jellemzői (empirikai alapján)	Empirikus kutatások eredményei a módszerrel kapcsolatban	Formula	Szakirodalom
Marginális elemzés	Közgazdasági	Büdzsé optimalizálás a határbevétel – határköltség egyenlőség alapján		Objektív és egyszerű közgazdasági háttér	Gyakorlatban nehezen alkalmazható	–	–	MR=MC	Shimp – DeLozier, 1986 Belch – Belch, 2004
Tetszés szerinti	Megítélés-orientált	Vállalatvezetés határozza meg a keretet meglátása szerint	Top-down	–	Nincs elméleti és gazdasági alapja Figyelmén kívül hagyja a marketing céljait	kisvállalatok		–	Lynch – Hooley, 1990 Clow – Baack, 2004 Copley, 2004
Megengedhető	Megítélés-orientált	Annyi, amennyi a vezetés szerint megengedhető a vállalat pénzügyi helyzete alapján	Top-down	Egyszerű kalkuláció	Heurisztikus Nem veszi figyelembe a marketing célját, bevétel-generáló hatását	Új cégek Kisvállalatok Nem marketinghez igazodó nagyvállalatok		–	Shimp – DeLozier, 1986 Hung – West, 1991 Belch – Belch, 2004 Clow – Baack, 2004 Copley, 2004
Üzleti forgalom százalékában	Megítélés-orientált	A múltbeli, a folyó vagy a várható értékesítés meghatározott százaléka	Top-down	Egyszerű, könnyen kalkulálható, rugalmas	Illogikus, mert a reklám van hatással az értékesítésre és nem fordítva	–	Elsődlegesen termék-kategóriától függ az A/S	A/S	Brochaud – Lendrevie, 2004 Shimp – DeLozier, 1986 Farris – Albion, 1981
Verseny-paritások	Adat-orientált	A legközelebbi versenytársához hasonló nagyságú vagy a piaci részesedésének megfelelő keretet határoz meg	Top-down	Piaci részesedés csökkenésének megelőzésére	Feltételezi, hogy a versenytársak azonos hatékonysággal költik el a promócióra fordított összegeket	Kisvállalatok, erős versenyhelyzetben működő vállalatok			Belch – Belch, 2004 Clow – Baack, 2004
Cél – feladat	Adat-orientált	A marketingcélnak megfelelő összeg meghatározása	Bottom-up	A kitzűzött célok vezérik a büdzsé nagyságának meghatározását	A feladatok költségét nehéz előrebecsülni A szükséges keretet a vállalat pénzügyi helyzete korlátozhatja	Nagyvállalatok, reklámra jelentős összeget fordítók			Belch – Belch, 2004
Optimalizációs	Adat-orientált	Büdzséoportimalizálás matematikai, statisztikai módszerek, modellek alapján	Bottom-up	Kifinomult, objektív	Esetenként bonyolult lehet a kalkuláció	Nagyvállalatok, reklámra jelentős összeget fordítók		Nincs általános	Lilien – Rangaswamy, 2004 Sriram – Kalwani, 2007

**Elméletileg** az optimális beruházási szint az, ahol a határbevétel és a határköltség egyenlővé válik; a profitmaximalizáláshoz szükséges, reklámra vonatkozó értékesítési válasz függvény (sales response function) azonban a vállalat termékeire, márkáira csak rendkívül ritkán ismert előre, a marketingtevékenység hatásában

rejlő nagymértékű bizonytalanság miatt. A marginális technika alkalmazását korlátozzák továbbá a módszer gyengeségei, egyrészt az a feltételezés, hogy az értékesítés a reklám és promóciós kiadások közvetlen eredménye, másrészt, hogy a reklám és a promóció kizárólag az értékesítésért felelős. Következésképpen ezt

a közgazdasági alapon nyugvó költségvetés-meghatározást csak néha alkalmazzák a gyakorlatban (Shimp – DeLozier, 1986; McGuigan – Moyer – Harris, 1999; Belch – Belch, 2004).

A marketing- és reklámbüdzsé megállapításának technikái két nagy csoportba oszthatók, **a megítélés- és az adatorientáltak** közé (Lynch – Hooley, 1990). Az előbbiek esetében nagymértékű a szubjektivitás a döntéshozatal során, az utóbbiaknál viszont mindig valamilyen objektív mérték alapján történik a költségvetés meghatározása.

A **tetszés szerinti** (arbitrary) technikának nincsen elméleti alapja. A költségvetést a vállalatvezetés határozza meg kizárólag aszerint, hogy mennyit tart szükségesnek vagy érdemesnek marketingre, reklámra költeni – figyelembe véve a korábbi normákat is. Mindig népszerű módszer volt, különösen a kisvállalatok körében, annak ellenére, hogy nem veszi figyelembe a marketing és a reklám koncepcióját és céljait, nincsenek nyilvánvaló előnyei, ugyanakkor viszont számos gyengesége van (Engel – Warshaw – Kinnear, 1987; Lynch – Hooley, 1990; Clow – Baack, 2004; Copley, 2004).

A vezetés gyakran a vállalati költségek és a pénzügyi korlátok figyelembevételével annyit költ marketingre, amennyi **megengedhető** (affordable) (Lynch – Hooley, 1990). Ezt a módszert főként a kisvállalatok alkalmazzák, habár a pénzügyi lehetőségek minden vállalat költségvetési döntésére hatással vannak (Shimp – DeLozier, 1986). Alkalmazzák továbbá az új cégek, valamint azok a nagyvállalatok, amelyeknél nem játszik jelentős szerepet a marketing, illetve a vezetés a marketingráfordításokra nem mint beruházásokra és hozamtermelő kiadásokra tekint (Belch – Belch, 2004; Clow – Baack, 2004; Copley, 2004). Tipikusan top-down jellegű folyamatban történik a keret megállapítása (Prendergast – West – Shi, 2006; Piercy 1987). Az előző technikához hasonlóan ez sem veszi figyelembe a marketing célját, feladatait és hatását, így tehát heurisztikus módon történik a marketingre fordítható összeg meghatározása. A hatvanas-hetvenes években, amikor még nem terjedtek el a kifinomultabb módszerek, az egyik legnépszerűbb technika volt Amerikában és Európában egyaránt (Hung – West, 1991; San Augustine – Foley, 1975).

Számos vállalat az **üzleti forgalom százalékában** (advertising-to-sales ratio) határozza meg a reklám-költségvetést. A kalkuláció alapját az előző vagy a folyó évi, illetve a várható értékesítésből származó bevétel képezi. A módszert egyszerűsége és könnyű kalkulálhatósága miatt gyakran alkalmazzák. Előnye továbbá, hogy rugalmas, mert a piacon bekövetkező

változásokra történő reakcióként, valamint a vállalati stratégiai döntések alapján a % mértékének módosításával könnyen alakítható. Hátránya azonban a technikának, hogy a cégek hajlamosak ragaszkodni egy meghatározott %-hoz, és így az új lehetőségekhez, illetve a felmerülő veszélyekhez való alkalmazkodás képessége mérséklődhet (Brochand – Lendrevie, 2004). Gyakran éri az a kritika ezt a módszert, hogy illogikus, mert az értékesítés a reklám függvénye és eredménye, ennél a költségvetési technikánál viszont fordított a viszony, mivel az értékesítés határozza meg a reklám keretét. Így ha a forgalom növekszik, a reklámra is többet költenek, ha azonban az értékesítés csökken, a reklámra is kevesebbet fordítanak, noha pont ekkor kellene növelni a reklámozást, mert különben egy to-vagyűrűző folyamat indul be, amely tovább csökkenti a forgalmat (Shimp – DeLozier, 1986; Wells – Burnett – Moriarty, 2003; Clow – Baack, 2004). Így csupán ezt majdnem teljesen állandó üzleti környezetben célszerű alkalmazni (Engel – Warshaw – Kinnear, 1987). A százalék nagyságát elsődlegesen a termék kategória határozza meg; azok esetében relatíve magas, ahol nagyobb a profitrés, gyakoribb az új termékek bevezetése és alacsony az árak (Chakrabarti – Arora, 2007). A reklámkiadások aránya relatíve magas például a szállítási szolgáltatások (16,9%), a parfümök és kozmetikai cikkek (13,7%), a játékok (10,7%) és az élelmiszerek (10%) esetében, alacsony viszont a mezőgazdasági terményeknél (0,7%), az autók kereskedőknél (0,8%), valamint a nehézipari szektorban (Advertising Age, 2008).

A **versenyparitások** (competitive parity) módszer során a vállalat a piaci verseny alapján alakítja marketing- vagy reklámbüdzsét. Abszolút módon a legközelebbi versenytárs(ak)hoz hasonló nagyságú keretet határoz meg, vagy relatív elv szerinti piaci részesedéssel összhangban állapítja meg költségvetését (Prendergast – West – Shi, 2006), például az üzleti forgalmának az ágazatban szokásos százaléka alapján. E módszer elsődleges célja a piaci részesedés csökkenésének megelőzése; így gyakran alkalmazzák olyan piacokon, ahol erős a verseny (Clow – Back, 2004). Hátránya azonban, hogy feltételezi, a versenytársak a promócióra fordított összegeket azonos hatékonysággal költik el. Nem veszi figyelembe továbbá, hogy az egyes vállalatoknak lehetnek erősségeik, egyszerűen pl. jobb minőségű termékeket állítanak elő (Belch – Belch, 2004; Clow – Back, 2004). A technika figyelmen kívül hagyja azt is, hogy a promóciónak mindig valamilyen meghatározott célja van. Inkább kisvállalatok alkalmazzák a módszert, amelyek hajlamosak a piacvezetők követésére, habár minden vállalat figyel a versenytársak marketingtevékenységére (Shimp – DeLozier, 1986).

A **cél – feladat** módszer lényege, hogy pontosan meghatározzák a marketing- és reklámcélokat, majd az azok megvalósításához szükséges feladatokat, ezt követően pedig a feladatok elvégzéséhez szükséges összeget. Ezt a költségvetési technikát tartják a legjobbnak, alapvetően azért, mert a büdzsé nagyságának meghatározását a kitűzött célok vezérik, és a folyamat bottom-up jellegű (Doyle, 2002; Wells – Burnett – Moriarty, 2003; Belch – Belch, 2004), vagyis ténylegesen azok dolgozzák ki a pénzügyi tervet a marketing- és reklámmunkára, akik hatáskörébe tartozik a hozzájuk kapcsolódó feladatok elvégzése. A módszer gyengesége azonban, hogy nehéz meghatározni a célok eléréséhez szükséges feladatokat, valamint azok költségét, különösen az új termékek bevezetése esetében (Belch – Belch, 2004; Copley, 2004). Továbbá a kalkulált, szükséges költségkeret a vállalat pénzügyi lehetőségei korlátozhatják (Engel – Warshaw – Kinnear, 1987). Főként a nagyvállalatok, például az Unilever, a reklámozásra jelentős összeget fordítók használják ezt a fentiekben ismertetetteknél kifinomultabb büdzsétervezési technikát, amelynek a népszerűsége gyorsan növekszik (Miller – Pazgal, 2007; Piercy, 1987; Rossiter – Percy, 1998).

Az optimális marketing- és reklámbüdzsé meghatározásához számos **matematikai és statisztikai alapon nyugvó döntéshozatali modellt** alkottak meg. Az első az 1970-es években jelentek meg, mint például Little (1970) ADBUDG és Rao – Miller (1975) ökonometriai modellje, mindkettő középpontjában az áll, hogy a reklámköltség nagysága határozza meg a piaci részesedést – anélkül, hogy expliciten figyelembe vennék a versenyhatásokat. Az optimalizációs eljárások napjainkra egyre kifinomultabbakká váltak; Sriram – Kalwani (2007) az optimális reklám- és promóciós büdzsét a dinamikus piacon márkaértékkel, mint egy közvetett változóval határozza meg. A modellek kifejlesztésével kapcsolatos kutatások, habár nagyban eltérnek egymástól céljaikat és módszertanukat tekintve, Lilien – Rangaswamy (2004) szerint a legtöbbjük szoros kapcsolatban áll az alábbi általános, profitmaximalizáláson alapuló megközelítéshez:

Keressük  $A_i(t)$   $i$ -t

$$\max Z = \sum_i \sum_t S_i(t) \{A_i(t)\} - \sum_i \sum_t A_i(t) \times m_i$$

bruttó profit reklámköltség

alapján, azzal a kikötéssel, hogy

$$\sum_i \sum_t A_i(t) \leq B \quad (\text{büdzsékorlát}), \text{ és}$$

$$L_i \leq \sum_t A_i(t) \leq U_i \quad (\text{regionális korlátok}),$$

ahol

$Z$  a profit,

$$S_i(t) \{A_i(t), \{C_j(t)\}\}$$

az  $i$  területen a  $t$  időpontbeli értékesítés, amely a jelenlegi és a múltbeli márka- és versenyreklám függvénye,

$C_j(t)$  a  $j$  versenytárs versenyreklámja az  $i$  területen a  $t$  időpontban,

$A_i(t)$  a reklám szintje az  $i$  területen a  $t$  időpontban,

$m_i$  az értékesítési egységenkénti rés (margin) az  $i$  területen,

$\{A_i(t)\}$  az egész reklám program a tervezési távon át,

$U_i, L_i$  felső, alsó regionális korlátok,

$B$  büdzsékorlát.

Az ilyen kifinomult módszerekkel történő büdzsé-meghatározás elsősorban a nagyvállalatokra jellemző, bottom-up jellegű költségvetési folyamat során.

Az elsőként ismertetett négy egyszerű módszer alapvető gyengesége, hogy nem foglalja magában a marketing- és reklámberuházások várható megtérülésének kalkulációját. Ez nagyrészt azzal magyarázható, hogy nem a marketing- és reklámcélok, hanem exogén tényezők határozzák meg a költségvetési keretet; így valójában az optimálisnál kisebb marketing- vagy reklámbüdzsé lehető leghatékonyabb felhasználása válik feladatává.

A kifinomult módszereknél a megtérülés kulcsfontosságú tényezőként szerepel. Nagyon fontosnak tartom azonban kiemelni azt, hogy a megtérülést a fejlettebb, kvantitatív módszerek alkalmazása esetében nem feltétlenül vagy nem közvetlenül a pénzügyi értelemben vett hozamhoz kapcsolják, hanem például új vevők megszerzéséhez, a már meglévő ügyfelek megtartásához vagy többletvásárlásához, vagy a kapcsolati marketingben releváns vevőérték növeléséhez. Még ha az előbb említettek válnak is a marketingberuházások céljává, ezek valójában a profit maximalizálását szolgálják oly módon, hogy a kereslet bizonyos tényezői kerülnek a marketingstratégia középpontjába.

Történeti szempontból vizsgálva a fentiekben ismertetett költségvetési módszerek alkalmazását, a kutatók azt tárták fel, hogy az egyszerűbb megítélésalapú technikákat az 1980-as évektől kezdődően egyre inkább kezdték felváltani az objektívebb, kifinomultabb módszerek. Az 1970-es évek végéig az üzleti forgalom százalékában határozták meg a legtöbb vállalatnál a reklámbüdzsét, de sokhelyütt alkalmazták még a tetszés

szerinti és a megengedhető technikát is. Az 1980-as évektől aztán egyre inkább az objektív, optimalizációs technikákat kezdték alkalmazni a hagyományosnak tekinthető módszerek helyett (Bigné, 1995), amelyet napjainkban már a fejlett szoftverek is mind jobban elősegítenek.

Az empirikus kutatások szerint a nagyvállalatok, illetve a marketingre, reklámra jelentős összeget fordítóknak többnyire a kifinomultabb technikákat alkalmazzák, így a cél-feladat módszert és a modellszerű megoldásokat, míg a kis cégek körében általában szubjektív alapon történik a költség nagyságának meghatározása, az értékesítés százalékában vagy tetszés szerint állapítják meg (Lynch – Hooley, 1990; Hung – West, 1991; Wyner, 2004). Azt azonban nem erősítették meg a vizsgálati eredmények, hogy azok a vállalatok, amelyek kifinomultabb módszereket alkalmaznak, jobban is teljesítenek; nem találtak tehát kapcsolatot a költségvetési technikák jellege és a reklám észlelt hatékonysága között (Hung – West, 1991).

A marketing- és reklám-költségvetés meghatározásának folyamata és módszerei között összefüggés figyelhető meg. A megítélés alapján történő költségvetési technikákra a top-down folyamatok a jellemzőek, míg a kifinomultabb eljárások esetében, tehát a cél-feladat és a kvantitatív módszerek alkalmazásánál pedig a bottom-up jellegű megoldások (Piercy, 1987; Belch – Belch, 2004; Copley, 2004).

A marketingbűdzse nagyságának meghatározását követő feladat az allokáció. Akölkötségkeret marketingmix és különösen promóciós elemek, valamint régiók, piacok, termékek és márkák közti felosztását nagyon sok tényező befolyásolja, úgymint például a vállalati stratégia, a termékéletciklus, a versenykörnyezet, valamint a célszegmens és a termékek, márkák tulajdonságai. A költségkeret allokációjának optimalizációjához is napjainkra már több modellt fejlesztettek ki, például Berger – Bechwati (2001) a vevőérték maximalizálását tekintve célfüggvénynek, Murthy – Mantrala (2005) pedig a promóciós szinergiahatásokat szem előtt tartva.

### Empirikus kutatás

Annak érdekében, hogy képet kapjunk a fentiek tükrében a hazai vállalatok marketing-költségvetéséről, egy feltáró jellegű empirikus kutatást végeztem. A vizsgálat fő célja az volt, hogy választ találjak arra, mi jellemzi a marketing-költségvetés elkészítésének folyamatát, milyen módszerrel határozzák meg a marketingbűdzset, valamint mekkora összeget fordítanak éves szinten marketingre, reklámra, és mekkora többletbevételt várnak és realizálnak e ráfordítások alapján.

A mintát 22, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karával kapcsolatban álló vállalat alkotta. A mintaválasztásomat azzal indoklom, hogy a marketingbűdzse nagyságával és megtérülésével kapcsolatos adatokat és információkat a vállalatok rendkívül bizalmasan kezelik, és a fennálló együttműködés alapján nagyobb lehetőséget láttam a válaszadási hajlandóságra. 2008 októberében on-line kérdőív vizsgálatot végeztem, biztosítva a vállalatok anonimitását. A megkeresésre a cégek 41%-a reagált. Közülük két vállalat azonban üzleti titokra hivatkozva nem töltötte ki a kérdőívet.

A válaszadók között egy kis-, öt közép- és egy nagyvállalat volt. A marketingbűdzset a vállalatok majdnem fele a megengedhető módszer, egy-egy cég a tetszés szerinti technika és a várható értékesítés %-a, kettő pedig a cél-feladat alapján határozza meg elsősorban – nagyobb részét tehát a megítélésorientált eljárásokat használják; a kérdőívet kitöltő vállalatok több mint kétharmada azonban egyidejűleg több módszert is alkalmaz. A válaszadó cégek közül egyet a top-down, kettőt a top-down/bottom-up, négyet pedig a bottom-up/top-down döntéshozatal jellemez.

A marketingberuházások valódi megtérülésére vonatkozólag (utólag) a felmérésben együttműködő vállalatok mindegyike végez kalkulációt, a várható megtérülésre (előzetesen) pedig egy kivételével az összes. Azt, hogy mekkora többletbevételt remélnek az idei marketing-, valamint reklámberuházásoknak tudhatóan, a kérdőívet kitöltő vállalatok majdnem kétharmada nem kívánta vagy nem tudta meghatározni. A többi cég 10%-os, illetve 5%-os bevételnövekedést vár a marketing- és 2%-os a reklámráfordítások eredményeképpen. Az elmúlt évi marketing- és reklámberuházásokból realizált többletbevételt a vállalatoknak majdnem a fele nem határozta meg, a többi cég külön-külön 0-0%-ot, 8%-ot és 2%-ot, valamint az előbbire 72 M Ft-tot (0,99%) és 10%-ot adott meg. Az elmúlt évben marketingre fordított összeget csupán egy vállalat közölte tízmillió Ft-ban, egy másik cég pedig a tervezett összeg 30%-át tudta taval marketingre és 0%-át reklámra fordítani. A válaszadók nagyobbik része közepesnek, a kisebbik fele pedig kicsinek tartja az elmúlt évi marketingbűdzset.

Összességében a visszajelzések és a hiányosan kitöltött kérdőívek alapján az állapítható meg, hogy a megkérdezett hazai vállalatok rendkívüli módon titkolják a marketing-költségvetéssel kapcsolatos adatokat és információkat, főként a marketing- és reklám bűdzse nagyságát, valamint ezek várható és valódi megtérülését – még akkor is, ha a válaszadás anonim (a vállalat azonosítása nélküli) és szervezetközi kapcsolat áll fenn. Többnyire kevésbé kifinomult módszereket

alkalmaznak a marketingbűdzse nagyságának megállapítására. Az azonban mindenképpen előremutató, hogy a vállalatok mind előzetesen, mind utólag végeznek a marketingberuházásokra vonatkozó megtérülési számításokat. A marketing- és reklámkeret nagyságát alacsonynak vagy közepesnek ítélik meg a válaszadók – ez valószínűleg összefügg a szubjektív költségvetési módszerek választásával, hasonlóan vállalatuk profitabilitásához.

### Összegzés

A piaci verseny fokozódásával a vállalatok mind nagyobb összegeket fordítanak marketingtevékenységekre, e beruházások hatékonysága azonban – nagyorrész a potenciális fogyasztók információátterhelésének következtében – csökken. A marketingköltségvetés meghatározása így funkciójában kritikus ponttá vált. Ennek alapján tanulmányomban a marketingköltségvetés-készítés folyamatára és módszereire fókuszáltam. Áttekintettem a döntéshozatali folyamat lehetséges típusait, valamint a bűdzse meghatározásának módszereit. Utóbbiak legfontosabb jellemzőit saját rendszerezés és összegzés alapján egy táblázatban is összefoglaltam. A hazai vállalatok körében végzett empirikus vizsgálatom legfőbb tapasztalata, hogy nagyon fontos üzleti titoknak tartják a marketingre és reklámra fordított összegek mértékét, illetve e beruházások várható és valódi megtérülését. A megkérdezett cégek nagyobbik része nem kifinomult, hanem szubjektív technikákat használ a bűdzse nagyságának meghatározására, ugyanakkor viszont majdnem mindegyike mind előzetesen, mind utólagosan készít kalkulációt a marketingberuházások megtérülésére vonatkozólag. Az eredmények alapján előrevetítek egy hasonló célú, nagyobb minta alkalmazásával történő vizsgálatot.

### Felhasznált irodalom

- Aaker, D.A. – Batra, R. – Meyers, J.G. (1992): Advertising management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Aaker, D.A. – Carman, J.M. (1982): Are You overadvertising? Journal of Advertising Research, Vol. 22. No. 4, pp. 57–70.
- Achenbaum, A. (1992): Reversing the advertising productivity crisis, Marketing Management, Vol. 1. No. 3, pp. 22–27.
- Advertising Age (2007): Global Marketers Part 1: Global ad spending by marketer. Advertising Age honlapja: www.adage.com; Letöltés ideje: 2008. április 1.
- Advertising Age (2008): 2007 advertising to sales ratios for 200 largest ad spending industries. Advertising Age honlapja: www.adage.com; Letöltés ideje: 2008. április 2.
- Belch, G.E. – Belch, M.A. (2004): Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective. Boston: McGraw-Hill

- Berger, P.D. – Bechwati, N. N. (2001): The allocation of promotion budget to maximize customer equity. Omega: The International Journal of Management Science, Vol. 29. No. 1, pp. 49–61.
- Bigné, J.E. (1995): Advertising budget practices: A Review. Journal of Current Issues and Research in Advertising. Vol. 17. No. 2, pp. 17–31.
- Borden, N.H. (1942): The Economic effects of advertising. Chicago: Irwin
- Brochand, B. – Lendrevie, J. (2004): A reklám alapkönyve. Budapest: KJK-Kerszöv
- Chakrabarti, S. – Arora, A.P. (2007): Drivers of ad spend trends among global marketers. International Journal of Advertising, Vol. 26. No. 3., pp. 387–397.
- Clow, K.E. – Baack, D. (2004): Integrated advertising, promotion & marketing communications. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall
- Copley, P. (2004): Marketing communications management: Concepts and theories, cases and practices. Amsterdam: Elsevier
- Dhalla, N.K. (1978): Assessing the long-term value of advertising. Harvard Business Review, Vol. 56. No. 1, pp. 87–95.
- Doyle, P. (2000): Valuing marketing's contribution. European Management Journal, Vol. 18. No. 3., pp. 233–245.
- Doyle, P. (2002): Értékvezérelt marketing: A részvényesi értéket és a vállalati növekedést támogató marketingstratégiák. Budapest: Panem Kiadó – John Wiley & Sons
- Engel, J.F. – Warshaw, M.R. – Kinneary, T.C. (1987): Promotional strategy: Managing the marketing communications process. Homewood, IL: Irwin
- Farris, P. – Albion, M.S. (1981): Determinants of the advertising-to-sales ratio. Journal of Advertising Research, Vol. 21. No. 1, pp. 19–27.
- Guiltnan, J.P. – Paul, G.W. (1982): Marketing management: Strategies and programs. Kogakusha: McGraw-Hill
- Gupta, S. – Steenburgh, T. (2008): Allocating marketing resources. Harvard Business School Working Paper 08-069. Harvard Business School honlapja: www.hbs.edu; Letöltés ideje: 2008. április 1.
- Hung, C.L. – West, D.C. (1991): Advertising budgeting methods in Canada, the UK and the USA. International Journal of Advertising, Vol. 10. No. 3, pp. 239–250.
- Lenskold, J.D. (2003): Marketing ROI: the path to campaign, customer, and corporate profitability. New York: McGraw-Hill
- Lilien, G.L. – Rangaswamy, A. (2004): Marketing engineering: Computer-assisted marketing analysis and planning. Victoria, B.C.: Trafford Publishing
- Little, J.D.C. (1970): Models and managers: The concept of a decision calculus. Management Science, Vol. 16. No. 8, pp. B466–B485.
- Lynch, J.E. – Hooley, G.J. (1990): Increasing sophistication in advertising budget setting. Journal of Advertising Research, Vol. 30. No. 1, pp. 67–75.
- McGuigan, J.R. – Moyer, R.C. – Harris, F.H. deB (1999): Managerial economics: Applications, strategy and tactics. Cincinnati, OH: South-Western College
- Miller, N. – Pazgal, A. (2007): Advertising budgets in competitive environment. Quantitative Marketing and Economics, Vol. 5. No. 2, pp. 131–161.
- Murthy, P. – Mantrala, M. K. (2005): Allocating a promotion budget between advertising and sales contest prizes: An integrated marketing communications perspective. Marketing Letters, Vol. 16. No. 1, pp. 19–35.
- Powell, G.R. (2002): Return on marketing investment: Demand more from your marketing and sales investments. Albuquerque, Atlanta: RPI Press

- Piercy, N.F.* (1987): The marketing budgeting process: Marketing management implications. *Journal of Marketing*, Vol. 51. No. 4, pp. 45–59.
- Prendergast, G. – West, D. – Shi, Y.* (2006): Advertising budgeting methods and processes in China. *Journal of Advertising*, Vol. 35. No. 3, pp. 165–176.
- Pruyn, A. – Riezebos, R.* (2001): Effects of the awareness of social dilemmas on advertising budget-setting: A scenario study. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22. No. 1, pp. 43–60.
- Rao, A.G. – Miller, P.B.* (1975): Advertising/sales response functions. *Journal of Advertising Research*, Vol. 15. No. 2., pp. 7–15.
- Rossiter, J.R. – Percy, L.* (1998): Advertising communications & promotion management. Boston: Irwin/McGraw-Hill
- Rotfeld, H.J.* (2007): Is there a strategy behind buying advertising time and space? *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 24. No. 3, pp. 131–132.
- San Augustine, A.J. – Foley, W.F.* (1975): How large advertisers set budgets. *Journal of Advertising Research*, Vol. 15. No. 5, pp. 11–16.
- Sas I.* (2007): Reklám és pszichológia. Budapest: Kommunikációs Akadémia
- Schultz, D.E. – Gronstedt, A.* (1997): Making marcom an investment. *Marketing Management*, Vol. 6. No. 3, pp. 40–49.
- Shaw, R. – Merrick, D.* (2005): Marketing payback: Is your marketing profitable? Harlow [etc.]: Financial Times/Prentice Hall
- Sheth, J.N. – Sisodia, R.S.* (1995): Feeling the heat: marketing is under fire to account for what it spends. *Marketing Management*, Vol. 4. No. 2, pp. 8–23.
- Sheth, J.N. – Sisodia, R.S.* (2002): Marketing productivity: Issues and analysis. *Journal of Business Research*, Vol. 55. No. 5., pp. 349–362.
- Shimp, T.A. – DeLozier, M.W.* (1986): Promotion management and marketing communications. Chicago: The Dryden Press
- Sriram, S. – Kalwani, M.U.* (2007): Optimal advertising and promotion budgets in dynamic markets with brand equity as a mediating variable. *Management Science*, Vol. 53. No. 1, pp. 46–60.
- Weber, J.A.* (2002): Managing the marketing budget in a cost-constrained environment. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31. No. 8, pp. 705–717.
- Wells, W. – Burnett, J. – Moriarty, S.* (2003): Advertising: Principles & practice. Upper Saddle River: Prentice-Hall
- Wyner, G.A.* (2004): The journey to marketing effectiveness. *Marketing Management*, Vol. 13. No. 2, pp. 8–9.

Cikk beérkezett: 2008. 10. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2008. 11. hó

SOMOGYI Márta

# VERSENYKÉPESSÉG A SZAKIRODALOMBAN

## A FOGALMI MEGKÖZELÍTÉSEK

### ÖSSZEGZÉSE ÉS ELEMZÉSE (II. rész)

**Kétrészes tanulmányában a szerző a szakirodalomban fellelhető főbb versenyképességi megközelítéseket, értelmezéseket mutatja be időbeli kialakulásuk, megfogalmazásuk sorrendjében. Kitér a versenyképesség közgazdaság-tudományi és gazdálkodástudományi megközelítéseire, az egyes megközelítéseken belül található nézetkülönbségekre és -azonosságokra, a versenyképesség-fogalom tartalmának időről időre történő alakulására. A szerző munkájával több célt tűzött maga elé: bemutatni a versenyképességi megközelítések és az értelmezett versenyképességi szintek sokféleségét, alátámasztani a fogalom tudományos szempontú tisztázatlanságát, valamint megfogalmazni egy saját, további kutatómunkája alapjául szolgáló definíciót. E definíció jelenti majd a kiindulópontját egy olyan modell kidolgozásának, amely a vállalati versenyképesség mérésére lesz hivatott.**

**Kulcsszavak:** versenyképesség, versenyképességi megközelítések

A tanulmány második részében folytatom a versenyképesség-megközelítések bemutatását.

Az első részben ismertettem a versenyképesség közgazdaság-tudományi megközelítését – megemlítve Adam Smith, David Ricardo, Hechscher és Ohlin, valamint Krugman értelmezéseit –, valamint a Porter nevével szorosan összefonódó gazdálkodástudományi megközelítés megjelenését. Az 1990-es évek közepétől a közgazdaság-tudományi és a gazdálkodástudományi megközelítés egymás mellett élése figyelhető meg, ezért a továbbiakban időrendben tárgyaltam a szerzőket és versenyképesség-megközelítéseiket. Bemutattam egyebek mellett az OECD, Aiginger, Chikán Attila és a Versenyképességi Kutató Központ munkatársainak versenyképesség-felfogását, Kozma Ferenc, Trabold és Schüller, a Világgazdasági Fórum (World Economic Forum – WEF) és az IMD International Institute for Management Development versenyképesség-értelmezését.

A tanulmány második része pedig kitér többek között az Európai Unió, az Ír Versenyképességi Tanács (National Competitiveness Council – NCC), az Egyesült Királyság Versenyképességi Mutatószámai (UK Competitiveness Indicators) által értelmezett versenyképesség-megközelítésekre, Török Ádám, Botos József, Lengyel Imre, Élterő Andrea, Artner Annamária,

Oblath Gábor és Pénzes Petra, Szalavetz Andrea, Bató Márk, valamint a görög Országos Versenyképesség-mérő Módszer (National Competitiveness Measurement System, ESMA) versenyképesség-értelmezéseire.

Az időrendben történő bemutatást azért tartom fontosnak, mert lehetőséget biztosít a fogalom alakulásának, fejlődésének, bővülésének nyomon követésére.

### A versenyképesség fogalmi megközelítései az 1990-es évektől napjainkig

A versenyképesség az elmúlt években kulcsfogalommá vált az Európai Unió dokumentumaiban is. Nem célként, hanem eszközként értelmezik: egyrészt a kohézió leghatékonyabb eszközeként, másrészt a régiók gazdasági növekedésének és a foglalkoztatottság javításának eszközeként, harmadrészt pedig a társadalom jólétének javulásához hozzájáruló eszközként (Lengyel, 2003).

Az 1992-es maastrichti szerződés versenyképesség alatt a gazdasági teljesítmény tartós növekedésére való képességet érti. Az 1993-as Fehér Könyv avagy Delor's-jelentés (EC, 1993) nem ad pontos definíciót a versenyképességre, a gazdasági növekedésből indul ki, de ezzel egyidejűleg a társadalmi elvárások fontosságát is hangsúlyozza: a növekvő életszínvonalat és a

kis jövedelmi különbségeket. A Fehér Könyv szerint a versenyképesség javításának az állampolgárok élet-színvonalának növekedését kell szolgálnia, mivel pedig az állampolgárok jóléte a foglalkoztatottságtól és a munkahelyektől függ, egy ország vagy régió tartósan akkor versenyképes, ha magas gazdasági növekedési ráta mellett elegendő munkahelyet is tud teremteni (Lengyel, 2003). A Fehér Könyv a kompetitív előnyöket fontosabbnak tartja a komparatív előnyöknél (EC, 1993:57), a kompetitív előnyök értelmezése a porteri megközelítéshez hasonló.

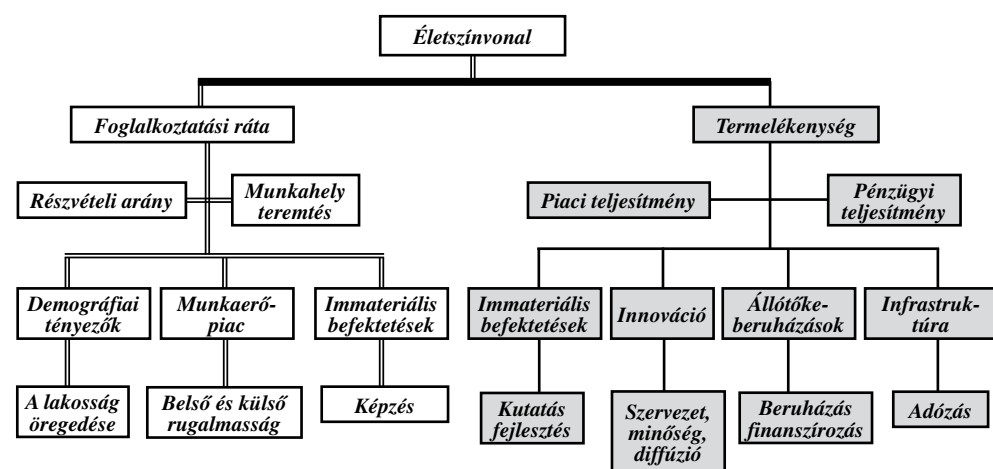
Az 1994-ben megjelent ötödik regionális periodikus jelentés (EC, 1994) szintén nem ad tudományos definíciót a versenyképességre, „csupán” négy olyan tényezőt ismertet, amelyek meghatározzák a versenyképességet:

- az infrastruktúra és a humán erőforrás,
- a régiókban kívülről jövő új befektetések (külföldi működő tőke, pontosabban régió kívüli tőke),
- a kutatási és technológiai fejlesztés szerepe,
- a periféria-(földrajzi) helyzet (határ menti térségek).

A versenyképességet befolyásoló tényezőket az ún. európai modell, vagy „versenyképességi piramis” tartalmazza, ami az 1. ábrán látható.

Az Európai Unió versenyképességi piramisa

Forrás: (Czakó, 2005: 24.)



A modell csúcán az életszínvonal – mint a versenyképesség által elérendő cél – helyezkedik el, ennek két legfontosabb mérőszáma a foglalkoztatottság és a termelékenység, amelyeket a modellben feltüntetett tényezők befolyásolnak.

A 2000-es Lisszaboni Csúcson megfogalmaztak egy stratégiai célt az EU számára: tíz éven belül a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb olyan tudásalapú gazdaságává válni, amely fenntartható gazdasági növe-

kedésre képes több és jobb munkahely teremtésével és nagyobb társadalmi kohézióval.

A 2001-es ötödik versenyképességi jelentés vezetői összegzésében versenyképesség alatt egy nemzet átlagos életszínvonalának magas szintjét és fenntartható növekedését értik, amely a nem szándékos (involuntary) munkanélküliség lehetőség szerinti alacsony szintjével párosul egy fenntartható természeti környezetben (EC, 2001: 9.). Az elemző részben pontosabb versenyképesség definíciót adnak: „egy gazdaság azon képessége, amely az ott élő népességnek magas és növekvő életszínvonalat nyújt és magas foglalkoztatottsági szintet egy fenntartható természeti környezet mellett” (EC, 2001:15.).

A versenyképességet a gazdasági növekedésre vezetnek vissza, kiemelik a neoklasszikus növekedési modellek közül a Solow-Swan modellt, vizsgálják az endogén gazdasági növekedés modelljeit, megemlítve Romer munkáit, több egyéb modellre is kitérnek (például innovációs modellekre), ami azt is jelzi, hogy manapság még nincs egységesen elfogadott elméleti közgazdaság-tudományi keret a versenyképességre (Lengyel, 2003: 237.).

Az EU dokumentumaiban a regionális szintű versenyképesség is értelmezett, ezen fogalom alatt az alábbiakat értik: „a vállalatok, iparágak, régiók, nemzetek

1. ábra

és nemzetek feletti régiók képessége relatíve magas jövedelem és relatíve magas foglalkoztatottsági szint tartós létrehozására, miközben a nemzetközi (globális) versenynek ki vannak téve” (CEC, 1999: 242.). A Régiók Bizottsága (Committee of the Regions) a fogalmat kiegészíti azzal, hogy a regionális versenyképesség célja a hosszú távú munkahelyteremtés és a fenntartható gazdasági növekedés (CR, 2000).

Egy 1996-ban készített tanulmány (Commission Communication, 1996) egy régió versenyképességét „az ott tevékenykedő vállalatok versenyképességére vezet vissza, ebből kifolyólag elsősorban a vállalatok versenyképességével foglalkozik. Egy adott régió versenyképességét makroökonómiai jellegű kategóriának tartja, amit főleg mikrogazdasági folyamatok alakítanak, így a regionális versenyképesség jellemzéséhez mind makroökonómiai, mind mikrogazdasági fogalmakat egyaránt felhasználnak” (Lengyel, 2003: 233.).

A területi versenyképesség javítására született Leader-program a területi versenyképesség négy dimenzióját fogalmazza meg (Leader, 2001):

- „társadalmi versenyképesség: a helyi szereplők azon képessége, amely alkalmassá teszi őket fejlesztési koncepciók közös elkészítésére és programok végrehajtására, a különböző szintű intézmények közötti együttműködésre,
- környezeti versenyképesség: a helyi szereplők azon képessége, amely alkalmassá teszi őket saját térségük jellegzetes elemeinek formálására úgy, hogy egyúttal a természeti környezetet és a kulturális örökséget megőrzik és felélesztik,
- gazdasági versenyképesség: a helyi szereplők azon képessége, amely alkalmassá teszi őket a térségben magas hozzáadott értékű tevékenységek végzésére, elsősorban a különböző ágazatok közötti kapcsolatok megerősítésével, törekedve a helyi termékek és szolgáltatások előállításához szükséges erőforrások kombinációjára,
- pozicionálás globális összefüggésekben: a helyi szereplők azon képessége, amely alkalmassá teszi őket, hogy megtalálják saját térségük szerepét más térségekhez viszonyítva, ezáltal fejlesztési tervük nagy valószínűséggel megvalósítható lesz” (idézi: [Lengyel, 2003: 251.]).

Összegzésként elmondható, hogy az EU versenyképesség-felfogásában kezdetben a sikerességet a gazdasági teljesítmény jelentette, de hamarosan megjelentek a társadalmi célok is, és ma már nem a gazdasági teljesítmény, a termelékenység növelése a cél, hanem ezek egyik lehetséges következményének, az életszínvonal növelése.

**Horváth Gyula** szerint a regionális versenyképesség „nem más, mint a termékek és szolgáltatások értékesítési képességének javulása a nyílt versenypiacokon” (Horváth, 1998) (idézi [Palkovits, 2000: 127.]).

Néhány évvel később a versenyképesség fogalmára vonatkozóan ezt írja: „a versenyképesség nehezen definiálható gyűjtőfogalom, lényegében a piaci versenyben való pozíciószerezést és tartós helytállást jelenti, a piaci részesedés és a jövedelmezőség növelését, az üzleti sikerességet. Így a különböző piacok (termék-, munkapiac stb.) és a verseny (vállalati, nemzetközi, városverseny stb.) egyedi sajátosságai miatt a versenyképességnek más-más jellegzetességei lehetnek a meghatározók” (Horváth, 2001: 204.).

Értelmezése szerint „a vállalati, regionális és makrogazdasági versenyképesség különböző megközelítései három csoportba sorolhatók:

- A 'gyakorlatias' felfogás szerint a versenyképesség a cégek adaptálási képességét jelenti, azt, hogyan tudják a máshol sikeres technikai és szervezési megoldásokat, a „legjobb gyakorlatot” átvenni (benchmarking), ekkor a régió és az ország versenyképessége az ott működő cégek adaptálási képességeinek összességétől függ.
- A 'környezeti/rendszer'-felfogás szerint a versenyképesség azt jelenti, hogy a vállalat hogyan tudja optimalizálni gazdasági környezetének, azaz gazdasági bázisának elemeit (tőke- és munkapiac, inputok minősége, infrastruktúra), ekkor az a régió és ország versenyképes, amelyik az ott működő domináns iparágak, vállalatok számára szükséges magas színvonalú gazdasági bázist képes biztosítani.
- A 'tőkefejlesztés'-felfogás szerint a versenyképesség azt jelenti, hogyan tudja egy vállalat, ágazat akumulálni a humán és fizikai tőkét, fejleszteni a technológiát. Egy régió vagy ország akkor versenyképes, ha vonzza a befektetéseket, olyan új termelő telephelyek és szolgáltatási tevékenységek létrehozatalát, amelyek nagy, főleg nemzetközi vállalatokhoz kapcsolódnak” (Horváth, 2001: 205.).

Az Ír Versenyképességi Tanács (**National Competitiveness Council, NCC**) a következőképpen értelmezi a nemzeti versenyképességet: mindazon tényezők összessége, amelyek hatással vannak az Írországban működő vállalatokra, hogy azok fel tudják venni a versenyt nemzetközi piacokon úgy, hogy Írország lakosságának a növekvő életszínvonal lehetőségét nyújtsák (Annual Competitiveness Report 2006, 2006). Vagyis versenyképesség alatt tulajdonképpen piaci sikert, helytállást értenek.

Az NCC honlapján számos versenyképesség-definíció található, ezek egyikéről sem állapítható meg azonban, hogy az NCC egyetért-e a tartalmukkal vagy sem.

**Török Ádám** szerint a versenyképesség fogalma nincsen precízen meghatározva a szakirodalomban (Török, 1999b: 24.), és az elismert nemzetközi gazdaságtani tankönyvek egyikében sem fordul elő, „ez a fogalom ugyanis nem vezethető le közvetlenül és egyértelműen a közgazdaságtan egyik alapvető paradigmájából sem, azaz tulajdonképpen elméletileg nem lehet definiálni” (Török, 2003b: 76.). Ezek alapján Török felteszi a – jogosnak tűnő – kérdést: „talán valóban nincs helye ennek a fogalomnak a szigorú fogalmi apparátussal dolgozó közgazdaság-tudományban ('Economics')”? (Török, 2003b: 76.).

Bár a közgazdaságtan és a nemzetközi gazdaságtan nem használja a versenyképesség fogalmát, a menedzsmenttudományok gyakran foglalkoznak vele. Ez a tény egy újabb kérdéshez vezet: „vajon az következik-e ebből, hogy a versenyképességet vállalati kategóriának kell tekintenünk, nemzetgazdasági jelentősége viszont elhanyagolható?” (Török, 2003b: 77.).

Török megfogalmaz egy tudományos pontossággal meghatározottnak nem tekinthető definíciót, miszerint a „...versenyképesség fogalma mikroszinten a piaci versenyben való pozíciószerezés, illetve helytállás képességét jelenti az egyes vállalatok, egymás versenytársai között, valamint makrogazdasági szempontból az egyes nemzetgazdaságok között” (Török, 1999a: 45.) (idézi [Lengyel, 2000b: 970.]).

Az egységes, kiterjesztett versenyképesség lényegének a következőt tartja: „...az a gazdaság versenyképes, amelynek általános fejlettség- és állapotjelzői jók, a gazdaság szereplői ennek tudatában vannak, és a gazdaság nyitottsági foka is elég magas ahhoz, hogy versenyképessége a külgazdasági kapcsolataiban is érvényre jusson” (Török, 1999b: 37.) (idézi [Lengyel, 2000b: 973.]).

Török szerint a versenyképesség a komparatív költségek elvére épül, még akkor is, ha Porter munkásságával megjelentek a kompetitív előnyökre vonatkozó elemzések. Ez utóbbiak ugyanis nem a közgazdaságtan, hanem a marketingelmélet eszköztárát és fogalmi rendszerét alkalmazzák (Török, 1999b). Kérdésként fogalmazza meg azonban, hogy a versenyképesség mérése azonosnak tekinthető-e a komparatív előnyök mérésével, ha ugyanis igen, akkor a versenyképesség elméleti alapja valóban a komparatív előny fogalma. Megjegyzi azonban, hogy ez a fogalom csak a versenyképesség kínálati oldalára korlátozódik, és nem tartalmaz egyéb, a versenyképességet befolyásoló tényezőket (Török, 2003b: 81.).

A kínálati oldali versenyképességre való utalás kapcsán meg kell említeni, hogy Török megkülönböztet kínálati és keresleti oldali versenyképességet – amelyek az inputok oldaláról, illetve a piac irányából értelmezik a versenyképességet –, valamint közgazdaságtani és vezetéstudományi versenyképesség-megközelítést (1. táblázat).

1. táblázat

**Török versenyképességi megközelítései**

Forrás: (Török, 2003a) (Bakács, 2003: 6.)

	Közgazdaságtan	Vezetéstudomány
<b>Kínálati oldal</b>	Komparatív előnyök	Kompetitív előnyök
<b>Keresleti oldal</b>	Structure Conduct Performance elmélet	Porter-féle gyémántmodell

A kínálati oldalon értelmezett versenyképesség feltételezett költségelőnyökben mutatkozik meg. A kínálati oldali mérőszámok arra a hipotézisre épülnek, hogy a versenytársakhoz képest mért alacsonyabb fajlagos tényezőkölségek vagy a nyereség, vagy a piaci részesedés növelését teszik lehetővé a versenytársakhoz képest.

A keresleti oldalon mért versenyképesség piaci teljesítményben mutatkozik meg. A keresleti oldali vizsgálatok kedvező mutatók esetén pedig azt jelzik, hogy a piac elfogadta a terméket, arra azonban nem utalnak, hogy ennek a látszólagos versenyképességnek valójában mekkorák voltak a költségei.

A kínálati és keresleti oldali versenyképesség-mérés teljesen megnyugtatóan sohasem kapcsolható össze egymással, illetve nagy valószínűséggel nem fog azonos eredményt hozni egy gazdaság vagy egy iparág versenyképességének kínálati és keresleti oldali mérése, mert a kétfajta mérés a gazdaság működésének más-más paramétereire vonatkozik (Török, 1999b). A kínálati oldalon például a termékegységre jutó munkaerőköltséget, a keresleti oldalon pedig valamilyen export-import arányt, illetve piaci részesedést szoktak figyelembe venni (Török, 1997) (idézi [Éltető, 2003b: 5.]).

A versenyképességet az elméleti megfontolások mellett azért is célszerű külön kezelni, illetve elemezni a keresleti és a kínálati oldalon, mert a kínálati és keresleti oldali versenyképességet más és más gazdaságpolitikák befolyásolhatják (Török, 1999b).

A jövőbeli versenyképességi kutatási feladatokra vonatkozóan pedig megjegyzi, hogy „a vállalati versenyképesség akár megközelítőleg pontos meghatározása ma már nemcsak a költségek, a termékszerkezet és a különféle keresleti tényezők szerepének megértését követeli meg, hanem annak megragadását is, hogy a piaci szereplők térbeli elhelyezkedésének milyen versenyképességi hatásai vannak” (Török, 2003b: 106.).

Az Egyesült Királyság Versenyképességi Mutatószámainak (UK Competitiveness Indicators) készítői nem fogalmazzák meg ugyan definíció formájában, hogy mit értenek versenyképesség alatt, a mutatószámok céljából azonban következtetni lehet a versenyképesség-megközelítésre. A mutatók egyik célja ugyanis az, hogy nyomon kövessék az Egyesült Királyság és versenytársai közötti termelékenységbeli és életszínvonalbeli rés csökkenését. Azaz versenyképesség alatt a termelékenységnél többet értenek. Egy másik helyütt (UK Competitiveness Indicators 1999, 1999: 6.) pedig idézik az OECD által megfogalmazott versenyképesség-definíciót is – amely szintén tartalmaz utalást az életszínvonalra –, kritikai észrevételek hiányában feltehetően azzal a szándékkal, hogy kifejezzék egyetértésüket annak megközelítésével.

**Botos József** cikkének elején összefoglalja, hogy „a versenyképesség mind mikro-, mind makroszinten, azaz a vállalatok, iparágak, régiók és nemzetek feletti régiók szintjén azt jelenti, hogy az áruk, szolgáltatások értékesítésével, adásvételével tartósan jövedelmet és nyereséget realizálok, amellyel a gazdasági jólét gyarapszik és nő a foglalkoztatottság” (Botos, 2000: 218.). Majd a különböző szinteket továbbra is egységesen kezelve így folytatja: „termék-vállalat-régió-nemzetgazdaság-világgazdaság: ezekben a közgazdaságilag értelmezhető egységekben kíséreljük meg a versenyképesség fogalmának definiálását. Mindenekelőtt le kell szögezni: minden versenyképességfogalom alapja a termék versenyképessége. Ez magában foglalja a forgalomképességet – a termékre szükség van, piaca van, egyáltalán eladható –, az árversenyképességet és a költségverseny-képességet. A terméknek vagy szolgáltatásnak tehát mind az ár, mind a költségek szempontjából vett versenyképességnek meg kell felelnie. Ezzel viszont világossá tettük, hogy egy egységes versenyképesség fogalom valójában nem létezhet” (Botos, 2000: 218–219.).

Bár a cikk szerzőjének fenti gondolatai 2000-ből származnak, már 1982-ben is hasonló elveket képviselt: „mikroszinten adott áru nemzetközi versenyképessége abban fejeződik ki, hogy

1. ára a versenytársakénál alacsonyabb (figyelembe véve a fizetési feltételeket, módokat is),
2. minősége jobb, műszaki színvonala magasabb, mint a konkurenciáé,
3. az áruszállításhoz kapcsolódó szolgáltatás jobb és előnyösebb, mint a konkurenciáé.

Versenyképesnek akkor tekinthető az adott áru, ha a három közül legalább két összehasonlításban jobb, mint a konkurencia. Egyetlen tényező, ha kedvezőbb is, mint a versenytársaké, tartós versenyképességet nem képes biztosítani a terméknek a nemzetközi kereskedelemben, ha a másik két viszonyítás eredménye a termékre nézve kedvezőtlen. Makroszinten: egy gazdaságra vonatkoztatva, de ugyanúgy egy vállalatra, egy régióra vagy régió feletti intézményre, a versenyképesség egyértelműen azzal mérhető, hogy külkereskedelme révén növeli-e a jövedelmét, például a bruttó nemzeti termékét” (Botos, 1982: 32–33.).

Botos termék-versenyképesség értelmezése Kozma Ferenc termék-versenyképesség fogalmával rokonítható: az ott megjelenített használati érték és csereérték fogalmak tartalma köszön vissza a forgalomképesség – árverseny-képesség – költségverseny-képesség kritériumokban.

**Lengyel Imre** a versenyképesség több szintjét is értelmezhetőnek tartja, erre utal a következő megfogalmazás is: a versenyképességgel „a versenyben való sikeres részvételt próbálják leírni mind a vállalatok, mind az országok és régiók esetében” (Lengyel, 2000a: 41.). Egyetért Horváth Gyulával abban, hogy „a versenyképesség egy gyűjtőfogalom, első megközelítésben a piaci pozíció megszerzésére, megtartására és javítására való hajlamot, a piaci versenyben való helytállás képességét, az üzleti sikerességet jelenti” (Lengyel, 2000a: 42.).

A vállalati és regionális versenyképességre vonatkozóan részletesebb értelmezést is ad.

A vállalati versenyképességet – az előbbiekből megfogalmazott helytállási képességen és hajlamon túlmenően – azzal az elemmel bővíti, hogy lehet abszolút értelemben is versenyképes egy vállalat, azaz „a piaci versenyben talpon maradó bármelyik vállalat versenyképesnek tekinthető”, „amennyiben folyamatosan és rentábilisan állít elő olyan javakat, amelyek a globális versenyben árákkal, minőségükkel stb. kelendők” (Lengyel, 2003: 257–258.). Hozzáteszi, hogy „versenyképesebbnek nevezhető az a cég, amelyik nagyobb piaci részesedéssel bír, illetve növelni tudja piaci részesedését. Ebből adódik, hogy egy vállalat versenyképessége gyenge, azaz versenyképtelen, ha veszít piaci részesedéséből, a pozícióvesztés előbb-utóbb megszűnéshez vezethet, avagy a cég csak támogatással tud fennmaradni” (Lengyel, 2003: 257–258.).

A regionális versenyképességre vonatkozó definíció így hangzik: „a regionális versenyképesség nem más, mint a globális feltételek közötti fenntartható regionális növekedés” (Lengyel, 2003: 255.), majd máshol pontosabban értelmezi a fogalmat: „a regionális versenyképesség nem más, mint magas fajlagos kibocsátás (egy lakosra jutó GDP), amely egyaránt származik a munkatermelékenység és a foglalkoztatottság magas szintjéből” (Lengyel, 2000a: 43.).

**Palkovits István** a regionális versenyképességre fogalmazott meg egy definíciót: „versenyképes egy régió, ha stratégiaileg beágyazott gazdasági bázisa piaci értékén megvásárolva optimálisan felhasználja és generálja (bővített újratermelődésre ösztönzi) a régió magasrendű erőforrásait, miközben tartós versenyképességet ér el a releváns nemzetközi piacokon” (Palkovits, 2000: 127.). „A definíció *implicit* módon tartalmazza a magas regionális GDP-t, az innovációs készséget, a magas termelékenységet és számos más, az elterjedt definíciókban megjelenő elemet is” (Palkovits, 2000: 129.).

Annak ellenére fogalmazta meg ezt a definíciót, hogy „ha a régiót mint sajátos önálló entitást (a szereplőinek keretét, feltételrendszert nyújtó társadalom-földrajzi fogalmat) nézzük, elvonatkoztatva az adott időpontban működő gazdasági entitásokról, akkor a versenyképesség fogalma nem értelmezhető. Ekkor a »régió« lehetőségeit az határozza meg, hogy saját belső adottságai, jellemzői által képes-e tartósan hozzájárulni a területén egyébként működő versenyképes vállalkozások folyamataihoz” (Palkovits, 2000: 128.).

A „régió versenyképessége” fogalom helyett „produktivitási potenciál” kifejezés használatát javasolja, ami „egyfelől a nem statikus jellegre, másfelől a vállalati produktivitással való összefüggésre is utal” (Palkovits, 2000: 129.).

Palkovits kritikát fűzött Horváth Gyula „gyakorlatias – környezeti/rendszer – tőkefejlesztés” értelmezéséhez. Véleménye szerint „a »gyakorlatias« álláspontokban kiemelt »legjobb megoldások« alkalmazása csak követő, semmint versenyképes magatartást tesz lehetővé, a »környezeti/rendszer« megközelítés kulcselemeinek, a gazdasági bázisnak és az optimalizálásnak a középpontba állítása a rendszer dinamikájával kapcsolatos igénytel (beleértve a faktorteremtés elvét is) tűnik némiképp ellentétesnek, míg a »tőkefejlesztés« felfogások elsősorban a mennyiségi elemek túlzott hangsúlyozása, illetve az endogén elemek negligálása miatt bírálhatók” (Palkovits, 2000: 126.).

**Bakács András** értelmezésében „a versenyképesség úgy is felfogható, mint egy absztrakt, észrevétlen fogalom, amelyet egy sor mérhető változó együtt határoz meg. Egy-egy változó kiragadása egy tökéletlen félrevezető képet adhat magáról a versenyképességről” (Bakács, 2003: 5.).

**Éltető Andrea** azon szerzők közé tartozik – Krugmannel és Porterrel együtt –, akik szerint egy ország versenyképessége „önmagában meglehetősen megfoghatatlan kategória. Sokkal nehezebb értelmezni, mint a vállalati versenyképességet, nincs általános, nemzetközileg is elfogadott definíciója. Sokan sokféle módon alkalmazzák, más-más oldalról közelítik meg ezt a kérdést. Ez arra vezethető vissza, hogy a versenyképesség eredetileg mikroökonómiai fogalom, amit nehéz makroökonómiai, nemzetgazdasági szintre alkalmazni” (Éltető, 2003a: 269.). Véleménye szerint „egy ország versenyképessége önmagában nem létezik, annak ellenére, hogy bizonyos dimenziókban, területeken a komparatív elemzés releváns lehet. Az egyik ilyen terület a külkereskedelem” (Éltető, 2003b: 5.).

**Fleischer Tamás** is azt az álláspontot képviseli, hogy a versenyképesség eredetileg elsősorban mikroökonómiai fogalom, de hozzáteszi, hogy „az utóbbi időben gyakran megkísérlik kiterjeszteni a »regionális versenyképesség« vagy az »ország (gazdasági) versenyképessége« értelmében” (Fleischer, 2003: 8.). Ő maga is megad egy makrogazdasági vagy regionális értelmű definíciót: „makrogazdasági vagy regionális értelemben a *versenyképesség* fogalmát a piaci versenykörülmények között való helytállást hosszú távra megalapozó biztosítékok és előfeltételek összességéként értelmezzük” (Fleischer, 2003: 5.), azaz „tulajdonképpen mindazon tényezők összessége ide sorolható, amelyek mintegy *garanciáját, biztosítékát képezik annak, hogy a piaci értékesítési részarány javulhasson, vagy jó kiindulás esetén e részarány legalább megőrizhető legyen*, ne romoljon” (Fleischer, 2003: 8.).

**Szabó László** Magyarország nemzetközi versenyképességéről írott tanulmányában (Szabó, 2003) „versenyképes gazdaságoknak a relatíve magas bruttó hozzáadottérték-növekményt elérő országokat tekinti. ... Szabó a versenyképességet három tényező alakulására vezeti vissza: legfontosabbnak tartja a termelékenységet, ezenkívül pedig a munkaerőköltséget és a befektetett tőke jövedelmezőségét veszi számításba” (Bakács, 2003: 17.).

**Artner Annamária** – hasonlóan Éltető Andreához – a versenyképességet piaci, mikroszintű fogalomként értelmezi (Artner, 2005: 287.), és csak vállalati szinten tartja értelmezhetőnek, nem ismeri el a versenyképesség nemzetgazdasági/országos szintjét mint piaci kategóriát (Artner, 2004: 62.).

Véleménye szerint a versenyképességnek azonban van *egy olyan aspektusa*, amely értelmezhető nemzetgazdasági szinten (Artner, 2004: 62.), ez pedig a tőkevonzás képessége. Ugyanis „látszólag ... a nemzetgazdaságok állnak egymással versenyben, de *ez a versengés valójában a fejlett termelőeszközöket birtokló nagyvállalatok befektetéseiinek megszerzéséért folyik*. A kérdés tehát nem az, mennyire »versenyképes« az adott ország, hanem az, hogy *»mi vonzza oda a külföldi termelőtöket«*. A »tőkevonzási képesség« azokat az adottságokat és feltételeket jelenti, amelyek magas – a más országokban kínálnál magasabb – profitabilitású termelésre adnak lehetőséget a vállalatok számára. Ezekben a feltételekben, azok kialakításában az egyes országok valóban versenyeznek egymással (Artner, 2004: 63.). „»Nemzetgazdasági versenyképességről« tehát csak a tőkevonzás értelmében lehet beszélni” (Artner, 2004: 65.).

**Csáki György** – egyetértve Török Ádámmal – szükségesnek tartja a versenyképesség keresleti és kínálati oldalának elkülönítését, amelyet „a tökéletlen verseny feltételezése már önmagában is szükségessé” tesz (Csáki, 2004: 2.). A Török Ádám által is megfogalmazottakat – miszerint a keresleti és kínálati oldalt más-más gazdaságpolitikák befolyásolják – Csáki is alátámasztja, véleménye szerint „a kínálati oldalt általában az ágazati politikák (iparpolitika), a keresleti oldalt pedig a verseny- és kereskedelempolitika révén lehet hatékonyan befolyásolni” (Csáki, 2004: 3.).

**Oblath Gábor és Péntes Petra** – Krugmannel és Porterrel ellentétben – a nemzetgazdasági versenyképességet „értelmes és releváns fogalomnak” (Oblath – Péntes, 2003: 21.) tartja. Négy, közgazdaságilag érvényes értelmezést különböztetnek meg, alkalmatlannak ítélik viszont két megközelítést: a folyó fizetési mérleg (illetve a külkereskedelmi mérleg) és a működőtőke-beáramlás versenyképességi mutatóként való felhasználását (Oblath – Péntes, 2003: 21.).

A versenyképesség négy, közgazdaságilag megalapozható értelmezése a következő:

1. A versenyképesség értelmezése szélesebb (eklektikus) megközelítésen alapuló komplex mutatók révén

Ez a versenyképességnek egy olyan értelmezése – „helyesebben az értelmezések olyan halmaza –, amely átmenetet képez a versenyképesség mikro- és makroszempontról, illetve »üzleti« és »tudományos« megközelítései között” (Oblath – Péntes, 2003: 22.). A már általam is említett World Economic Forum (WEF) és az International Institute for Management Development (IMD) által készített indexek képviselik a versenyképesség ezen megközelítését. Mivel ezek az indexek – többek között – a gazdasági növekedést és termelékenységet is meghatározó tényezők összegzéseként kerülnek kiszámításra, joggal állítható, hogy ezen „közgazdasági fogalmakat versenyképességnek keresztelik át” (Oblath – Péntes, 2003: 22.).

2. Értelmezés és mérés a következmények oldaláról: a piaci részesedés változása és felbontása

Mivel egy ország nemzetközi versenyképessége és annak változása közvetlenül nem megfigyelhető, ezért „az értelmezés és a mérés egyik lehetséges módja az, hogy a jelenséget annak »feltártult következményei« felől igyekszünk megközelíteni. Ebben az esetben magát a versenyképességet (változását) egyfajta fekete doboznak tekintjük, és az outputjából következtetünk arra, hogy mi történt a doboz belsejében” (Oblath – Péntes, 2003: 24.).

„Egy ország versenyképességének változását a lehető legtágabban az ország termelése (GDP-je) világgazdasági részesedésének változásával azonosíthatnánk” (Oblath – Péntes, 2003: 24.). Ebben az esetben viszont „a közgazdaságtan egyes alapfogalmait – az adott esetben a GDP relatív növekedési ütemét – egyszerűen (és indokolatlanul) átkereszteljük. Ezért a nemzeti versenyképesség változásának következményét célszerű szűkebben definiálni, mégpedig az ország kivitelének nemzetközi piaci részesedése változásaként” (Oblath – Péntes, 2003: 24.).

3. Értelmezés és mérés a potenciális/parciális okok felől: ár- és költségverseny-képesség

„E versenyképességi mutatók a mikrogazdasági vizsgálatok fogalom- és eszköztárából kerültek át a makrogazdasági elemzésbe. ... Az ár-, illetve költségverseny-képesség fogalmai makrogazdasági szinten is jól értelmezhetők. A versenyképességnek ezek a fogalmai, illetve mutatói ugyanis makroszinten a nominális árfolyam »reálértékének« változásáról – azaz a reálárfolyam alakulásáról – tartalmaznak információt” (Oblath – Péntes, 2003: 30.).

„Adott ország ár-, illetve költségverseny-képessége akkor javul, ha azonos valutában kifejezve (a nominális árfolyamváltozással korrigálva) a hazai árak, illetve költségek kevésbé emelkednek, mint a partnerországokban. Ennek alapján definiálhatók az ún. ár-, költség- és profitalapú versenyképességi indexek” (Oblath – Péntes, 2003: 30.).

4. „Minőségi” versenyképesség

A minőségi versenyképesség azt jelenti, hogy „egyes országok külső piaci részesedése a versenytársakhoz viszonyított emelkedő költség-, illetve árszint mellett is emelkedhet” (Oblath – Péntes, 2003: 38.). „E megközelítés nem makro-, hanem mikrogazdasági szemléletet tükröz. Ez ugyanis csak *az áron kívüli versenyképesség termék-(csoport-)szinten megmutatózó jelenségeit* tudja empirikusan megragadni. Ennek alapján – ex post – definiálható az ún. nem-ár (= minőségi) versenyképesség a kivitel *egyes csoportjaira* nézve. Ez az elemzési mód azonban nem alkalmas arra, hogy a gazdaság vagy a kivitel »minőségi« versenyképessége egészére nézve általános megállapításokat alapoljon meg” (Oblath – Péntes, 2003: 38.).

A módszer lényegét a 2. táblázat sémája – amely a piaci részesedés és a relatív exportárváltozás koordinátáiban helyezi el az exportált termékeket – foglalja össze.

2. táblázat

**Versenyképességi mátrix**

Forrás:

(Török, 2003a) (Bakács, 2003: 6.)

Piacirészesedés-változás		
<b>Relatív exportár-változás</b>	Versenyképtelen export (csökkenő exportpiaci részesedés)	Versenyképes export (emelkedő exportpiaci részesedés)
<b>Emelkedő relatív exportár</b>	Árversenyképtelen termékek	Minőségileg versenyképes termékek
<b>Csökkenő relatív exportár</b>	Minőségileg versenyképtelen termékek (bóvlik)	Árversenyképes termékek

„A minőségi versenyképesség gondolatának az a legfontosabb üzenete, hogy bár rövidebb távon meghatározó lehet az ár-, illetve költségverseny-képesség alakulása, közép-, illetve hosszabb távon a minőségi versenyképességet meghatározó minőségi tényezők szerepe a döntő. E tényezők közül kiemelkedik a kutatás-fejlesztés és az oktatás színvonala, a fizikai és intézményi infrastruktúra állapota – vagyis a fizikai és a humántőke-állomány, valamint az intézményi rendszernek a minősége” (Oblath – Pénzes, 2003: 40.).

Az **Ecostat** egyik elemzésében a versenyképesség számításba vehető tényezőiként a termelékenység és a jövedelmezőség említését találjuk, valamint a versenyképességnek egy „statisztikai és részben makroökonómiai megközelítésű változatát”: „versenyképesnek tekinthető a termelési és üzleti tevékenység olyan bevételeket eredményező szintje, amely mindhárom termelési tényezőnél, a befektetett alapoknál, a munkánál, valamint a K+F-tevékenységnél méltányos, és a tevékenység tartós fenntartását eredményező hozamokat (profitot, bért és megtérülést) eredményez” (Ecostat, 2003).

**Szalavetz Andrea** egy versenyképességi kutatási összefoglalóban a nemzeti szintű versenyképesség definícióját kétféleképpen fogalmazza meg.

Az egyik megfogalmazás szerint „egy nemzetgazdaság intézményeinek azon képességeként, hogy a piaci kudarcokat, információs aszimmetriákat mérsékeljék, az erőforrások optimális allokációját és reallokációját előmozdítsák, és ilyen módon hozzájáruljanak gazdasági szereplők piaci pozíciójának javításához, a lehetséges pozitív externáliák maximális kihasználásához és ezáltal a jólét emelkedéséhez” (Szalavetz, 2004: 7.). Vagyis a versenyképesség nem cél, hanem eszköz, a cél

„a növekedés révén elért életszínvonal- és életminőség-emelkedés” (Szalavetz, 2004: 7.). Ezzel együtt elismeri, hogy a verseny nem makroszinten dől el, hanem „a versengő gazdasági szereplők szintjén” (Szalavetz, 2004: 7.), a versengő szereplők pedig a cégek, és nem az országok.

A másik megfogalmazás szerint „versenyképes az a gazdaság, amely képes arra, hogy intenzív piaci versenyben fenntartsa, sőt növelje világgazdasági részesedését” (Szalavetz, 2004: 7.). Azaz a versenyképesség egyik legfontosabb elemének – „főként kis, nyitott, technológiai követő, felzárkózó ország számára” (Szalavetz, 2004: 7.) – az exportpotenciált jelöli meg a szerző, és hozzáteszi, hogy „mindez természetesen nem értelmezhető termékszinten, az exportpotenciál alakulását egyéb mutatókkal kell kiegészítenünk ahhoz, hogy versenyképességi következtetéseink megalapozottak legyenek” (Szalavetz, 2004: 7.).

**Bató Márk** véleménye szerint „nem vitatható, hogy a termelékenység a versenyképesség epicentrumának tekinthető” (Czakó, 2003: 341.) (idézi [Bató in Szentés, 2005: 115.]). A versenyképességnek több szintjét is értelmezhetőnek tartja:

- részpiaci szint, vagyis azonos termék, szolgáltatás, illetve termelési tényező piacának szintje,
- vállalati (mikro) szint,
- az ágazatok, szektorok szintje,
- az országon belüli egyes területi egységek, régiók, városok és települések szintje,
- nemzetgazdaságok (makro)szintje,
- a világgazdaság makrorégiói, regionális integrációs szintje,
- a világgazdaság, illetve világgazdasági szintje (Bató in Szentés, 2005: 109.).

„Egy termék, illetve szolgáltatás piaci versenyképessége azt jelenti, hogy mind »csereértékként«, mind pedig »használati értékként« realizálható, azaz versenyképessége egyszerre függ annak árától és fizikai minőségétől. ...Valamely termék, illetve szolgáltatás akkor versenyképes, ...ha egyfelől eladója számára a költségek fedezetén túl nyereséget (profitot) is tartalmazó áron eladható, »csereértékként« realizálható, és másfelől a megfelelő vásárlóerővel bíró vevője számára elfogyasztható, illetve felhasználható, termékként vagy szolgáltatásként fizikai minőségében hasznosnak, »használati értékkel« bíró és elfogadható áron megszerzhető jószágnak minősül” (Bató in Szentés, 2005: 112.). A versenyképesség ezeken túlmenően „felöleli a megfelelő piacutató, marketing- és reklámtevékenységet, a potenciális vevők tájékoztatását és az értékesítést

szolgáltató hálózat meglétét is”, valamint „az utólagos szervizelési és alkatrész-ellátási lehetőség biztosítását is” (Bató in Szentés, 2005: 113.).

„A vállalati versenyképesség is az egyszerre több szempontból való piaci helytállást és a versenyben maradás képességét jelenti” (Bató in Szentés, 2005: 113.).

„Valamely vállalat versenyképessége mindenekelőtt azt takarja, hogy ... képes a fentiekben meghatározott értelemben versenyképes termékek, szolgáltatások folyamatos előállítására úgy, hogy egyfelől aggregát profitrátája hosszabb időn át sem marad el az adott piacon versenyző más vállalatok átlagos profitrátájától, ... és másfelől piaci részesedése (az adott piacon lezajló forgalom százalékában) sem csökken, hanem nő, vagy legalábbis változatlan marad” (Bató in Szentés, 2005: 113.).

Bató felhívja a figyelmet, hogy nem keverendő össze a nemzetgazdasági versenyképesség, a világgazdasági versenyképesség és a világgazdasági versenyképesség fogalma.

A nemzetgazdasági versenyképesség „az egyes országok gazdasági értelemben vett »versengése« és az abban való eredményes részvétel képessége” (Bató in Szentés, 2005: 116.).

„A világgazdasági versenyképesség ... az adott termékekre és szolgáltatásokra, illetve az azokat produkáló vállalatokra vonatkoztatandó” (Bató in Szentés, 2005: 119.), vagyis nem keverendő össze az országok „fejlődés terén folyó történelmi versengésében mutatkozó képességeivel, illetve azzal a törekvésükkel, hogy a világgazdaságban jobb pozíciót érjenek el (a fejlettebbekhez felzárkózzanak, illetve az élre törjenek). A világgazdasági verseny ugyanis nem azonos (bármennyire is összefügg) a fejlődés terén zajló világgazdasági versennyel” (Bató in Szentés, 2005: 119.).

„Valamely ... ország világgazdasági ... versenyképessége úgy értelmezhető és értékelhető, mint amely

- a) fejlődésének más országokéhoz viszonyított (tartós és fenntartható) dinamikájában,
- b) az azt szolgáló külső erőforrások (főként szellemi és fizikai tőke) megszerzésére, illetve bevonására való képességben,
- c) főként pedig a versenyképes termékeket és szolgáltatásokat előállító, más országokban beruházásaikkal tulajdonosi, illetve ellenőrzési pozíciókat szerző (hazai vagy külföldi eredetű) transznacionális vállalatok „hazai bázisává” válás képességében és annak mértékében,
- d) a nemzetgazdaságban működő hazai és külföldi vállalatok eredményes és társadalmilag hasznos

működése számára megfelelő gazdasági, intézményi, kulturális és politikai környezet biztosítására való képességben, továbbá

- e) mindezek alapján a világ (illetve az adott régió) összexportján belüli részesedésének, vagyis mind a termékek és szolgáltatások, mind pedig, és nem utolsósorban, a beruházási tőkék exportjában való részarányának növelésére való alkalmasságában, végül és következképpen
- f) általában világgazdasági pozíciója javítására, az aszimmetrikus világgazdasági interdependenciák rendszerén belüli kedvezőbb helyzet elérésére és nemzetközi tárgyalási, illetve alkuerejének növelésére való képességében fejeződik ki” (Bató in Szentés, 2005: 121.).

A régiók gazdasági versenyképessége az országok világgazdasági versenyképességéhez hasonlóan értelmezhető az országokon belüli régiók és a több országot átfogó regionális tömbök, integrációk esetében is (Bató in Szentés, 2005: 128.).

Egy másik helyütt Bató relatív módon értelmezi a versenyképességet, hozzátéve, hogy „a versenyképesség ugyan elméletileg mind abszolút módon, mind relatív módon értelmezhető, a gyakorlati tapasztalatok elsősorban a relatív értelmezést indokolják. Maga a verseny szó is valamiféle viszonyítást jelöl, és általában a versenyképesség esetén is elégnék szokott bizonyulni, ha a többieket sikerül megelőzni: a nemzetközi tőkét, esetleg munkaerőt a hazai gazdaság javára kamatoztatni” (Bató, 2005: 6.).

Két versenyképesség-definíciót ad meg: egyet a makro-versenyképességre, egyet pedig az integrációs versenyképességre.

„A makro-versenyképesség egy adott gazdaságra (régióra, nemzetgazdaságra, integrációra) vonatkozó azon tényezőknek az összessége, amelyek meghatározzák azt a hatékonysági szintet, amelyen a racionálisan gazdálkodó vállalatok működni képesek” (Bató, 2004: 17–18.).

„Az integrációs versenyképesség a két- vagy többoldalú nemzetközi kapcsolatok azon tényezőinek összessége, amelyek befolyásolják a közös piacon racionálisan tevékenykedő vállalatok hatékonyságát. Az integrációs versenyképesség tehát nem kizárólag az Európai Unió vonatkozásában értelmezhető, hanem az egyes tagállamokat illetően is.

Az Európai Unió versenyképességének, az európai egységes piacnak, illetve a kettő kapcsolatának elemzése során egy új fogalom bevezetése vált szükségessé. Az integrációs versenyképesség az integráltság fokát méri az integráción belül. Az integrációs versenyképes-

ség abból indul ki, hogy a – versenyképességnek fontos elemét jelentő – piacméret, ami a nemzetgazdaságok esetében állandó változó, az integrációk esetében alakíthatóvá válik. Az integrációs versenyképesség azokat a faktorokat gyűjti össze, amelyek az integrálódás révén nyerhető előnyök érvényesülését elősegítik, illetve akadályozzák” (Bató, 2005: 8.).

Török Ádához hasonlóan Bató is indokoltan tartja a versenyképesség bemeneti és kimeneti oldala közötti különbségtételt (Bató in Szentés, 2005: 111.).

A görög Országos Versenyképesség-mérő Módszer (**National Competitiveness Measurement System, ESMA**) az Országos Versenyképességi és Fejlesztési Tanács (National Council of Competitiveness and Development – NCCD) által meghatározott versenyképességi definíciót használja. Ezen definíció a következő: a versenyképesség a lakosok életszínvonalának fenntartásának és növelésének készsége – az üzleti környezet, a foglalkoztatás és kohézió növelése, a környezeti fenntarthatóság, a termelékenység folytonos fokozása által – a globalizáció valós feltételei közepette (National Council of Competitiveness and Development, 2008). Azaz a görög értelmezés is csatlakozik azon megközelítéseket képviselőkhöz, akik szerint a versenyképesség többet jelent a termelékenység növelésénél. Fellelhető a definícióban a fenntarthatóság iránti igény, amelyre többen is felhívták a figyelmet a korábbiakban.

**Kovács Árpád** a versenyképességet makroszinten, „egy nemzet teljesítményében, fejlődésében” (Kovács, 2005: 26.) tartja értelmezhetőnek. A versenyképességet meghatározó tényezőket pedig hasonlóképpen nevezi meg és csoportosítja, ahogyan teszi azt a Versenyképességi Kutató Központ az általuk 1995-ben megfogalmazott nemzetgazdasági versenyképességi definíció dekomponálásakor.

Kovács felhívja a figyelmet arra, hogy az idézett cikk tervezetere tett véleményben Fazekas Károly hangot adott azon álláspontjának, hogy „a nemzetgazdaságokra, a társadalmi rendszerekre kiterjesztett versenyképesség fogalom helyett inkább lehetne használni a »fejlődési képesség« vagy a »fenntartható növekedés-re való képesség« fogalmait” (Kovács, 2005: 44.).

Bató Márk nézeteihez hasonlókat vall mind a versenyképesség értelmezhetőségi szintjei, mind azok megfogalmazási módjai tekintetében **Szentés Tamás** (Szentés in Blahó, 2007).

**Vörös Zsuzsanna** egy vállalat versenyképességének javítási lehetőségeit vizsgáló cikkében vállalati versenyképesség alatt a piaci versenyben való sikeres

szereplést ért, amelynek „egyik feltétele, hogy a versenyző vállalkozás alkalmas legyen az általa kitűzött célok elérésére, egy adott piaci szegmensben egy adott termékkel, szolgáltatással olyan pozíció elérésére, amely a különböző érdekkörök, stakeholderok elégedettségét hosszú távon kivívja” (Vörös, 2007: 17.).

### Az általam értelmezhető versenyképességi szintek és versenyképesség-definíciók

A megismert megközelítések és a bennem kialakult vélemények alapján versenyképességi szempontból két szintet értelmezek: a termékverseny-képességet és a vállalati versenyképességet, a regionális és a nemzetgazdasági szint vonatkozásában viszont a fejlődési képesség vagy a fenntartható növekedésre való képesség kifejezéseket tartom értelmezhetőnek.

A termék- és a vállalati versenyképességet a következőképpen definiálom:

Versenyképes az a termék, amely:

- fogyasztója számára használati értékkel, megfelelő minőséggel és elfogadható árral rendelkezik, ebben a sorrendben,
- előállítója (vagy eladója) számára forgalomképességének köszönhetően tartós, az elvárt szintnek megfelelő nyereséget biztosít,
- a piacon található hasonló termék között megőrzi vagy növeli piaci részesedését, miközben a termékéből származó nyereség is állandó vagy növekvő.

Versenyképes az a vállalat, amely:

- a fentiekben meghatározott értelemben vett versenyképes terméket állít elő vagy értékesít,
- tartósan nyereséget realizál,
- jelenlegi piacain piaci részesedése állandó vagy növekvő és az átrendeződő piacokon az új piaci szegmensekben piaci pozíciót szerez, és megtartja, vagy növeli azt,
- képes a külső és belső környezetében bekövetkező vagy valószínűsíthető változások észlelésére és az ezekre való előzetes (proaktív) vagy utólagos reagálásra,
- elegendő és megfelelő minőségű erőforrással rendelkezik a versenyben történő helytálláshoz: piaci részesedése és jövedelmezősége megtartásához vagy növeléséhez,
- piacbővítési, piacintegrálási szándékkal alkalmas nemzetköziesedésre,
- termékei és erőforrásai révén képes arra, hogy a jövőben is megtarthassa piaci pozícióját és a változásokra való reagálási képességét.

A fenti definíciókat munkadefinícióként kezelem, megfogalmazásuk a további alkotómunka során minden bizonnyal finomodni fog.

A vállalati versenyképesség megfogalmazására azért volt szükségem, mert a definícióra építve elkészíttek egy modellt, amely alkalmas a vállalati versenyképesség mérésére.

### Felhasznált irodalom

- Annual Competitiveness Report 2006* (2006): Introduction and Overview, [www.forfas.ie/ncc/reports/ncc\\_annual\\_06/ch01/ch01\\_00.html](http://www.forfas.ie/ncc/reports/ncc_annual_06/ch01/ch01_00.html), a letöltés időpontja: 2008. augusztus 13.
- Artnér, A. (2004): Nemzetgazdasági versenyképesség és törekvés – Írország példája, *Külgazdaság*, XLVIII. évf., november, 58–75.
- Artnér, A. (2005): Versenyképesség, külföldi tőke, jövedelemelosztás: az ír példa, *Magyar Tudomány*, 2005/3.
- Bakács, A. (2003): Versenyképesség-koncepciók, a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium által finanszírozott „A hazai közlekedési hálózatok hatékonysága, versenyképessége növelésének lehetőségei a nemzetközi tapasztalatok alapján” (röviden HAVER) című kutatási projekt keretében készült tanulmány. Kutatásvezető: Fleischer Tamás. MTA Világ gazdasági Kutatóintézet, [www.vki.hu/~tfleisch/~haver/szakirodalom/haver-BAKACS-final-031109.pdf](http://www.vki.hu/~tfleisch/~haver/szakirodalom/haver-BAKACS-final-031109.pdf), a letöltés időpontja: 2008. augusztus 13.
- Bató, M. (2004): Az Európai Unió versenyképessége, PhD-értekezés, Budapest
- Bató, M. (2005): Versenyképesség az Európai Unióban, Vélemények Nr. 16., ICEG Európai Központ, február
- Blahó, A. (szerk.) (2007): Világ gazdaságtan, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Botos, J. (1982): Nemzetközi versenyképesség és árforrádlom, KJK, Budapest
- Botos, J. (2000): Versenyképesség- elemzés: fogalmi körüljárás, hazai esélyek, Farkas B. – Lengyel I. (szerk.): 2000: Versenyképesség – regionális versenyképesség, SZTE Gazdaságtudományi Kar Közlemények, JATEPress, Szeged, 218–234.
- CEC (1999): Sixth Periodic Report on the Social and Economic Situation and Development of Regions in the European Union. European Commission, Luxembourg
- Commission Communication (1996): Benchmarking the Competitiveness of European Industry, III.A. 3. 06/10
- CR (2000): Opinion of the Committee of the Regions on The Competitiveness of European Enterprises in the face of globalisation – How it can be encouraged?, 2000/C 57/05
- Czakó, E. (2003): Have Competitiveness Research Projects Brought a System Paradigm Shift. *Society and Economy* 25(3): 337–349
- Czakó, E. (2005): A versenyképességi programok néhány tanulsága a kormányzati szféra számára – az Ír Verseny-

képességi Tanács és a Lisszaboni Stratégia című műhelytanulmány a Versenyképesség Kutatások Műhelytanulmány-sorozat 11. sz. kötete, szeptember

Csáki, Gy. (2004): Versenyképesség és külföldi közvetlen befektetések a mai magyar világgazdaságban, MTA Világ gazdasági Kutatóintézet, Budapest, június

EC (1993): White Paper on Growth, Competitiveness, and Employment: The Challenges and Ways forward into the 21st Century, European Commission, Luxembourg

EC (1994): Competitiveness and Cohesion: Trends in the Regions. Fifth Periodic Report on Social and Economic Situation and Development of the Regions in the Community, European Commission, Luxembourg

EC (2001): European Competitiveness Report 2001, European Commission, Brussels

ECOSTAT (2003): Unió tagország – versenyképesség, Egy soktényezős elemzés gazdaságpolitikai tanulságai, összefoglaló, Időszaki közlemények 20. kötet, [www.ecostat.hu/kiadvanyok/idoszaki\\_kozlemenyek/idosz20.html](http://www.ecostat.hu/kiadvanyok/idoszaki_kozlemenyek/idosz20.html), Bevezetés, a letöltés időpontja: 2008. augusztus 13.

Éltető, A. (2003a): Versenyképesség a közép-kelet-európai külkereskedelemben, *Közgazdasági Szemle*, L. évf., március, 269–281.

Éltető, A. (2003b): Integráció és nemzetközi versenyképesség – a magyar gazdaság esélyei, MTA Világ gazdasági Kutatóintézet, Műhelytanulmányok 52. szám, november

Fleischer, T. (2003): Az infrastruktúra-hálózatok és a gazdaság versenyképessége, A „Gazdasági versenyképesség: helyzetkép és az állami beavatkozás lehetőségei” című kutatás rész tanulmánya, Pénzügyminisztérium, augusztus

Horváth, Gy. (1998): Európai regionális politika. Budapest-Pécs, Dialóg Campus Kiadó

Horváth, Gy. (2001): A magyar régiók és települések versenyképessége az európai gazdasági térben, *Tér és Társadalom*, XV. évf. 2001/2. 203–231.

Kovács, Á. (2005): Versenyképesség és államháztartás – alternatívák forgatókönyv-választáshoz, *Pénzügyi Szemle*, L. évf., összevont szám, 25–47.

Leader (2001): Global Competitiveness of Rural Areas, “Rural Innovation”, LEADER European Observatory

Lengyel, I. (2000a): Porter-rombusz: a regionális gazdaságfejlesztési stratégiák alapmodellje, *Tér és Társadalom*, XIV. évf. 2000/4. 39–86.

Lengyel, I. (2000b): A regionális versenyképességről, *Közgazdasági Szemle*, XLVII. évf., december, 962–987.

Lengyel, I. (2003): Verseny és területi fejlődés, JATEPress, Szeged

*National Council of Competitiveness and Development* (2008): [www.competitive-greece.gr/greece/definitions/3/article/11524/Article.aspx](http://www.competitive-greece.gr/greece/definitions/3/article/11524/Article.aspx), a letöltés időpontja: 2008. augusztus 13.

Oblath, G. – Péntes, P. (2003): A hazai gazdaság nemzetközi versenyképessége: értelmezések, mutatók és néhány tanulság, *Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Competitio*, II. évf. 2. szám, november, 20–41.

- Palkovits, I.* (2000): Szempontok a területi versenyképesség értelmezéséhez, *Tér és Társadalom*, XIV. évf. 2000/2–3, 119–128.
- Szabó, L.* (2003): Magyarország nemzetközi versenyképessége, *Fejlesztés és Finanszírozás*, 2003/1. 14–22.
- Szalavetz, A.* (kutatásvezető) (2004): A gazdasági versenyképesség erősítése – vezetői összefoglaló, MTA Világgazdasági Kutatóintézet, Budapest, június
- Szentes, T. és munkaközössége* (2005): Fejlődés, versenyképesség, globalizáció, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Török, Á.* (1997): A magyar ipar külpiaci versenyképességének elemzése az exportpiaci részarányok alapján. MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-kutató Intézet, Budapest
- Török, Á.* (1999a): A versenyképesség és a technológiame-nedzsment. Megjelent: Inzelt Annamária (szerk.): Bevezetés az innováció-menedzsmentbe. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 74–95.
- Török, Á.* (1999b): Verseny a versenyképességért? Bevezetés a mikroszféra-kezelés gazdaságpolitikájába az Európai Unióban és Magyarországon. Miniszterelnöki Hivatal Integrációs Stratégiai Munkacsoportja, Budapest
- Török, Á.* (2003a): A versenyképesség elméleti és mérési kérdései, *Versenyképesség-bemutató*, 2003. 03. 05., kézirat, előadva a Hazai Közlekedési Hálózatok hatékonysága és versenyképessége (HAVER) műhelykonferencián, [www.vki.hu/~tfleisch/~haver/indulo.html](http://www.vki.hu/~tfleisch/~haver/indulo.html), a letöltés időpontja: 2008. augusztus 13.
- Török, Á.* (2003b): Mit mérünk mivel? A versenyképesség értelmezéséről és mérési problémáiról. EU-csatlakozás és versenyképesség. Európai Tükör Műhelytanulmányok 93. Miniszterelnöki Hivatal Kormányzati Stratégiai Elemző Központ, Budapest, 73–106.
- UK Competitiveness Indicators 1999* (1999): [www.dtstats.net/competitiveness5/Past%20Indicators/UKPC1999.pdf](http://www.dtstats.net/competitiveness5/Past%20Indicators/UKPC1999.pdf), a letöltés időpontja: 2008. augusztus 13.
- Vörös, Zs.* (2007): Milyen eszközökkel javítható egy vállalat versenyképessége? Elemzés és ötletek a MÁV Zrt. személyszállítási üzletágának (SZÚ) működése alapján, *Vezetéstudomány*, XXXVIII. évf. 1. szám

Cikk beérkezett: 2008. 8. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2008. 11. hó

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**Dr. Bara Zoltán**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Szabó Lajos**, tanszékvezető egyetemi docens, Pannon Egyetem; **Dancsecz Gabriella**, Egyetemi tanársegéd, Pannon Egyetem; **Dr. Kovács Kármén PhD**, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem; **Somogyi Márta**, egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem; **Nemes Andrea**, egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem

NEMES Andrea

## AZ ÁLLAM SZEREPE A TURIZMUSBAN

Az állam szerepe napjainkban átalakulóban van, ami az egyes gazdasági területeken más és más szabályozórendszer alkalmazását igényli a szakterület sajátosságainak és az iparág igényeinek, nemzetközi környezetnek megfelelően. A turizmus azon gazdasági területek közé tartozik, amelynek szerepe az elmúlt időszakban dinamikusabban növekedett, többek között jelentős bruttó hazai termék-előállító, munkaigényes jellegéből, valamint jelentős beruházást gerjesztő hatásából adódóan. A turizmus mint üzleti tevékenység nem nélkülözheti az állam szerepét. Számos olyan externália társul hozzá, ami államilag koordinált esetben a fejlődést magasabb pályára állítja, és társadalmilag hatékonyabb szinten valósul meg. Napjainkban az állam szerepének újraértelmezése, feladatainak újbóli átgondolása és a megfelelő súlypontok megtalálása elengedhetetlenül szükséges annak érdekében, hogy a turizmus pozitív hatásai hosszú távon érvényesüljenek.

*Kulcsszavak:* állami szerep, turizmus, gazdasági hatás, szervezeti rendszer, turizmus-szatellitszámla, makrogazdasági hatás mérése, állami szabályozás, turizmuspolitika, turizmusstratégia

A turizmus gyors fejlődése, mely révén napjainkra a Föld egyik legnagyobb iparává nőtte ki magát, a kormányzatok részére új kihívásokat jelent. Ezek a kihívások különbözőek a fejlett és a fejlődő gazdasággal rendelkező országokban és az egyes kormányzatok is eltérően reagálnak a turizmus helyzetére, fejlesztésére.

A globalizáció térnyerésével olyan területek is bekapcsolódtak a turisztikai kínálatba, amelyek korábban kevésbé voltak ismertek, és gazdaságukat az elmaradottság, fejletlenség jellemezte. Számukra a turizmus kiutat és a gazdasági felemelkedés lehetőségét jelenti. Néhány nemzet számára a turizmus az első számú külföldi valutaforrás, és egyike a legnagyobb változást okozó tényezőnek, amely a természetre, a társadalomra és a gazdaság átalakulására egyaránt hat. A fejlett országokban a turizmus a gazdaság azon területeinek egyike, amely üzletszerűen jól működik. Ennek ellenére az állam ezen országokban sem vonulhat ki a terület támogatásából, amit a globalizáció térnyerése, a verseny fokozódása és az iparág struktúrája indokol.

A globalizáció térnyerésével a verseny egyre nő a turisztikai régiók között, ami a versenyképesség új tényezőinek megjelenésével jár együtt. Az új versenyfeltételek között megjelent a közigazgatás minősége is. A közigazgatás minősége a turisztikai fejlesztések esetében napjainkban Magyarországon is különös jelentőséggel bír, és kiemeli az állam szerepét. Ezzel együtt jár az állami beavatkozás újragondolása a turizmus területén, különösen a régiók esetében, a régiók szerepének

fokozatos erősödésével és napjaink gazdasági válságának elmélyülésével együtt.

A turizmus törekény szektor. Helyzete függ a gazdaság, a társadalom és a környezet állapotától, érzékenyen reagál annak változásaira. Piacának bármilyen megzavarása – ami napjainkban igazolást nyert – azonnali piacvesztést jelenthet, amelynek visszaszerzése nem könnyű feladat.

Ez a tanulmány az állam szerepével és azokkal a jelentősebb változásokkal foglalkozik, amelyek a turizmus jellegét, jelentőségét és hatását alakítják állami, regionális és önkormányzati szinten. Foglalkozik a hosszú távú fenntarthatósággal és a turizmust mint a fenntartható fejlődés pozitív „motorját” kezelő nemzeti és regionális szinten egyaránt. Az állam szerepe a törvényi háttér megteremtésében, a turizmuspolitika alakításában és a régiók felé történő közvetítésében, a közgazdasági szabályozórendszer, a turizmus statisztikai rendszer megfelelő alakításában és működtetésében, a fejlesztés irányának kijelölésében, ösztönzésében, az intézményi rendszer korszerűsítésében, az állami koordinációban és az országos szintű turisztikai marketingtevékenység végzésében foglalható össze.

### Az állami irányítás szervezeti struktúrája

Az állam felelőssége a sikeres turizmuspolitika kialakítása, a turisztikai fejlesztés és irányítás. A turizmuspolitika, a tervezés és a különböző hatások ellenőrzése, az

állami szintű turizmusirányítás szervezeteinek feladatait jelenti, optimális esetben ezek végzése megfelelően strukturált és koordinált rendszerben történik. Az állami irányítás szervezeti struktúrája idővel változhat, és kifejezi, jelzi a turizmus nemzetgazdasági jelentőségét az adott országban.

### Szervezeti struktúrák

Napjainkban a hatékony állam megteremtése és működtetése jelenti a legnagyobb feladatot a kormányzatok számára. A hatékony állam tevékenységét egyben a legszükségesebbre limitálja és a feladatok régiót érintő részét a régió szintjére delegálja.

A turizmuspolitika számára a globalizáció trendje különböző jelentőségű az egyes országokban. A tradicionális turisztikai fogadó országokban például, amennyiben nem tesznek semmit, passzívan viselkednek és hatnak a turisztikai ágazatok irányába, a turizmus fejlődése megreked. Ez piacvesztést jelent számukra, hiszen újabb és újabb desztinációk tűnnek fel a turizmus világpiacán. A globalizáció és egyéb külső körülmények hatására turizmuspolitikájukat kénytelenek felülvizsgálni, és szervezeti rendszerüket, annak feladat- és hatáskörét ennek megfelelően alakítani.

A fejlődő gazdasággal rendelkező országokban a turizmus kitörési pont. A kormányzatok a gazdaság helyzetétől függően eltérő módon nyújtanak támogatást a turizmus fejlesztéséhez. Ez a támogatás azonban aktív részvételt és nem passzív figyelmet jelent. Felismerték, hogy a szektor támogatása a gazdaság más területeire is pozitív hatással van, munkahelyeket, új értéket teremt és a gazdasági felemelkedés forrása. Aktuális szervezeti struktúrájukat a centralizáció jellemzi.

A közösségi és a privát szervezeti struktúra legmegfelelőbb típusa minden ország és régió esetében a környezeti feltételeknek megfelelően alkalmazható. A struktúra típusa változhat az idők folyamán, a változásoknak megfelelően. A szervezeti struktúráról szóló döntés meghozatala előtt meg kell határozni a kormányzat és a privát szféra feladatait, szerepét a turisztikai fejlesztésben és az irányításban.

A kormányok tipikusan több feladattal, felelősségi körrel rendelkeznek a turizmus területén, és szervezeti struktúrájukat is ennek megfelelően alakítják. Feladatok közé tartozik a turizmuspolitika, a tervezés és a fejlesztés koordinációja, a statisztika és a kutatás biztosítása, a szabályozás, a befektetési ösztönzők alakítása, a monitoringtevékenység, az országmarketing alakítása, a turizmus munkaerő-szükségletének tervezése és a tréning, az oktatás és a továbbképzés irányvonalának alakítása, az alapinfrastruktúra biztosítása és a fő, közösségi típusú attrakciók megteremtése.

A privát szektor felelős az üzleti fejlesztésért, a turisztikai szállás és egyéb turisztikai szolgáltatások működtetéséért és ezek marketingjének megteremtéséért. Újonnan fejlődő turisztikai célterületek esetében a kormányzat részt is vesz néhány üzletszerű fejlesztésben azért, hogy a turizmus fejlődésnek induljon a térségben.

A kormányok turisztikai feladataik elvégzéséhez létrehozhatnak önálló turisztikai minisztériumot, minisztériumon belüli szakállamtitkárságot, helyettes államtitkárságot, főosztályt vagy önálló hivatalt. Az állami közigazgatásban elfoglalt helye jelzi a turizmus súlyát a nemzetgazdaságban. Önálló turizmusminisztérium esetében a turizmus prioritást élvez a nemzetgazdaságban, és így fontos helyet kap az államigazgatási struktúrában. A regionális kormányzatok gyakran megteremtik saját turisztikai szervezeteiket is.

Egyre több ország különálló, autonóm szervezetet alapít a marketingtevékenység végzésére, esetenként más irányítási funkcióra is. A marketingtevékenység átengedése egy autonóm vállalatnak, például a nemzeti promóciós hivatalnak, lehetőséget nyújt a rugalmas belső irányításra, amely a piaci változásokat hatékonyabban képes követni. Lehetőséget nyújt továbbá a privát szférával történő koordinációra és a privát szférával közös akciók megtervezésére és végrehajtására. Mindazonáltal nagyon szoros kapcsolatot kell fenntartani a turisztikaimarketing-hivatal és az állami turisztikai adminisztráció között a következetes fejlesztési politika végzéséhez. A turisztikaimarketing-hivatal felelős marketingalapjának hatékony felhasználásáért, általában programjait és kiadásait évente vizsgálja felül a nemzeti turisztikai adminisztráció.

Mivel a turizmus több szektort érintő tevékenység, a maximális koordináció megteremtésére van szükség az állami turisztikai adminisztráció és a releváns kormányzati ügynökségek, hivatalok, minisztériumok között. Ez a koordináció leghatékonyabban az állami turisztikai hivatalhoz kötődő turisztikai tanácsadó bizottság felállításával érhető el a kormányzati hivatalok, ügynökségek, szakmai szervezetek, a privát szféra és más releváns szervezetek részvételével.

A megfelelő finanszírozás és munkaerő megléte lényeges alapfeltétel az állami turisztikai hivatal hatékony működéséhez. A finanszírozást a kormány biztosítja, emellett a közösségi és a privát szféra közös finanszírozása néhány esetben lehetséges, például a marketingtevékenység végzésében. Amennyiben turizmusadó létezik az országban, például a vendégéjszaka után fizetendő turizmusadó, ez logikus forrása az állami turisztikai hivatal teljes vagy részleges finanszírozásának. Ebben az esetben a realizálódó turisztikai teljesítmény nyújt támogatást az ágazat további hatékony irányításához.

Amennyiben a kormányzat szükségesnek tartja, hogy az üdülőhely vagy más típusú turisztikai attrakció, létesítmény fejlesztésében részt vegyen, a szokás szerint alkalmazott módszer a közösségi fejlesztőtársaság létesítése. Ezt a társaságot az állam alapítja, de a tevékenységet egy független vállalat végzi, amely a kormányzatnak alárendelten tevékenykedik. Amennyiben a privát szektor éretté válik az üzleti tevékenység végzésére a területen, a közösségi társaság eladja vagyonát a privát befektetőknek. Napjainkban bizonyos területeken közösségi-privát vállalatokat alapítanak.

A turizmus privát szférájának szereplői számos fontos funkciót látnak el. Fórumot teremtenek a közös problémák megbeszélésére és megoldására, koordinált javaslatokat juttatnak el a kormányzat, a nemzeti turisztikai adminisztráció számára, a bizottságokban és hivatalokban képviselik tagjaik, a turisztikai szakma érdekeit, kutatási, oktatási és továbbképzési tevékenységet végeznek tagvállalataik számára, és speciális eseményeket szponzorálnak. A privát szféra szerveződése különböző lehet. Önálló szállodai, éttermi, utazásszervezői, vagy más speciális célú szövetségek, vagy ezek kombinációi alakulnak, működnek. A privát szféra szövetségeit a tagdíjkból alapítják.

### A turizmus állami irányítása Magyarországon napjainkban

A turizmus intézményrendszere hazánkban átalakítás alatt áll. Az intézményrendszer átalakítását az Európai Unió elvárásának, regionális elvének, a piaci követelményeknek, a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiának és a hatékonyabb közigazgatásnak való megfelelés váltja ki. Az átalakulás azonban nem egyszerű, mivel a meglévő feladatok, hatáskörök és a meglévő források átcsoportosítását, új intézményi szintre való helyezését igényli. Nehezíti ezt a folyamatot, hogy az elmúlt 10-15 évben a turizmus többször került át más és más minisztérium feladat- és hatáskörébe, és a turizmusszakma régi vágya az önálló turisztikai minisztérium létrehozására napjainkig nem teljesült. Nem teljesült annak ellenére, hogy a turizmus teljes hozzájárulása Magyarország GDP-jéhez 8,8 % (2005).

A turizmus működésének feltételrendszerét meghatározó törvényeket az Országgyűlés alkotja, és az Országgyűlés fogadja el a költségvetési törvényt is, amely meghatározza az ágazat pénzügyi kereteit, az idegenforgalmi adóra, a turizmus költségvetési támogatására és az üdüléscsekk-rendszer működtetésére vonatkozóan is.

Az Országgyűlésen belül a Sport- és Turisztikai Bizottság a felelős a turisztikai területért, javaslattevő, véleményező és kormányzati munka ellenőrző szerve-

zetként. A bizottság feladata közé tartozik a turisztikai szempontok érvényesítése a jogalkotásban, turisztikai törvények megalkotásának kezdeményezése, a turizmus állami irányításának felügyelete és ellenőrzése. A turizmust érintő aktuális témákat folyamatosan megvitatja, és kezdeményezi a szükséges lépések megtételét.

A turizmus állami adminisztrációja szervezetenként korábban az Ipari és Kereskedelmi Minisztériumhoz, majd a minisztérium névváltozása után az Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztériumhoz, később a Gazdasági Minisztériumhoz, a Miniszterelnöki Hivatalhoz, majd a regionális fejlesztésért és felzárkóztatásért felelős tárca nélküli miniszter felügyelete alá tartozó kormányhivatalhoz, a Magyar Turisztikai Hivatalhoz került. A turizmus-szakterület turisztikai szakállamtitkárságként az Önkormányzati és Területfejlesztési Minisztérium szervezeti rendszerében működött 2008 májusáig, majd napjainkban, a kormányzati struktúra átalakításával, az Önkormányzati Minisztérium szakállamtitkárságaként működik tovább. A turisztikai szakállamtitkár, akit a miniszterelnök nevez ki, az önkormányzati miniszter irányítása alá tartozik.

Az önkormányzati miniszter a jogszabályoknak és az állami irányítás egyéb jogi eszközeinek megfelelően vesz részt a kormányzati munkában, és feladat- és hatáskörének megfelelően a turizmus mellett felelős a helyi önkormányzatokért, a katasztrófák elleni védekezésért, a közigazgatás szervezéséért, a közokiratok kezelésének szakmai irányításáért, a sportpolitikáért, a lakásgazdálkodásért és lakáspolitikáért, a választójogi és népszavazási szabályozásért és a választások és népszavazások lebonyolításáért. A miniszter tanácsadó testülete a turizmus területén a Nemzeti Turisztikai Bizottság (korábbi nevén az Országos Idegenforgalmi Bizottság).

A Nemzeti Turisztikai Bizottság jogelődjét, az Országos Idegenforgalmi Bizottságot (OIB) 1996. február 1-jén hozta létre az önkormányzati miniszter jogelődje, az ipari és kereskedelmi miniszter. A bizottság az önkormányzati miniszter tanácsadó és döntés-előkészítő testületként működik, tagjai a jelentősebb turisztikai szakmai szervezeteket, valamint a regionális idegenforgalmi bizottságokat képviselik.

Az Önkormányzati Minisztériumon belül 4 szakállamtitkárság működik, ezek a közjogi és koordinációs szakállamtitkárság, az önkormányzati és lakásügyi szakállamtitkárság, a sport-szakállamtitkárság és a turisztikai szakállamtitkárság.

A turisztikai szakállamtitkárságot a turisztikai szakállamtitkár vezeti, aki a minisztérium szervezeti és működési szabályzatának megfelelően a miniszter közvetlen irányítása alatt áll. A turisztikai szakállamtitkárt az

önkormányzati és területfejlesztési miniszter javaslatára a miniszterelnök nevezte ki a kormány megbízatásának időtartamáig. A turisztikai szakállamtitkári közvetlen alárendeltségben jelenleg 17 státus működik, és ezzel a legkisebb szakállamtitkárság az Önkormányzati Minisztériumon belül. Közvetlen alárendeltségében működik a turisztikai szakállamtitkárság és a turisztikai főosztály két osztállyal, a turisztikai fejlesztési és a turisztikai irányítási osztállyal.

A Regionális Idegenforgalmi Bizottság (RIB) olyan szakmai részvételre alapozott turisztikai koordinációs szervezet, amely felügyeletét az önkormányzati miniszter látja el. Feladatait rendelet szabályozza. A turizmus regionális szintű államigazgatási szerve, és a regionális fejlesztési tanácsokkal együtt látják el az államigazgatás regionális szintű képviselőjét és feladatait.

A Magyar Turizmus Zrt. napjainkban az Önkormányzati Minisztérium egyszemélyes tulajdonában lévő országos turisztikai marketing-szervezet. Az Országos Idegenforgalmi Hivatal jogutódjaként 1994. március 1-jén hozták létre, Magyar Turisztikai Szolgálat néven. Feladata az ország turisztikai kínálatának népszerűsítése, marketingkommunikációs tevékenység végzése külföldön és belföldön egyaránt, amit az éves marketingtervében meghatározottak szerint, az éves költségvetésének függvényében végez. Költségvetését a tulajdonos a turisztikai célterületirányzatból biztosítja, és egyre inkább elvárja a saját bevétel-szerző tevékenység folytatását is. Nonprofit szervezetként működik, bevételeit turisztikai marketing-tevékenység végzésébe forgatja vissza.

A Magyar Turizmus Zrt. 2008-ban több mint ötmilliárd forintból gazdálkodott, országmarketingre 4,4 milliárd forintot, ezen belül a beutazó turizmus élénkítésére csaknem hárommilliárd forintot költött. A 4,4 milliárd forintos összegből, a turisztikai célterületirányzatból 3,4 milliárd forint az állami támogatás, ezenfelül ötszázmillió forint cél támogatást kapott a tulajdonostól, a saját bevétele pedig 2008-ban elérte a félmilliárd forintot.

Legfőbb feladata Magyarország mint turisztikai desztináció arculatának építése, Magyarország ismertté tétele, imázsának folyamatos javítása, népszerűsítése. Mivel nonprofit tevékenységet folytat, az ország turisztikai kínálatának piacra vitelét versenysemleges módon kell végeznie. Cél a kereskedelmi vendégéjszakák számának és a turizmusból származó bevételek növelése, ami újérték-termelést serkent és javítja az ország fizetési mérlegét.

A marketingmunkát külpiazi és belföldi hálózatán keresztül folytatja a Magyar Turizmus Zrt. Külföldön 2008-ban 20 országban 22 külképviseletet működtetett,

további egy országban információs irodát tartott fenn. A külképviseletek feladata a célországban célzott marketingtevékenység végzése a nagyközönség és a Magyarországot programozó utazásszervezők felé, igényeik kielégítésével. Az éves jóváhagyott költségvetés függvényében a marketingkommunikáció széles eszköztárával él az országos marketing-szervezet, piacspezifikus kiadványokat készít és terjeszt, vásárokon, kiállításokon, rendezvényeken vesz részt, road show-kat szervez magyar szolgáltatók részvételével, hirdetéseket jelentet meg, folyamatos kapcsolatot tart fenn a helyi média és a turisztikai szolgáltatók, szövetségek képviselőivel, bemutatókat, tanulmányutakat, sajtótájékoztatókat szervez. Cél a kereskedelmi vendégéjszakák számának folyamatos emelése, amely cél az utóbbi években legjelentősebb küldő piacainkon nem valósult meg.

A belföldi hálózat regionális marketingigazgatóságokból és regionális turisztikai projektirodákban áll. Az ország hét turisztikai régiójában regionális marketingigazgatóságok működnek, amelyek területe megegyezik a területfejlesztési törvény által meghatározott régiókkal. Turizmusunk sajátosságának megfelelően két területen, a Balaton és a Tisza-tó esetében funkcionális régiók alakultak ki, mivel a turisztikai termék, a Balaton és a Tisza-tó egyrészt több statisztikai régióhoz tartozása nem eredményezhette a koordináció hatékony megteremtését, másrészt kiemelt termék-ként képviselőket, promóciójukat, értékesítésüket hangsúlyosabban láthatják el.

A regionális irodák a területükhöz tartozó turisztikai termékek képviselőjét látják el. Feladatuk közé tartozik régiójuk ismertté tétele, a turizmus szerepének növelése gazdasági életükben, ezáltal hatékony hozzájárulás a munkahelyteremtéshez, a termékfejlesztés ösztönzése, a minőségi turisztikai színvonal megteremtése, a térség promóciós munkájának ellátása, imázsának javítása és hangsúlyossá tétele, valamint a turisztikai szolgáltatók versenysemleges módon történő képviselője. Marketingtevékenységüket éves marketingterveik alapján végzik, költségvetésüket az állam a Magyar Turizmus Zrt. éves költségvetésében biztosítja. Részt vesznek a termékfejlesztésben, a regionális pályázatok kezelésében és elbírálásában, regionális kiadványok elkészítésében és terjesztésében, újságírók és tanulmányutak résztvevőinek fogadásában, informálásában, külföldi és belföldi turisztikai vásárokon képviselik a régiót és a régió szolgáltatóit.

A turizmus állami irányításának legalsó szintjét a turisztikai információs irodák, a Tourinform-irodák képezik. Feladatuk a helyi szinten történő információnyújtás, a helyi szolgáltatók versenysemleges módon történő képviselője a helyi turisztikai bevételek növelé-

se céljából. A Tourinform-irodákat az önkormányzatok hozták létre nonprofit feladat végzése céljából. Szakmai irányításukat névhasználati szerződésük alapján a Magyar Turizmus Zrt. végzi, ennek keretében napjainkban 145 turisztikai információs iroda működik Magyarországon. A Tourinform-irodák helyi szinten látják el a turizmus képviselőjét, és versenysemleges módon, képviselik a turisztikai szolgáltatók érdekeit, terjesztik kiadványaikat, saját kiadványokat készítenek és belföldi turisztikai vásárokon vesznek részt településük, városuk képviselőjében.

Az elkövetkező évek feladata többek között a nemzeti turizmusfejlesztési stratégiában megfogalmazott turisztikai desztinációmenedzsment-rendszer (TDM) kialakítása, elsősorban versenyképességünk és a szervezeti rendszer hatékonyságának növelése céljából.

A TDM-rendszer alapfogolata, hogy vállalkozói részvétellel végezze helyi, térségi, regionális és nemzeti szinten desztinációmegvalósítást. A vállalkozások bevonása biztosíthatja a piaci folyamatokhoz és a vállalkozói igényekhez való folyamatos alkalmazkodást. A turisztikai desztinációmegvalósítási szervezet tagjai önkéntességi alapon szerveződnek, és a közös, hatékony, költségtakarékos marketingtevékenység végzésének igénye hívta életre őket. Alapelve a partnerségen alapuló alulról felfelé történő építkezés.

Mivel önkéntességi alapon jönnek létre, részvételükért tagdíjat fizetnek, a döntéshozatalba is beleszólási joguk van. Szervezeti tagságuk révén megfelelően informáltak a térségüket érintő turisztikai kérdésekben, feladatokban, és megfelelő koordinációban működhetnek térségük önkormányzati hivatalaival, amelyek általában a tevékenység végzéséhez szükséges infrastruktúrát és emberi erőforrást is biztosítják.

A létrehozandó turisztikai desztinációmegvalósítási szervezetek kialakításával az eddigi döntően centralizált, állami finanszírozással működő rendszer reformjára kerül sor, ami a vállalkozói részvételre, a vállalkozói anyagi hozzájárulásra helyezi a hangsúlyt versenyképességünk növelése céljából. A rendszer felállítása mögött az a logika húzódik meg, hogy a vállalkozások képesek a piac problémáinak megoldására.

A rendszer bevezetésére, illetve működésére helyi szinten, Magyarországon is vannak jó példák. Problémás területnek a megyei szint és a regionális szint látszik. Amíg a regionális államigazgatási irányítási szintet nem hozzák létre, addig a turizmus területén sem történhet előrelépés. A regionális szint kialakítása teljesen új helyzetet jelent, meghatározott feladatokat, finanszírozást, adóbeszedési jogosítványokat. Mivel kétharmados törvényről van szó, a konszenzus megteremtése hozhat áttörést.

Abban az esetben, ha az új rendszer logikájának megfelelő feladatmegosztási és finanszírozási rendszert nem fogadják el, a rendszert nehéz „talpra állítani”. Kialakításánál figyelembe kell venni annak hosszú távú működtetését, életképességét, az életképességet pedig többek között a pénzügyi biztonság megteremtése jelenti. Ehhez szükséges, hogy állami szinten szabályozzák azokat a pénzügyi forrásokat, adóbeszedési jogosítványokat az egyes szinteken, amin a térségek, régiók munkáját, munkájának eredményességét mérni tudják, és hosszú távon biztosítják, kiszámíthatóvá teszik. Amennyiben évenként kell lobbizni az éves költségvetésért, ez nem jelenthet kiszámítható pályát. A másik oldalon ugyanakkor teljesen érthető, hogy az egyes szintek csak aktív, kiszámítható vállalkozói részvétellel működhetnek. Az önkormányzatoknak, a megyéknek és a régióknak kell biztosítaniuk azokat az ösztönzőket, amelyekkel az egyes vállalkozások működését preferálják. Ebben pedig a kezüket nem szabad gúzsba kötni, hiszen rugalmasan kell tudniuk alkalmazkodni a piaci kihívásokhoz.

### **Az állam feladata a turizmusstatisztika területén: a turizmus gazdasági jelentősége nemzeti és regionális szinten**

A turizmus mint üzleti tevékenység nem nélkülözheti az állam koordinációját és bizonyos esetekben részvételét a turisztikai fejlesztésekben. Az állami, közösségi beavatkozás szükséges ezen a területen. A turizmust is kiszolgáló infrastruktúra-fejlesztésekhez és az országimázst javító országmarketing-tevékenységhez szükséges közpénzekből is hozzájárulni. A jó célra és jó módon használt közpénzek később megtérülnek, bár a megtérülés módját néha nehéz bizonyítani. Közpénzekre van szükség a széles értelemben vett turizmusinfrastruktúra, az országmarketing céljára, valamint a szociális célú nemzeti turizmus támogatására. Támogatást igényelnek a turisztikai kisvállalkozások is, hiszen méretükből fakadóan jóval nagyobb kihívásoknak kénytelenek megfelelni, mint a közép- és nagyvállalati szektor. A közösségi források elnyeréséhez bizonyítani kell, hogy a turizmus előnyösebb más alternatív befektetési lehetőségekhez képest. Ehhez nélkülözhetetlenek a turizmus teljes – közvetlen és közvetett – gazdasági hatását nyomon követő számítások. A közpénzért való versenyben a turizmusnak makrogazdasági szempontok alapján kell helytállnia.

A turizmus statisztikai rendszerének alakítása, működtetése állami szintű feladat. Az állam érdeke, hogy tisztában legyen a turizmus gazdasági hatásának nagyságával nemzeti és regionális szinten egyaránt. Amenny-

nyiben a megfelelő statisztikai rendszere nem működik, úgy döntései is csak ad hoc jellegűek lehetnek.

A turizmus világszerte napjaink meghatározó, dinamikus fejlődő gazdasági tevékenysége annak ellenére, hogy a gazdasági válság hatására üzleti forgalma 2009-ben csökkenni fog, amelynek jelentőségét a „turizmusgazdaság” és a „turizmuságazat, -ágazatok” közvetett és közvetlen hatásával számszerűsítik. A mérvadó kutatóintézetek, szakmai szövetségek és szakmai szervezetek 2009-re a turizmusból származó kereslet csökkenésére, majd újra a fellendülésére számítanak. Gazdasági jelentőségét jelzi, hogy egyre több kormányzat, régió ismerte fel a turizmus stratégiai jelentőségét, és kész annak támogatására, annak ellenére, hogy a turizmust hagyományosan jól jövedelmező üzleti tevékenységként kezelték. Világszerte felismerték azonban, hogy a turizmus igényli az állam tevételes részvételét, mivel számos olyan externália<sup>1</sup> társul hozzá, amely elkerüli a vállalkozók figyelmét, és így a fejlődés jóval alacsonyabb pályán és társadalmi szinten, kevésbé hatékonyan valósul meg, mint az államilag koordinált esetben.

A turizmus tényleges gazdasági jelentősége szerkezetágazó kapcsolódásai miatt nehezen ismerhető meg. Ennek vizsgálatára a turizmus szerepének növekedésével párhuzamosan folytak kísérletek. Napjainkban egy külön elemzési módszer kifejlesztésével és elterjesztésével, a turizmus-szatellit-számlával a turizmus gazdasági eredményei nagyrészt megfoghatóakká és nemzetközi szinten is összehasonlíthatóakká váltak. A szatellit-számla a hagyományos makrogazdasági kerethez illeszthető számla, amely egyben előrejelzési adatbázisként is kezelhető, működtethető. Napjainkra ezzel lehetővé vált a turizmus mint nemzetközi jelenség egységes elveken és módszertani ajánlásokon alapuló vizsgálata, amelyet az OECD, az UNWTO, a WTTC, az UN, valamint a turisztikai kormányzati szervek, kormányzati statisztikai szervek, szakmai szövetségek és egyéb szakmai szervezetek közös erőfeszítései tettek lehetővé.

### **A turizmus makrogazdasági hatásainak mérése**

Makrogazdasági szinten nem csak az számít, hogy a turistákat kiszolgáló vállalkozóknak mennyi haszna származik a turizmusból. A teljes jövedelmezőségbe az összes olyan többletjövedelem is beletartozik, amelyet a turizmus kereslete generál, beleértve a turizmussal közvetlen kapcsolatban álló ágazatok „háttéripárát”, az azokat kiszolgáló tevékenységeket. A turisták fogyasztása nemcsak a turizmus ágazataira hat, hanem a fogyasztás révén serkenti a mezőgazdasági termelést is a turisták által elfogyasztott élelmiszer-keresleten

keresztül, a turista kereslete által a városi közlekedés kihasználtsága egyenletesebbé válik, pótolja a szünidőben az akkor máshol üdülő rezidensek miatt visszaeső forgalmat.

Statisztikai szempontból a turizmus megfigyelése, mérése a turizmus jellegéből fakadóan sajátos feladat. Sajátos feladat, mivel önálló turizmuságazat a turizmus szerkezetágazó gazdasági kapcsolatai miatt nem létezik. Turizmusról akkor beszélünk, amennyiben a turista szokásos környezetét elhagyva, szokásos környezetén kívüli területen van jelen, fogyaszt. A turizmus kereslete mindig addicionális az adott területen, térségben, országban megszokott fogyasztáshoz viszonyítva. Ebből adódóan a turisztikai kereslet mindig kedvező, hiszen az addicionális fogyasztáson keresztül elősegíti a terület, a térség, az ország gazdasági növekedését. Olyan jövedelem elköltésével járulnak hozzá a turisták a meglátogatott térség, ország gazdasági növekedéséhez, amely máshol, a turista rezidens gazdaságában keletkezett.

A makrogazdasági hatás méréséhez ismerni kell, mekkora jövedelem keletkezik a turisztikai fogyasztás által, közvetlenül a turizmust kiszolgáló ágazatokban és közvetve a tovagyűrűző hatások által az egész nemzetgazdaságban. Tudni kell, hányan dolgoznak közvetlenül és közvetetten a turizmust kiszolgáló ágazatokban, milyen a turizmus hatása a foglalkoztatottságra. Mekkora a turizmus nettó költségvetési egyenlege, mennyivel haladják meg a turizmusból származó adóbevételek a turizmusra fordított költségvetési támogatások összegét. Fontos, hogy a teljes hatást vegyük figyelembe, nemcsak a turisztikai keresletet közvetlenül kiszolgáló ágazatoknak juttatott költségvetési támogatásokat és az onnan származó adóbevételeket kell összevetni, hanem a háttéripár költségvetési kapcsolatait is olyan mértékben, ahogy az a turisztikai fogyasztással kapcsolatos. Mivel a támogatások csak évek múltán indukálnak adóbevételt, a turizmusra fordított közpénzek megtérülésekor több évre előre kell számba venni a költségvetési kapcsolatokat.

A turizmus azáltal serkenti a gazdasági növekedést, hogy hatására nő a termelés annak érdekében, hogy az kielégítse a látogatók addicionális keresletét. A kínálati hatás számbavételét két körülmény is nehezíti. Egyrészt az, hogy a turista széles skálán fogyaszt, a szálláshelyi szolgáltatástól az étkezésem, közlekedésem át az utazás alatt vásárolt különféle fogyasztási cikkekig. Ezért nehéz áttekinteni, hogy mindez összességében milyen kínálatot indukál. Másrészt nem állhatunk meg a közvetlenül a turisztikai keresletet kiszolgáló ágazatok kibocsátásánál, hanem számításba kell venni a közvetett kínálati hatást is. Ebbe beletartozik a közvetle-

nül a látogatókat kiszolgáló ágazatok termelésén kívül az ezeknek beszállító ágazatok termelése is, például a vendéglátó-ágazatot alapanyaggal ellátó élelmiszeripar és mezőgazdaság is.

Amennyiben összesítjük a turizmus céljára közvetlenül vagy közvetve termelő ágazatok kínálatát (kibocsátását), az több-kevesebb halmazódást tartalmaz. Az utazásszervezők árbevételében például megjelenhet az általuk lefoglalt szálloda árbevétele is, amelyet beszámítunk a szálláshelyágazat kínálatába is. A számbavétel egyértelműsége miatt ki kell szűrni a termelési kapcsolatokból eredő halmazódásokat.

A turisztikai kereslet hatásában megkülönböztetjük a látogatókkal közvetlen kapcsolatba kerülő tevékenységekben jelentkező közvetlen kínálatot, amelyet a szakterminológia turizmuságazatnak nevez, valamint a turizmuságazat termeléséhez szükséges tovagyűrűző hatást, amit a szakterminológia turizmusgazdaságnak nevez. A keresleti hatást mérhetjük a bruttó kibocsátással, ez a halmazott hatás, vagy halmazódásmentesen, a termelésben keletkezett új (hozzáadott) értékkel.

A turizmus-számla legfontosabb célja, hogy meghatározza a GDP-nek a turizmus kereslete által indukált részét, a turizmus GDP-hez való hozzájárulását.

A turizmus makrogazdasági hatását összefoglalóan a különféle multiplikátorok számszerűsítik. A multiplikátorok közgazdasági alkalmazása több mint hetvenöt évre nyúlik vissza. A kérdés első tárgyalásának Kahn 1931-ben megjelent cikkét<sup>2</sup> tekintik.

A turizmus hatásvizsgálata során elsősorban az a kérdés a releváns, hogy a turistafogyasztás egységnyi kereslete milyen hatásokat vált ki a gazdaság többi területén. Közvetlen hatásnak nevezzük a turistákat közvetlenül kiszolgáló ágazatokban megjelenő hatást (turizmuságazat). Közvetett technológiai hatásnak nevezzük a termelési kapcsolatok révén a gazdaság összes ágazatában jelentkező hatást (turizmusgazdaság). Halmazott hatásnak nevezzük a gazdaságban a keletkezett jövedelmek elköltésén keresztül kimutatott hatást (ebben az esetben azt is figyelembe vesszük, hogy a turizmuskereslet kielégítése végett megnövekedett termelésből mennyi lakossági jövedelem keletkezik, és abból mennyi többletfogyasztás származik, mivel a pótlólagos kereslet kielégítése tovább növeli a termelést).

### **A turizmus-szatellit-számla alapelve**

A szatellit jelző azt a kapcsolatot szimbolizálja, hogy a turizmusra összpontosító részletes statisztikák úgy igazodnak a nemzeti számlák központi magjához, mint a naprendszerben a bolygók a naphoz. Ily módon a turizmussal kapcsolatos statisztikai mutatók

(a turizmus részesedése a bruttó hazai termékben, turizmusból származó költségvetési bevétel, turizmus foglalkoztatásnövelő hatása stb.) beilleszkednek a makrogazdasági statisztikák, a nemzeti számlák rendszerébe. Ez biztosítja a turizmusra vonatkozó statisztikák belső összhangját, valamint azt, hogy olyan mutatókat tudjunk kiszámítani, amelyekkel a turizmus rövid és hosszú távú jövedelmezősége egyértelműen összevethető más ágazatok hasonló mutatóival.

Amennyiben sikerül összerendezni a szatellit-számlához szükséges statisztikákat, ez egyben megteremti az alapját a megalapozott számszerű elemzések végzéséhez a turizmuspolitika várható makrogazdasági hatásainak előrejelzésére. Kiindulhatunk többféle megközelítésből is. Vizsgálhatjuk akár a nemzetközi turizmus keresletre vonatkozó trendjeinek hatását a magyar gazdaságra, akár a magyar gazdaság növekedési pályájának hatását a rezidens lakosság fogyasztási szerkezetére és ezen belül arra, hogyan alakul a nemzeti – azaz a magyar rezidensek által igénybe vett – turizmusfogyasztás. Végezhetünk olyan vizsgálatokat is, hogy a turizmus területén megvalósult és költségvetési forrásokból is támogatott beruházások hogyan bővítik a turizmuságazatok kínálatát, és ezen keresztül mennyivel több jövedelem keletkezése várható nemzetgazdasági szinten, és ebből következően a költségvetési források milyen gyors megtérülésére számíthatunk.

A turizmus-szatellit-számla jelenti a turizmus makrogazdasági hatásainak bemutatására alkalmas statisztikai adatbázis összeállítását, valamint erre az adatbázisra alapozva a turizmus jövőjére vonatkozó hatásvizsgálatok, modellek kidolgozását. A számla összeállításával egy olyan eszköz birtokába jutottunk, amely lehetővé teszi, hogy konzisztens módon számszerűsíteni lehessen a középtávú turizmuspolitikai scénáriókat, valamint azok gazdasági hatásait. Úgy is mondhatjuk, hogy a turizmus-szatellit-számla egy a turizmus gazdasági hatásának modellezése céljára kialakított információs rendszer, amely magába foglalja a turizmusra vonatkozó gazdasági információk konzisztens adatbázisát, valamint az erre épülő tervezési, előrejelzési modellek családját.

### **Magyarország turizmus-szatellit-számlái**

A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) 2002-ben célul tűzte ki, hogy nemzetközi és tárcaközi együttműködés keretében összeállítja Magyarország turizmus-szatellit-számláit. A turizmus-szatellit-számla elkészítésének szükségességét a turizmus magyar gazdaságban betöltött jelentős szerepe, valamint a nemzetközi szervezetek aktív lobbimunkája teremtette meg. Aktív lobbitevékenységükben fel kívánták hívni a kormányzatok figyelmét a turizmus valós gazdasági szerepére,

és egy olyan rendszer felállítását tűzték ki célul, amely révén a nemzetek turizmusteljesítménye összemérhető és megfelelő előrejelzési adatbázisként is felhasználható. Ez az összehasonlítás feltételezte az azonos definíciók elfogadását és a nemzeti számlarendszerekbe a turizmus szatellit módon való befogadását.

A turizmusszatellit-számlák elkészítése egy hosszú folyamat eredményeképpen válhatott valóra Magyarországon, és az első számla felállításával a folyamat még nem állt meg. Ugyanis a nemzeti sajátosságokat nem egyszerű egy, a nemzetközi szervezetek által elkészített ajánlásban figyelembe venni. És itt ajánlásról, és nem elkészített kész rendszerről volt szó, ami egyszerűen bevezethető és alkalmazható. Magyarországon az első alkalommal összeállított táblázatok a nemzeti sajátosságok miatt nem követték teljeskörűen a nemzetközi ajánlásokat.

A kereslet meghatározásakor, a fogalmak egyértelmű használata érdekében, meg kellett határozni, ki minősül látogatónak és mit tartalmaz a turisztikai kereslet. A szűkebb értelmezés szerint a látogatók olyan, nem a szokásos környezetben fogyasztó természetes személyek, akik az ott-tartózkodásért díjazásban nem részesülnek. Ez a meghatározás kizárja a munkavállalási célból, ösztöndíjas diákként, katonai kirendelésen a szokásos környezetétől távol tartózkodó személyeket. A bővebb értelmezés csak az ott-tartózkodás idejére tesz korlátokat (átmeneti jelleggel), de az átmeneti jelleggel munkavállalókat, tanulókat, katonai szolgálton lévőket is a látogatók közé sorolja<sup>3</sup>. A turizmuspolitika számára a szűkebb meghatározás a releváns, hiszen a turizmustermékek fejlesztésével aligha befolyásolhatók a munkavállalási, tanulási motivációkból történő helyváltoztatások. Az információs rendszer szempontjából a bővebb fogalom ugyanakkor egyszerűbben kezelhető, a statisztikai adatokban szinte lehetetlen elválasztani a turizmus és a más motivációkból a megfigyelés helyén való időleges tartózkodást.

A turizmuskeresletnek is létezik egy szűkebb és egy tágabb értelmezése: A szűkebb fogalomba csak a látogatók fogyasztásával keletkező kereslet tartozik bele. A tágabb értelmezésben a kereslet részét képezik a turizmusfogyasztás kielégítése céljából alkalmazott beruházások, valamint az államháztartás turizmussal kapcsolatos kiadásai is. A turizmusra fordított beruházási, felhalmozási adatokat az intézményektől gyűjtött beruházásstatisztikából határozták meg. Az alkalmazott ágazati bontásnak megfelelő adatokat határozták meg.

A fogalmakat illetően Magyarország turizmusszatellit-számlájában a KSH az idegenforgalom szót a vendégforgalom leírására használja, ami tartalmazza a

turisztikai és a nem turisztikai motivációval Magyarországot felkereső külföldieket, a turizmus kifejezést pedig a turisztikai motivációval utazók leírására. A turizmusszatellit-számlák táblái a turisztikai motivációval utazók fogyasztását tartalmazzák, a nem turisztikai célból utazók adatai elkülönítve szerepelnek.

Az első turizmusszatellit-számla összeállításához a meglévő adatbázisokon kívül új típusú, megfelelő mintaszámú adatfelvételek megtervezésére volt szükség. Az adatfelvételeknek az elvégzése igen költséges feladat, amit központi forrásokból kellett biztosítani, csakúgy, mint a nemzetgazdaság egyéb területeire elvégzett adatfelvételeket. Ezekre az adatfelvételekre azonban szükség van, ezért támogatta az adatfelvételeket a Magyar Nemzeti Bank is, mivel a fizetési mérleg összeállításához alapadatokra volt szüksége.

A turizmusszatellit-számlát 2004-ben állították össze. Ebben az évben a turisztikai ágazatok GDP-je és a nemzetgazdasághoz való hozzájárulása 877 milliárd forint volt, ami 5%-os hozzájárulást jelentett. A GDP nagysága a tovagyűrző hatások figyelembevételével és a nemzetgazdasághoz való hozzájárulása 1390 milliárd forint és 8,5%-os hozzájárulást jelentett. A turizmus jellemző ágazataiban foglalkoztatottak száma 398 ezer fő volt, a foglalkoztatottak száma a turizmus céljából halmozottan pedig 490 ezer fő.

A külföldiek összes magyarországi fogyasztása 2004-hez képest 2006-ra növekedett, és 937 milliárd forintot tett ki. Ezen belül a külföldiek magyarországi turisztikai fogyasztása 670 milliárd forint, a lakosság utazással összefüggő fogyasztása belföldön 674 milliárd forint volt. A lakosság turisztikai fogyasztására belföldön, az összes hazai turisztikai fogyasztásra, a turisztikai ágazatok összes kibocsátására a turisztikai ágazatok GDP-jére, a GDP-re a tovagyűrző hatások figyelembevételével, a foglalkoztatottak számára a turizmus jellemző ágazataiban és a foglalkoztatottak számára a turizmus céljából halmozottan nincsen 2005-re és 2006-ra vonatkozó adatunk.

Az MNB fizetési mérlegének adatai szerint az utasforgalmi export 2004-hez és 2005-höz viszonyítva is nőtt, és 2006-ban 937 milliárd forintot tett ki. Az utasforgalmi import 2006-ban 558 milliárd forint volt, így az egyenleg 399 milliárd forint, a turizmus ennyivel javította az ország fizetési mérlegének az egyenlegét.

### **Az állami szabályozás területei a turizmusban**

A turizmus gazdaságpolitikájának általános célja a turizmus hozzájárulásának maximalizálása a nemzetgazdaság jólétéhez (OECD, 1967). Ez magába foglalja a

fizetési mérlegre gyakorolt hatás optimalizálását, a regionális fejlesztést, a munkahelyteremtést, a jövedelmek újraelosztását és növelését, a társadalmi, gazdasági jóléthez való hozzájárulást és a kincstári bevételek maximalizálását.

A kormány szerepe a szabályozást (engedélyezés, tervezés, osztályozási és besorolási rendszerek), az újraelosztást (az adópolitikában és a tőkeinjekcióban, mint például infrastrukturális beruházás, szubvenció, kölcsön, nemzeti marketingtevékenység, szociális turizmus), valamint a kormányzati beszerzést és fogyasztást foglalja magába.

Napjainkban, különösen a nyugati világban, a kormányok a be nem avatkozás politikáját gyakorolják a turizmusban. A korábbi erőteljes beavatkozás után a kormányok szerepüket inkább vezetőként látják, és a privát szektor beruházásait ösztönzik költségvetési vagy egyéb eszközökkel. Ezt a szerepet egyre inkább felvállalják és alkalmazzák a regionális és helyi államigazgatási szervezetek is.

Magyarországon az általános gazdaságpolitikai célok eléréséhez és a gazdaság megfelelő működéséhez a közgazdasági és a jogi szabályozórendszer széles eszköztárát alkalmazzák a kormányzati munka minden szintjén, a nemzetitől a helyiig. A turizmust szabályozó közgazdasági és jogi szabályozórendszerben normatív és a turizmusra érvényes speciális szabályozások is megtalálhatóak.

A közgazdasági szabályozás körébe tartozik többek között a turisztikai céléleírászat, az idegenforgalmi adó, az üdülési csekk és a fizetővendéglátás adómentes értékhatárának meghatározása.

A jogi szabályozás esetében az európai uniós tagságunknak megfelelően eleget kell tennünk jogharmonizációs kötelezettségünknek. Habár a turizmus egészét önálló területként szabályozó uniós jogszabály nincsen, az uniós turizmus szabályozását az egyes közösségi politikák mentén fedi le (például versenypolitika, fogyasztóvédelmi politika, közlekedéspolitikai, támogatáspolitikai).

A turizmust érintő jogszabályok és az állami irányítás egyéb eszközeinek listája az évek folyamán egyre tekintélyesebbé vált, illetve a környezeti változások és az Európai Unióhoz való csatlakozásunk révén folyamatosan átalakult.

A turizmustervezéssel a turisztikai szakma alapvető jogszabályait megalkotásukat tervezték, amely megfelelő jogi keretet biztosíthat turizmusunk jövőbeli hatékony fejlesztéséhez. A turizmustervezés tervezetét 2008-ban dolgozták ki. Jelenlegi állapotában azonban a tervezet nem élvezte a parlamenti többség támogatását.

### **VEZETÉSTUDOMÁNY**

XL. ÉVF. 2009. 5. SZÁM

### **A turizmust érintő jogszabályok és az állami irányítás egyéb jogi eszközei**

Jogszabályok szabályozzák a turizmus egyes államigazgatási szervezeteit, a turisztikai vállalkozásokat, a kereskedelmi és fizetővendéglátó-helyek osztályba sorolását, a vendéglátóüzletek kategóriába sorolását, az idegenvezetést, az utazásszervező és utazásközvetítő tevékenységet, a vállalat alapítástól kezdve az irodára előírt követelményeken, az adó mértékén, a fogyasztóvédelmi feladatokon, a falusi és agroturisztikai szolgáltató tevékenységen át a turisztikai tevékenység gyakorlásához szükséges képesítésekig.

Elmondható, hogy a turizmus szakterület jogszabályi háttere alaposan, részletesen szabályozza a terület működését. Ennek ellenére a turizmus szakmai képviselőinek régi vágya a turizmusminisztérium megalakításával párhuzamosan a turizmustervezés megteremtése, ami a turizmus államigazgatási feladatait és a feladatok megvalósításához szükséges finanszírozást is hosszú távon biztosítaná, és ami a terület valós gazdasági súlyának megfelelő elismerését jelentené.

### **A turizmus törvénytervezete**

A turizmusra vonatkozó hatályos hazai joganyag többszintű és széttagolt. Törvényi szinten is tartalmaz turizmust érintő intézkedéseket (például belkereskedelmi törvény, költségvetési törvény, a helyi adókról szóló törvény, a helyi önkormányzatokról szóló törvény), de a részletek szabályozása alacsonyabb szintű jogszabályokban, kormány- és miniszeri rendeletekben nyert elhelyezést.

A turizmustervezés megalkotásának legfőbb indoka, hogy a turizmussal kapcsolatos irányítási és szervezeti rendszer átalakulása, a turizmusban képződő pénzügyi források visszaforgatása, az egyes irányítási szintek finanszírozási megoldásai, az állami intézkedések ágazatközi összehangolásának követelménye nem került jogszabályba rendezve.

A turizmusról szóló törvénytervezetet az önkormányzati és területfejlesztési miniszter az igazságügyi és rendészeti miniszterrel közösen készítette elő 2007-ben. A turizmustervezés-tervezetet a nemzeti turizmusfejlesztési stratégiát és a nemzeti turizmusfejlesztési stratégiáról és az azzal kapcsolatos intézkedésekről szóló 1100/2005. (X. 7.) korm. határozatot (a továbbiakban: korm. határozat) alapul véve dolgozták ki. A turizmustervezetet a törvénytervezet szakmai egyeztetése és elfogadása után az Országgyűlés alkotja meg.

A törvényjavaslat célja elsődlegesen, hogy meghatározza a turizmussal kapcsolatos állami és önkormányzati feladatokat, meghatározza a turisztikai tevékenységek gyakorlásának általános feltételeit, a turizmusban

érdekelt állami és egyéb szervezetek együttműködésének kereteit, elősegítse a turizmus céltudatos fejlesztéséhez szükséges feltételek kialakítását, a fenntartható fejlődést, valamint a turizmusban működő vállalkozások működését és fejlődését.

A törvény megalkotását a turisztikai szakmai szervezetek (Országos Idegenforgalmi Bizottság, Magyar Szállodaszövetség, MUISZ, VIMOSZ, MISZ, MATUR stb.) már régóta sürgetik. A törvény megalkotásának szükségességét a turizmusnak a magyar gazdaságban betöltött jelentős szerepével indokolják, valamint azzal a ténnyel, hogy a turizmus gazdasági és életminőségre gyakorolt jelentős hatása nem tükröződik a jogalkotásban.

A törvény meghatározza az alapfogalmakat. Erre nagy szükség is van, ugyanis a turizmus fejlődéstörténete folyamán a turizmus alapdefiníciója is sokat változott a környezeti feltételek megváltozása tükrében, és legutoljára a turizmusszatellit-számlák elkészítésekor került sor a nemzetközi szervezetek által a turizmus alapfogalmainak ajánlás szintű pontosítására, amit Magyarország is alkalmaz saját turizmusszatellit-számlájában.

A törvénytervezet meghatározza azokat a feladatokat, amiket a turizmus területén a központi állami szervezeteknek és az önkormányzatoknak kell ellátnia. Nevesíti az Országgyűlés, a kormány turizmussal kapcsolatos feladatait és tevékenységét, a turizmusért felelős miniszter feladatait, különös tekintettel a stratégiára és a turizmusfejlesztési programokra.

A turizmussal kapcsolatos területi feladatok vonatkozásában a területfejlesztési törvény által meghatározott regionális felosztást veszi alapul. Ezt kiegészíti a két üdülőkörzettel, mint funkcionális régióval, a Balatonnal és a Tisza-tóval. Régiós szinten meg kell alapítani a Regionális Turisztikai Bizottságokat, amelyek a régió turizmuspolitikájának legfőbb alakítói, a Balaton és Tisza-tó kiemelt üdülőkörzetekben pedig Turisztikai Régiós Együttműködési Tanácsot kell létrehozni.

A Regionális Turisztikai Bizottságok (RTB) a Regionális Területfejlesztési Tanácsok (RFT) részeként, annak bizottságaként működnek, a RFT turizmussal érintő döntéseiben a RTB-nek egyetértési joga van. Az RTB tagjait az érintett megyei közgyűlések, a települési önkormányzatok, a gazdasági kamarák, a munkaadói és a munkavállalói szervezetek, a szakmai szövetségek, a helyi turisztikai egyesületek és azok regionális szövetségi tagjai közül, valamint a turizmussal kapcsolatos állami feladatok kormányzati ellátásáért felelős minisztérium munkatársai közül a miniszter kéri fel. Az RTB elnökét is a miniszter nevezi ki.

Az RTB-k alakítják ki a régió turizmusfejlesztési stratégiáit, terveit, programjait, javaslatot tesznek a régió turizmusának fejlődésére, részt vesznek a regionális turisztikai alaphoz tartozó programok, pályázatok elbírálásában és biztosítják a regionális turizmusfejlesztési stratégiák integrálását a regionális területfejlesztési tervbe. Irányítják, összehangolják annak működését, koordinációs tevékenységet folytatnak a nonprofit marketing- és promóciós munkában, közreműködnek a turisztikai oktatási és szakképzési feladatok régiót érintő részében és ellátják mindazokat a feladatokat, amelyeket a miniszter a hatáskörükbe utal.

Meghatározza a fővárosi, illetve a megyei önkormányzatok turisztikai feladatait és hatáskörét is. Ennek megfelelően turizmusfejlesztési programokat dolgoznak ki a stratégiával összhangban és összehangolják a turizmusfejlesztési programban résztvevők tevékenységét. Együttműködnek a turisztikai feladatokat ellátó hatóságokkal, önkormányzatokkal, turisztikai szervezetekkel, a különböző szintű fejlesztési tanácsokban a turizmus érdekeinek érvényesülését képviselik, elősegítik a turisztikai infrastruktúra fejlesztését és ösztönzik a turisztikai befektetéseket.

A törvénytervezet rendelkezik a turizmussal érintő hatósági feladatok ellátásáról, amelyek közé tartozik az utazásszervező és közvetítő tevékenységet végző turisztikai vállalkozók hatósági nyilvántartásba vétele, törlése, tevékenységük ellenőrzése, az idegenvezetők hatósági nyilvántartásba vétele és törlése, a lovas szolgáltatást végzők hatósági nyilvántartásba vétele, tevékenységük ellenőrzése, a vendéglátóipari üzletek, a kereskedelmi szálláshelyek, valamint az utazási irodák, utazási ügynökségek és turisztikai szolgáltatóirodák működési engedélyeinek kiadása, visszavonása, az üzlet átmeneti bezárása. Továbbá a működésük ellenőrzése, a magán szálláshelyet turisztikai céllal hasznosító nyilvántartásba vétele, a falusi és agroturisztikai tevékenységet végző személyek nyilvántartásba vétele, törlése, ellenőrzése, a szabálysértések feltárása és a szükséges intézkedések megtétele.

Meghatározza a turizmus fejlesztésének pénzügyi forrásait, ami az Európai Unió pénzügyi alapjaiból, az állami költségvetés turisztikai célú hozzájárulásából, a regionális turizmusfejlesztési forrásokból és a helyi turizmusfejlesztési forrásokból tevődik össze.

A turizmussal kapcsolatos törvénytervezet egy kerettörvény. A turizmussal kapcsolatosan kódexszerűen nem lehet valamennyi rendelkezést felsorolni, ugyanis ez jogtechnikai szempontból hátrányos lenne. Hátrányos, mivel a törvény rendelkezéseinek módosításához vagy új rendelkezésekkel történő kiegészítéséhez a parlament jóváhagyása, döntése kell, ami időigényes feladat, és túlszabályozást jelentene.

A turizmussal kapcsolatos törvény kerettörvényjellege miatt csak a viszonylag állandónak tervezett feltételeket szabályozzák, a gyorsabban változó követelményeket alacsonyabb szintű jogszabályokban írják elő.

### Az adózás

Az állami szabályozás egyik kulcsterülete az adózás kérdésköre. Az adott ország adózási rendszere a versenyképesség szempontjából meghatározó tényező. Néhány országban a turizmus adminisztrációja regionális szintű, és az adókat regionális és helyi szinten szedik be. Az adók koordinációja nemzeti szinten ugyanakkor elengedhetetlen.

Azokban az országokban, ahol a nemzeti koordináció nem működik, a turisztikai vállalkozások számtalan adószedőnek vannak alárendelve. Ebben az esetben a helyi és a regionális szinten kivetett adókat is meg kell fizetni, amelyek nem koordináltak a központi kormányzat által. Spanyolországban a turizmus regionálisan menedzselte, de a koordináció központi, így a rendszer jól működik, a döntéshozatalba a turisztikai vállalkozásokat is bevonják, a direkt alapokba történő hozzájárulást nem követelik meg.

A turizmussal működő vállalkozások döntő része mikro-, kis- és középvállalkozás. Versenyképességüket jelentősen befolyásolja az a tény, hogy Magyarországon nemzetközi összehasonlításban magasak az adó- és járulékkeretek, valamint az általános forgalmi adó, amelynek további emelése várható. A magyar adótörvények elsősorban a nagyvállalatoknak, és nem a kis és közepes méretű vállalkozásoknak kedveznek.

A személyi jövedelemadó más európai országokkal összehasonlítva hazánkban magas, a társasági adó ugyanakkor alacsonyabb. E két adófajta szabályozása tagállami hatáskörben van, erre vonatkozóan a közösségi joganyag nem tartalmaz előírást.

A helyi adók esetében Magyarországon létezik egy speciális adó, az idegenforgalmi adó. A települési önkormányzatok adómegállapítási joggal rendelkeznek, amelyet a Magyar Köztársaság Alkotmánya (1949. évi XX. tv.) szabályoz a 44/A. § (1) bekezdés d) pontjában. E szerint a helyi képviselő-testület a törvény keretei között megállapítja a helyi adók fajtait és mértékét. Részletes szabályait a helyi adókról szóló 1990. évi C. törvény tartalmazza.

Az idegenforgalmi adót, amit a helyi önkormányzat vehet ki, a turisták fizetik meg az általuk eltöltött vendégéjszakák alapján. Minden beszedett 1 forint idegenforgalmi adó után a települési önkormányzatok további két forint támogatást kapnak. Nincs jogszabályba foglalt kötelezettségük arra nézve, hogy az adót és a támogatást turisztikai célra költse el. A tapasztalatok

azt mutatják, hogy nagy különbségek vannak arra vonatkozóan, hogy kik szednek be idegenforgalmi adót, és az mekkora nagyságrendű. Az idegenforgalmi adó mértékét abszolút értékben vagy %-ban is meghatározhatják, a kivethető legmagasabb összeget maximálják.

A vendégéjszakák után fizetett összegből és az épületadókból 5,6 milliárd forint folyt be 2006-ban a költségvetésbe. A bevétel ötöde Budapesten képződött, de jelentős bevételt könyvelhettek el a Balaton-parti és a gyógyturisztikai szolgáltatásokat nyújtó városok, települések is. Magyarország 3174 önkormányzatának ugyanakkor csaknem egyharmada, 540 önkormányzat szed be idegenforgalmi adót.

A turizmussal tevékenykedő vállalkozások számára rendkívül nagy terhet jelent a gyakorlatilag adóként funkcionáló szerzői jogdíj. Tulajdonképpen egy használati díjról van szó. A díjak településenként és kategóriától függően differenciáltak.

Az ágazat munkaerőigénye igen magas, ezért a bérhez kapcsolódó, nemzetközi viszonylatban is magas járulékfizetés komoly gondot jelent a vállalkozásoknak.

### Turizmuspolitika és turizmusstratégia

A globalizáció körülményeinek számtalan oka utal arra, hogy a gondosan tervezett turizmuspolitika alapvetően szükséges a kompetitív versenyelőnyök megszerzéséhez. A múlthoz hasonlóan a legjobb út a turizmus potenciáljának megfelelő optimális fejlesztéshez helyi és regionális szinten is a koordinált, piacorientált tervezés.

Mindazonáltal a kompetens állami hatóság érdeke a turizmus számára szükséges infrastruktúra folyamatos javítása. A turizmussal az állam visszavonhatatlan kötelessége a közösségi javak, mint például biztonság, közlekedési erőforrások, tájkép védelme, biztosítása. Abban a mértékben, amelyben a turizmus stratégiaiilag fontos szektor a gazdaságban, társadalmi turizmuspolitikára van szükség nemzeti szinten ahhoz, hogy a turizmussal kapcsolatos kerettételeket biztosítsuk a turizmus számára. Az innovációnak és a kooperációnak az aktív állami ösztönzésére van szüksége a kínálati oldalon, és a termékfejlesztésre és marketingre a desztináció szintjén annak érdekében, hogy legyőzzük a piaci torzulást a törekény kisvállalkozási üzleti struktúra miatt a betartatásban, és kihasználjuk a kiaknázatlan kompetitív lehetőséget.

A turizmusfejlesztési politika teremti meg az alapját a turisztikai fejlesztéseknek és az irányításnak, valamint szükséges eleme a nemzeti és regionális turizmusfejlesztésnek. A fejlesztés típusának és helyszínének a fejlesztési terv biztosítja a keretét.

### Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia

A napjainkban is hatályos Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiát a kormány 2005. szeptember 28-án fogadta el. Ez a dokumentum képezi az alapját a 2005–2013 közötti időszaknak, és a vállalt feladatokat, kötelezettségeket is ebben az időszakban kell elkészíteni. Az európai uniós fejlesztési programok megvalósítására vonatkozó ún. „n+2” szabálynak megfelelően, ami szerint a pénzügyi kötelezettségvállalás évétől számítva két év áll rendelkezésre a forrás felhasználására, a megvalósítás 2015-ig tarthat.

A stratégia megvalósítására a hazai és uniós forrásokból való részesedés ad lehetőséget. Alapvető feltétel ugyanakkor a különböző érintett partnerekkel való együttműködés folytatása és szorosabbá tétele. A turizmus központi irányításának célja, hogy a más területeken megvalósuló fejlesztések ösztönzően hassanak a turisztikai fejlesztésekre, azokat elősegítsék és a szinergiahatást erősítsék. Ezért az ágazat hosszú távú fejlődése érdekében a partneri viszony ápolása kiemelten fontos.

Az Európai Unió 2004. évi 3. kohéziós jelentése tartalmazta a bizottság álláspontját a regionális politika kérdésében. A reform folyamán három prioritást, a konvergencia és versenyképességet, a regionális versenyképességet és foglalkoztatást, valamint az európai területi együttműködést határozta meg. Ezek a prioritások a határokon is átnyúló regionális fejlesztésekre és pénzügyi keretekre vonatkozó javaslatokat is tartalmaztak.

A bizottság álláspontját tükrözve készült el a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégiánk, ami fő célként a versenyképesség, az életminőség javítását tűzte ki. Szerkezetét az öt pillérben való gondolkodás határozza meg, amelyen belül az első a turizmus versenyképességi, társadalmi és természeti versenykörnyezetével foglalkozik, a 2. és 3. pillér a turizmus kínálatát és a turistafogadás feltételeit tárgyalja. A 4. pillér az emberi erőforrást jelenti, az 5. pedig a működési rendszert.

A stratégia javaslatot tesz a legfontosabb, legsürgesebb beavatkozást igénylő területekre. A stratégia megvalósítását ennek megfelelően ezeken a területeken kell elkezdni, mivel ezek a területek vannak leginkább hatással a turizmus eredményeinek alakulására.

A prioritások:

- a hazai turizmus versenyképességének növelése,
- a piaci igényeknek megfelelő szálláshelykínálat és vendéglátás kialakítása,
- a turisztikai termékfejlesztés nemzeti szintű prioritásai,
- az innováción alapuló kínálatfejlesztés, regionális szintű desztinációfejlesztés,

- az iskolarendszerű képzés erősítése,
- a turizmus általános megítélésének és elfogadottságának a javítása,
- a regionális intézményrendszer átalakítása.

A hazai turizmus versenyképességének növelése döntően függ a turisztikai kínálatától. A kínálatnak az aktuális fogyasztói igényekhez kell igazodnia és folyamatosan megújulásra késznek lennie. Az innovációs képesség, a kínálat egyedisége, a magas minőségi színvonal, a kedvező ár-érték arány azok a területek, amelyek kulcsfontosságúak, és megvalósításuk turizmusunk versenyképességét biztosítják.

A termékfejlesztési célok kijelölésénél a vonzerőket vették alapul a stratégia készítői. A turisztikai termékfejlesztés nemzeti szintű prioritásait három termékben határozták meg, ezek fontossági sorrendben az egészségturizmus, az örökségturizmus és a kongresszusi turizmus. Az egészségturizmus kiemelt fontosságát különleges természeti adottságunknak, a termálfürdőnek köszönhetjük, hiszen Magyarország rendkívül gazdag termálfürdőben. Az egészségturizmus fejlesztésének két fő ága van, a gyógyturizmus és a wellness-turizmus, ami két különálló fejlesztési területet jelent. Az örökségturizmust a stratégia a kulturális értékeken alapuló turizmus értelmében használja, ami kiválóan alkalmazható vonzerőként. Éppen ez a kulturális örökség az, ami hosszú távon egyediséget és különlegességet kölcsönöz turizmusarculatunknak. A harmadik számú prioritás a kongresszusi turizmus a hivatásturizmuson belül, hiszen a konferenciákon, kongresszusokon résztvevők fajlagos költsége magas, és visszatérő vendégek, akik a desztinációt később szabadidejükben családjukkal, barátaikkal keresik fel.

A kiemelt desztinációk közül az első számú célterület Budapest, ami egyben Magyarország legfontosabb nemzetközi vonzerővel rendelkező attrakciója. Budapest esetében a terméket folyamatosan fejleszteni kell, és kiemelt fontosságú légi közlekedésének fejlesztése. A Balaton mint a második legnépszerűbb turisztikai desztináció strukturális problémákkal küzd. Kiutat a folyamatos, innovatív termékfejlesztés jelenthet.

A turistafogadás feltételeinek javítása összetett, több tárcát érintő feladat, amely a rendelkezésre álló közlekedési eszközökön túlmenően a turisztikai alapszolgáltatások keresleti trendeknek megfelelő fejlesztését is célul tűzi ki. A turisták élményét alapvetően befolyásolja a célterület elérhetősége.

Az emberierőforrás-fejlesztésnél három sarkalatos cél elérését tűzte ki a stratégia, az oktatási rendszer munkaerő-piaci igényeinek megfelelő átalakítását, a szemléletformálást és a stabil foglalkoztatási környezet kialakítását.

A hatékony működési rendszer kialakítása egy új, turisztikai intézményrendszer megteremtését tűzte ki célul, ami a helyi szintű desztináció fejlesztésére alapulva alulról felfelé építkezik, és a hatóságok mellett a turisztikai vállalkozók bevonására, a partnerségre épít. A stratégia meghatározza az egyes szintek egymásra épülését és a szervezetek fő feladatait.

Meghatározták a célkitűzések megvalósításának eszközeit is. Ezek a szabályozás (jogszabály-módosítás, jogszabályalkotás), a beruházás (pályázati formák, PPP, magánszféra, önkormányzatok forrásainak mozgósítása), az intézményi eszközök (intézményfejlesztés, nemzetközi kapcsolatok), a marketing és a kommunikáció.

### A közösségi és privát együttműködés főbb területei napjainkban és a jövőben

Az ezredfordulóig a közösségi és a privát szféra együttműködésének legfontosabb területe a marketing és a promóció volt a fejlett gazdasággal rendelkező országok esetében. A költségvetési kényszer hatására a kormányzatok elismerték, hogy a közösségi szektor által vezetett marketingszervezetek gyakran kevésbé vállalkozóak és hatékonyak, mint amelyeket az ipar saját maga vagy az iparral történő szoros együttműködésben vezet. Ennek eredményeként egyre inkább keresik a privát szektorral való együttműködés lehetőségét, és a marketing- és promóciós feladatokban egyre nagyobb rész, szerep jut a privát szférának a hagyományosan kormányzat által végzett feladatokból.

Ez a folyamat a marketing- és promóciós feladatok egyre élesebb elválasztását eredményezte a hagyományos nemzeti turizmus kormányzati, hivatali feladatoktól. A legtöbb fejlett gazdasággal rendelkező országban félig közösségi, nemzeti, turisztikai marketingszervezeteket hoztak létre, és önálló szervezetként fogadták el nemzeti szinten a beutazóturizmus promóciójára. A magas decentralizációval rendelkező országokban ez az együttműködés nemcsak a központi kormányzati szintet mint közösségi partnert érintette, de a regionális és a helyi hatóságokat is.

A nemzeti turizmus promócióban a privát szektor finanszírozása egyre nő, mindazonáltal nagyon fontos megjegyezni, hogy meglehetősen szerény részt képvisel néhány országban. Mindazonáltal a nemzeti turisztikai hatóságok számára nem volt egyszerű elérni a privát szféra hozzájárulását.

A privát szektor finanszírozása nem automatikus, és nem képezi részét a központi költségvetésnek. A partneri finanszírozást akár a helyi hatóságtól, akár a privát szektortól érkezik, meg kell keresni, néhány esetben konkrét programokhoz, kampányokhoz kapcsolódva.

Annak ellenére, hogy a marketing és a promóció a leginkább közös terület a közösségi és a privát szektor együttműködésében, és inkább formai együttműködésnek, ez egyáltalán nem kizárólagos területe az együttműködésnek. Az infrastruktúra és termékfejlesztés, az oktatás és továbbképzés, finanszírozás és befektetés mind lehetőséget nyújt az együttműködésre a közösségi és a privát szféra között, hogy hozzájáruljon a turizmus növekedéséhez az egyre erősebb versennyel küzdő turizmusban.

Egyre evidensebbé válik az együttműködés fontossága a biztonság, az egészségügy, a környezet, a kultúra és az örökség vonatkozásában. A kormányzatok pedig egyre inkább felhívják a privát szféra figyelmét az állami tulajdonú létesítmények vezetésére, működtetésére, mint például a nemzeti örökség részét képező építmények vagy közszolgáltatások.

### A régiók támogatása az Új Magyarország Fejlesztési Terv keretében

A régiók támogatására az Új Magyarország Fejlesztési Terv keretében kerül sor, ami egyben a régiók megerősítését szolgálja a globalizáció által szított versenykörnyezetben. Annak ellenére, hogy közigazgatási értelemben még nem jöttek létre Magyarországon a régiók, az Európai Unió regionális politikája keretében a régiók fejlesztésére összpontosít.

Hazánk 2007 és 2010 között 22,4 milliárd euró uniós támogatásban részesül abból a célból, hogy a fejlett országokhoz felzárkózhasson. Ez a támogatás uniós adófizetők pénze, amely a vidékfejlesztési támogatásokkal együtt közel 8000 milliárd forint. A támogatás sikeres felhasználásával lehetőségünk nyílik meglévő adottságaink megerősítésére, és felszámolhatjuk azokat az akadályokat, amelyek gátolják fejlődésünket.

A fejlesztési támogatás sikeres felhasználásával lehetőségünk nyílik a vidék felzárkóztatására, jelentős növekedésnek indulhat a gazdaság abban az esetben, ha a kitörési pontjainkra koncentrálna teremtjük meg a szükséges fejlesztéseket, és ezzel versenytársainkat magunk mögé szorítjuk. A fejlesztések új értékteremtést indukálnak, jelentősen csökkentik a munkanélküliséget hazánk elmaradottabb részein is, és jelentős adóbevételeket képeznek az elkövetkező években.

Az Új Magyarország Fejlesztési Terv legfontosabb célja a foglalkoztatás bővítése és a tartós növekedés feltételeinek megteremtése. Ennek érdekében hat kiemelt területen indítottak el összehangolt állami és uniós fejlesztéseket: a gazdaságban, a közlekedésben, a társadalom megújulása érdekében, a környezet és az energetika területén, a területfejlesztésben és az állam-

reform feladataival összefüggésben. A turizmus fejlesztésére, támogatására a regionális operatív programok és a gazdaságfejlesztési program keretében nyílik lehetőség.

A turizmus fejlesztése szempontjából egyrészt olyan fejlesztéseket kell megvalósítani az európai uniós társfinanszírozással, amelyek hosszú távon pozitívan változtatják meg turisztikai kínálatunk szerkezetét, hozzájárulnak a régió gazdasági növekedéséhez, munkahelyeket teremtenek és a régió imázsát megfelelően alakítják kifelé és befelé egyaránt, megfelelő struktúrában végzett marketingmunka eredményeként. Másrészt, amennyiben ebben az időszakban nem tudjuk turisztikai kínálatunkat a legújabb keresleti trendeknek megfelelően megváltoztatni, és elegendő látogatót a fennmaradásukhoz biztosítani, lemaradunk a nemzetközi versenyben. Lemaradunk, mivel a 2013-at követő európai uniós költségvetési időszakban már nem számíthatunk ilyen mértékű támogatásra.

#### Következtetések: a turizmus Magyarországon a gazdaság stratégiai szektora

A legfontosabb cél napjainkban Magyarország turisztikai versenyképességének növelése. A turizmusból származó bevétel fokozása (direkt és indirekt hatás), amely a tartós növekedés feltételét teremti meg, valamint a foglalkoztatás növelése, amely az európai uniós és a hazai társfinanszírozással együtt megvalósuló turisztikai fejlesztések révén elérhetőnek tűntek 2008 őszéig, a gazdasági válság hatására 2009-ben nem valósíthatóak meg. Ebben a gazdasági helyzetben ugyanakkor az állam és a magánszektor közötti együttműködés elősegítése és az ágazati szociális párbeszéd erősítése elengedhetetlennek tűnik annak érdekében, hogy ezt az időszakot olyan jelentős projektek megvalósítására használjuk fel, amelyek egyrészt a válsághelyzetben lévő építőipart támogatják, másrészt megújuló turisztikai kínálatunk közép- és hosszú távon turisztikai versenyképességünket növelik.

A turizmus területén napjainkban különösen kiemelkedő szerepet kap a piacorientált megjelenés, az innováció és a kooperáció erősítése. Ez a nemzetközi jelenség a magyarországi turizmus számára is nagy kihívást jelent. A folyamatban lévő és megvalósuló fejlesztésekkel képeseknek kell lennünk turisztikai kínálatunk fókuszált, nemzetközi trendeknek megfelelő megújítására. A globalizáció folyamata kikényszeríti ezt a megújulást, mivel jelentős befolyással bír a jövő fejlődésére, a gazdasági válság hatására viszont egyfajta átrendeződés lesz megfigyelhető a turizmus hazai és nemzetközi piacán is.

A turizmus Magyarországon is a gazdaság stratégiai szektora. A globalizáció térnyerésével a verseny is egyre nő a turisztikai régiók között, ami a versenyképesség új tényezőinek megjelenésével jár együtt. Az új verseny-tényezők között megjelent a közigazgatás minősége is, ami a turisztikai fejlesztések esetében Magyarországon különös jelentőséggel bír, és kiemeli az állam szerepét. Ezzel együtt jár az állam szerepének újragondolása a turizmus területén, különösen a régiók esetében, szerepük fokozatos erősödésével, valamint olyan kiszámítható adópolitikával, ami a turizmus versenyképességét mind a belföldi, mind a nemzetközi piacon biztosítja.

Az állam aktív ösztönzése a kínálati oldalon, a megfelelő adórendszer biztosítása mellett, az innováció és a kooperáció területén mutatkozik meg, regionális szinten pedig a termékek és a marketing fejlesztésében. A szolgáltatást nyújtók közötti kooperáció a turizmusban állami ösztönzőkkel valósítható meg.

Versenyképességünk növelése érdekében versenyelőnyeink megteremtésére, kiemelésére és hangsúlyossá tételére kell törekednünk. Számítalan érv szól a gondos, figyelmes tervezés mellett, amely alapvető a versenyelőny megteremtésében. A globális verseny feltételei mellett Magyarország akkor lehet turisztikai értelemben sikeres, amennyiben határozott turizmuspolitikával rendelkezik, és lép fel mind a hazai, mind a nemzetközi piacokon, ami által gazdasági teljesítményünk hosszú távon határozott javulást érhet el. A turizmus potenciáljának megfelelően az optimális fejlesztés elérése helyi, regionális és nemzeti szinten is a koordinált, piacorientált tervezés segítségével valósítható meg, amely tervezést folyamatosan kell végezni.

A koordinált tervezés nemzeti szinten a tárcák közötti együttműködés erősítését kívánja. Ezen túlmenően a tárcákon belül az egyes területek szorosabb együttműködésére, egymás kölcsönös erősítésére és gazdasági súlyának megfelelő elismerésére van szükség.

Az állam mint a közjavak részbeni előállítójának feladata, többek között, a biztonság, a közlekedés, a műemlékek, környezetünk, a tájkép védelme, a ki-sebbségek támogatása is. Mivel a turizmus a gazdaság stratégiai fontosságú szektora, speciális, minisztériumok közötti turizmuspolitikára van szükség nemzeti szinten, ami megteremti és lehetővé teszi a turizmusbarát keretfeltételek kialakítását, kooperatív együttműködésben.

A turizmus speciális, más területekre tovagyrúzó, multiplikátor-hatása miatt, a gazdaság sok egyéb területén is kifejti pozitív hatását. Az ágazati és a regionális programok mindezt támogatják. A turizmus gazdasági teljesítményének regionális szinten történő mérésével ez a hatás pontosan kimutatható és folyamatosan mérhető, aminek kialakítására szükség van a jövőben.

A turizmusra jellemző fregmentált, kis- és középvállalati struktúra sok esetben nehezen veszi fel a versenyt a globális piacon, ami nehezíti kompetitív lehetőségeink optimális kihasználását. A globális piacon tevékenykedő turisztikai nagyvállalatok multinacionális hálózatai a globalizáció előnyeinek kihasználásában jobb pozícióban vannak, mint a kis- és középvállalatok, akiknek határozottabban kell differenciálniuk termékeiket, szolgáltatásaikat a siker és a nyereségesség érdekében. A kisebb méretből fakadó hátrányukat a termelés és a marketing területén együttműködéssel tudják leküzdeni, a gondosan tervezett desztinációmenedzsment alkalmazásával.

#### Lábjegyzet

- <sup>1</sup> Ilyen externália az infrastruktúra, autópályák, repülőterek építése, kiépítése, az országimázst javító országos marketing- és promóciós tevékenység stb.
- <sup>2</sup> Kahn, R.F. (1931): The Relation of Home Investment to Unemployment, *Economic Journal*, vol 41, no 162, 389–413. old.
- <sup>3</sup> Az ENSZ kiadványában a bővebb meghatározás található.

#### Felhasznált irodalom

- Bull, A. (1995): The economics of travel and tourism. 2<sup>nd</sup> edition, Melbourne: Longman
- Holloway, J.C. (1998): The business of tourism. Fifth edition, Longman
- Kahn, R.F. (1931): The Relation of Home Investment to Unemployment, *Economic Journal*, vol 41.

- Központi Statisztikai Hivatal* (2006): Magyarország turizmusszatellit-számlái 2004. Budapest
- Központi Statisztikai Hivatal* (2007): A turizmusszatellit-számlák és a 2006. év. Budapest
- Magyar Turisztikai Hivatal* (2005): Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia. Budapest
- Nemes A. PhD (2000): A gazdasági területek vonzerejének növelése: Település- és régiómarketing – Kísérlet a települések és régiók imázsának, valamint telepítés viselkedésének elemzésére. – Budapest. *Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem*
- Nemes A. PhD (2007): The basic concept and the definitions of the Tourism Satellite Account (TSA). Corvinus University of Budapest, Tourism and World Economy Reader
- Organisation for Economic Cooperation and Development* (1999): Draft OECD Guidelines for a Tourism Satellite Account. France
- Statistical Office of the European Communities* (1998): Community Methodology on Tourism Statistics
- World Tourism Organization* (1994): National and Regional Tourism Planning. London: *International Thomson Business Press*
- World Tourism Organization* (1999): Tourism Satellite Account (TSA). The Conceptual Framework. Madrid, Spain
- World Tourism Organization Business Council* (2000): Public – private sector cooperation. Madrid, Spain
- World Tourism Organization Business Council* (1998): Tourism Taxation. Striking a Fair Deal. Madrid, Spain

Cikk beérkezett: 2008. 6. hó

Lektori vélemény alapján véglegesítve: 2009. 1. hó

## CONTENTS

### STUDIES AND ARTICLES

#### BARA, Zoltán

The role of cartels in competition (in Hungary 2006-2007) ..... 2

#### SZABÓ, Lajos – DANCSECZ, Gabriella

The success of international sport event projects and the criteria of success ..... 18

#### KOVÁCS, Kármén

The methods of the determination of marketing budgeting ..... 32

#### SOMOGYI, Márta

Competitiveness in literature – Summary and analysis of conceptual approaches (Part 2) ..... 41

#### NEMES, Andrea

The role of government in tourism ..... 53

# CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

**BARA, Zoltán**

*The role of cartels in competition (in Hungary 2006–2007)*

Economists think of competition as a „natural” state of the economy which drives the companies to produce and sell effectively. So, set aside the problems arising from market failures, restraining competition are usually considered moving away from that natural state and therefore has to be avoided. Most businessmen, however, are not aware of the simple fact – although they may sign hundreds of contracts every year – that not only agreements between competitors could harm the competition but even an everyday purchasing contract between a seller and a buyer, as well, although these, so-called vertical agreements usually have pro-competitive effects as well. On the other hand, corruption is now measurable, people not only aware of corruption but they have encountered it this or other way. So, experts can make a survey about it, they can calculate different kinds of corruption indexes, by which the effect and the presence of the corruption in a society can be expressed. But there is no „cartel index”, we cannot express the presence and the effect of the cartels in numbers. We know about cartels mostly from the cases in which competition authorities succeeded to unravel a secret cartel but the numbers these cases alone does not tell much about the still hidden cartels. We don't know or even guess how many secret cartel exists, or what proportion of the whole economy or a certain economic sector is infected by cartels. All we can do is to look at how the competition authority has been dealing with cartel cases, how it may change its policy against them, what has been done or should be done in order to increase the effectiveness of the competition policy and law enforcement. How the policy changes, how tries to improve the authority the detection of secret cartels, may reveal something about the overall cartel situation in the economy. That is the best we can do, and that is what the author if this article is trying to do in his paper. The effectiveness of the fight against cartels can always be improved. That is a cliché-like true. But the situation is very bad in this respect in Hungary. Not only the increasing competition pressure may push companies towards secret cooperations but this is just one the reasons. The other possible reason would be that companies may not be afraid of detection. The leniency policy did not seem to help that. Having realized that GVH initiated further amendments, first incorporated leniency into the law and second, introduced criminal punishment for company employees involving the actual work of a cartel. The third new legal tool in this row was to forbid managers having involved in secret cartel activities to be employed as managers for two years although this part has not come into effect yet.

**SZABÓ, Lajos – DANCSE CZ, Gabriella**

*The success of international sport event projects and the criteria of success*

The authors of present study analyse the success of international sport event projects, on the basis of European and World Championships organized in Hungary and selected European countries. The purpose of collected empirical research is to define criteria on the basis of which success can be evaluated, as well as to reveal factors and methods which support the effective organization, in order to make international sport event projects more successful. The results

of the study reveal that in the organization and implementation of World and European Championships relation orientation and human factors play an essential role.

**KOVÁCS, Kármén**

*The methods of the determination of marketing budgeting*

As market competition becomes stronger, companies spend more and more money on marketing activities, however, their efficiency decreases. In consequence of this the determination of marketing budget is a critical decision in the corporate operation. In this paper firstly, the author writes generally about marketing budgeting, emphasizing the paradox situation in which marketing investments increase and their returns decrease. Then she reviews the marketing budgeting process, from the viewpoint of decision-making role of organizational levels, and the determination methods of marketing budget the characteristics of which the author also summarizes in a self-compiled table. Finally, she presents the results of her empirical research that she carried out among some Hungarian companies: most of these companies use non-sophisticated, but subjective techniques for the determination of the amount of marketing budget, they make calculations for both the expected and the real returns related to marketing investments, furthermore they handle the volume of amounts that they spend for marketing activities, and their expected and real returns as important business secrets.

**SOMOGYI, Márta**

*Competitiveness in literature – Summary and analysis of conceptual approaches (Part 2)*

In this two-parted paper, the author presents competitiveness approaches and interpretations found in literature in chronological order. She introduces economic and management approaches of competitiveness, the differences and accordance among approaches of the experts, and the changes of the content of competitiveness from time to time. The author set several targets with her work: introducing the diversity of competitiveness approaches and the acknowledged competitiveness levels; proving the lack of the precisely and scientifically composed concept of competitiveness; and composing an own competitiveness definition that can serve as a base when constructing an own model that measures competitiveness of companies.

**NEMES, Andrea**

*The role of government in tourism*

Nowadays the role of the government is changing, which needs the usage of different regulatory systems regarding the requirements of the industry and the international environment. Tourism belongs to the economics fields which importance are growing very rapidly because of its effects such as GDP contribution effect, workforce effect and investment exciting effect. Tourism as a business activity needs the significant role of the government. Tourism is in association with a lot of externalise, therefore can secure the coordination of the state the development and the efficiency at a higher level. Nowadays the rethinking of the task of the government is needed on the field of tourism in the interest of the enforcement of its positive effects.