



# ACTA CAROLUS ROBERTUS

---

Az Eszterházy Károly Egyetem  
Gyöngyösi Károly Róbert Campusának tudományos közleményei

Alapítva: 2011

LÍCEUM KIADÓ  
Eger, 2019

---

9 (1)



Főszerkesztő:  
Bujdosó Zoltán

Felelős szerkesztők:  
Hágen István  
Csernák József  
Kovács Gyöngyi

Szerkesztőbizottság:

- Bandlerova, Anna – Slovak University of Agriculture in Nitra, Szlovákia  
Baranyi Aranka – Eszterházy Károly Egyetem  
Csernák József – Eszterházy Károly Egyetem  
Dávid Lóránt – Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Dinya László – Eszterházy Károly Egyetem  
Fodor László – Eszterházy Károly Egyetem  
Florkowski, Wojciech – University of Georgia, Egyesült Államok  
Furgała-Selezniow, Grażyna – University of Warmia and Mazury, Lengyelország  
Ivolga, Anna – Stavropol State Agrarian University, Oroszország  
Kerekes Kinga – Babeş-Bolyai Egyetem, Románia  
Kozuch, Barbara – Jagelló Egyetem, Lengyelország  
Liebmann Lajos – Eszterházy Károly Egyetem  
Nagy Péter Tamás – Debreceni Egyetem  
Nagyné Demeter Dóra – Eszterházy Károly Egyetem  
Przygodzka, Renata – University of Białystok, Lengyelország  
Réthy István – Eszterházy Károly Egyetem  
† Sadowski, Adam – University of Białystok, Lengyelország  
Szilágyi Ferenc – Partiumi Keresztény Egyetem, Románia  
Takács István – Óbudai Egyetem  
Takácsné György Katalin – Óbudai Egyetem  
Tamus Antalné – Eszterházy Károly Egyetem

ISSN 2062-8269 (Nyomtatott)  
ISSN 2498-9312 (Online)

A kiadásért felelős  
az Eszterházy Károly Egyetem rektora  
Megjelent az EKE Líceum Kiadó gondozásában  
Kiadóvezető: Nagy Andor  
Felelős szerkesztő: Zimányi Árpád  
Nyomdai előkészítés: Molnár Gergely  
Megjelent: 2019-ben



Nyomta és kötötte az Alföldi Nyomda Zrt., Debrecen  
Felelős vezető: György Géza vezérigazgató  
A nyomdai megrendelés törzsszáma: 9190829.49.01



## TARTALOMJEGYZÉK

Balassa Éva, Nagy Tamás <b>Transformationalen Führung als Möglichkeit zu einem nachhaltigen Erfolg bei den Generationen Y und Z</b> .....	5
Balogh Renátó, Bácsné Bába Éva <b>Sportszövetségi intézkedések attitűdvizsgálata</b> .....	23
Balogh Renátó, Molnár Anikó, Müller Anetta, Szabados György Norbert, Bácsné Bába Éva <b>A passzív sportfogyasztás vizsgálatának tapasztalataiból</b> .....	35
Erdei Edina <b>Az Ipar 4.0 fejlődése, használata és kihívásai napjainkban</b> .....	49
Fazekas Lajos <b>Munkaerő ösztönzés Debrecen – Hajdúszoboszló – Hortobágy – Tisza-tó kiemelt turisztikai régió magas kategóriájú szállodáiban</b> .....	65
Gulyás Dóra Kinga, Fodor Fanni Ildikó, Thalmeiner Gergő <b>Vezetői döntéshozás a tejtermelő ágazat foglalkoztatotti elégedettségében a bajai járásban</b> .....	81
Kállai Krisztina <b>Bihar megye turizmusának jellemzése</b> .....	97
Karosi Dávid, Bujdosó Zoltán <b>Az okosturizmus szerepe az okosvárosok életében a KViHotel példáján keresztül</b> .....	111
Laoues-Czimbalmos Nóra, Bácsné Bába Éva, Szerdahelyi Zoltán, Müller Anetta <b>Sportmotivációs tényezők vizsgálata a 8-18 éves fogyatékossgal élő korosztály körében</b> .....	121
Lászlók Anett <b>A szántóföldi növénytermelés teljes tényezős termelékenységének változása Magyarországon 2004 és 2015 között</b> .....	133
Lengyel Attila, Móri V. Kornélia, Molnár Anikó <b>Könyvajánló: Sport és turizmus 2015.</b> .....	145



Molnár Szilvia, Szöllősi László

**A libahizlalás természetes és ökonómiai hatékonysága**

**eltérő nevelési idő esetén ..... 157**

Mucha László

**A Demeter tanúsítvánnyal rendelkező biodinamikus**

**gazdaságok területi aránya Magyarországon ..... 171**

Szalánczi Zoltán

**A sportsérülések bérköltségként realizált veszteségeinek modellezése**

**a Magyar labdarúgó bajnokság példáján keresztül..... 185**



## TRANSFORMATIONALEN FÜHRUNG ALS MÖGLICHKEIT ZU EINEM NACHHALTIGEN ERFOLG BEI DEN GENERATIONEN Y UND Z

Balassa Éva – Nagy Tamás

### Abstrakt:

*Arbeitgeber müssen erkennen, dass sich nicht nur die Erwartungen der Welt, der Unternehmen, sondern auch die von den Mitarbeitern verändert haben. Die Führung muss sich eine Lösung finden, wie sie für den nachhaltigen Erfolg geeignete Mitarbeiter findet. Dies ist aber eine wahre Herausforderung die eine, an die Situation,- und an die Mitarbeiter angepasste, flexible Führung verlangt. Die Führungskräfte müssen also alle Möglichkeiten ergreifen, die zum Erfolg der Unternehmen führen. In der Zukunft wird es auch nicht einfacher sein in dieser neuen Situation mit den verschiedenen Generationsansprüchen, für alle eine optimale Lösung zu finden, aber die transformationale Führung kann für die Führungskräfte eine große Unterstützung sein. Mit dieser Studie möchten wir über die transformationale Führung ein allgemeines Bild zeigen und die Korrelationen zwischen den Generationen und der transformationalen Führung zu zeigen und zu beweisen, warum das sehr wohl eine gute Methode wäre nachhaltig Erfolge zu erreichen. Aus Umfangsgründen haben wir die aktuellen Forschungsergebnisse zusammengefasst und synthetisierten die relevante Literatur.*

**Stichwörter:** Transformationale Führung, Y- und Z-Generationen, Generationsunterschiede, MLQ, 360° -feedback, Management Audit

**JEL-KOD:** M12, O15, Q01

DOI: 10.33032/acr.2019.9.1.5

## TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AS AN OPPORTUNITY FOR SUSTAINABLE SUCCESS IN THE Y AND Z GENERATIONS

### Abstract:

*Employers need to recognize that not only the expectations of the world, the companies, but also those of the employees have changed. The leadership has to find a solution that finds suitable employees for sustainable success. However, this is a real challenge that demands flexible management adapted to the situation and the employees. So executives need to seize every opportunity that leads to business success in the company. In the future, it will not be easier in this new situation with the different generation demands to find the optimal solution for all, but the transformational leadership can be a great support for the executives. With this study we want to show a general picture about the transformational leadership and are able to demonstrate the correlations between the generations and the transformational leadership. We would like to prove, why this is a good method to reach sustainable success. For reasons of scope, we have not made an own study, but summarized the current research results and synthesized the relevant literature.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Generations Y and Z, Generation Differences, MLQ, 360° Feedback, Management Audit*

**JEL CODES:** M12, O15, Q01

## **Einführung - Ziel und Bereich der Forschung**

Die Generationen sind ein sehr aktuelles Thema, seit die Generation Y die Arbeitswelt zu stauen gebracht hat. Die, bis vor kurzem mit Erfolg verwendeten Führungstheorien funktionierten auf einmal nicht mehr. Heute muss sich ein Manager für seine Mitarbeiter interessieren, er muss sie kennen um sie entsprechend motivieren zu können. Ein schlechtes Führungsverhalten führt zum Scheitern des Unternehmens und der Organisation (Finckler P., 2017). Wir möchten mit dieser Studie einen Weg zeigen wie ein Unternehmen in dieser neuen Situation nachhaltig erfolgreich bleiben kann und betonen, dass allein Methoden zum Erfolg nicht führen können. Der Schlüssel zum Erfolg besteht aus mehreren „Zutaten“- unter anderem emotionale Intelligenz, Kommunikation, Konfliktmanagement, coaching, mentoring – die die transformationale Führung unterstützt. Was bedeutet transformationale Führung? Es ist ein Führungsstil, wo Werte „umgeformt“ werden, die dann bei den Kollegen zu einer Leistungssteigerung führen. Eine optimale Möglichkeit um eine Lösung auf die neue Anforderungen der jungen Generationen zu finden, um sie für die Ziele der Unternehmen „umzugestalten“, und ein nachhaltiger Erfolg zu erreichen. Wir setzen voraus, dass die Führungskräfte über eine hohe emotionale Intelligenz und hohe Integrität verfügen.

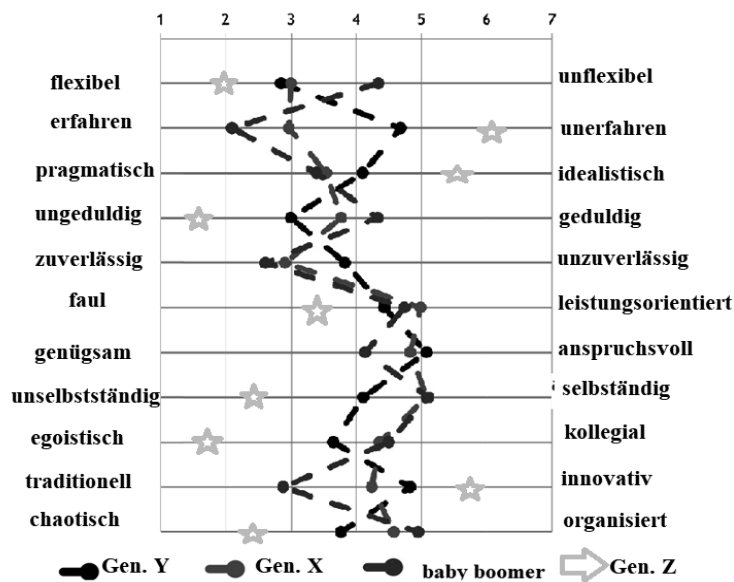
Aus Umfangsgründen führten wir keine unabhängige Forschung zu diesem Thema durch, sondern synthetisierten nur aktuelle Forschungsergebnisse und fassten die relevante Literatur zu diesem Thema zusammen.

Erstmals möchten wir kurz die Generationen vorstellen und zeigen wie sie die Arbeitswelt beeinflusst haben.

## **Wie verändern Generation Y und Z den Arbeitsmarkt?**

Die Generationen sind ein sehr aktuelles Thema, da sie die Unternehmer und die Führungskräfte zu stauen gebracht haben. Am Anfang war die Generation Y (1985-2000), die eine andere Sprache gesprochen hat, die den Arbeitgebern eine wahre Herausforderung bedeutet hat. Die „Jugend“ war immer anders, Konflikte waren auch immer da, aber die Lebens,- und Denkweise, die diese Generation angefangen hat, war für die Führungskräfte etwas Neues und vor allem haben die „ältere“ Generationen – Baby Boomer (1950-1965), Generation X (1966-1989)-, diese Sichten sehr schnell übernommen. Welche waren das? Die work –life Balance steht ihnen im Vordergrund, sie arbeiten nicht mehr rund um die Uhr, wollen für sich und für die Familie genug Zeit haben. Karriere ist ihnen nicht mehr so wichtig – wollen nicht mehr so viel Zeit und Energie in die Arbeit investieren und möchten auf keinen

Fall immer erreichbar sein. Sobald sie mit der Arbeit unzufrieden sind, suchen sie eine andere. Loyalität wird also zum Fremdwort. Solange die ältere Generationen noch mehr auf die Sicherheit setzt, ein Z (ab 2000) wird nicht mehr nachdenken, verlässt seinen Job sofort wenn ihn etwas nicht passt. All das wird noch durch die Globalisierung, Digitalisierung verstärkt, die neuen sozialen Medien beeinflussen sie permanent, jeder will ein schönes, stressfreies Leben haben. Generation Y ist schon behüteter aufgewachsen, lernt aus den Fehlern der Eltern, die immer gearbeitet haben und wünscht sich eine andere Lebensart. (Balassa et.al., 2018) Sie hatten ein anderes Leben als Kinder, haben sich anders sozialisiert und entwickelt als die Generationen vorher. Sie haben Durchsetzungsvermögen, Selbstvertrauen, sind vielfältig. Ein gutes Beispiel für Ihre Freizeit: Wenn wir z.B. einen 60- Jährigen in der Freizeit anschauen, wird er wahrscheinlich gerne Kreuzrätsel lösen, ein 30-Jähriger verbringt dafür viel Zeit mit Facebook, oder im Internet. (Khera-Malik, 2014). Auf der nächsten Grafik sind die wichtigsten Eigenschaften der derzeit arbeitenden Generationen zu sehen, wo man mit einem Blick die „größten“ Unterschiede entnehmen kann. Generation Z – mit hellgrün gezeichnet - sticht besonders heraus, weil sie sich sogar vom Generation Y um so viel unterscheiden. Sie können sich nur schwer anpassen und leider nur durch High-Tech Geräte kommunizieren. Das macht die Lage noch komplizierter.

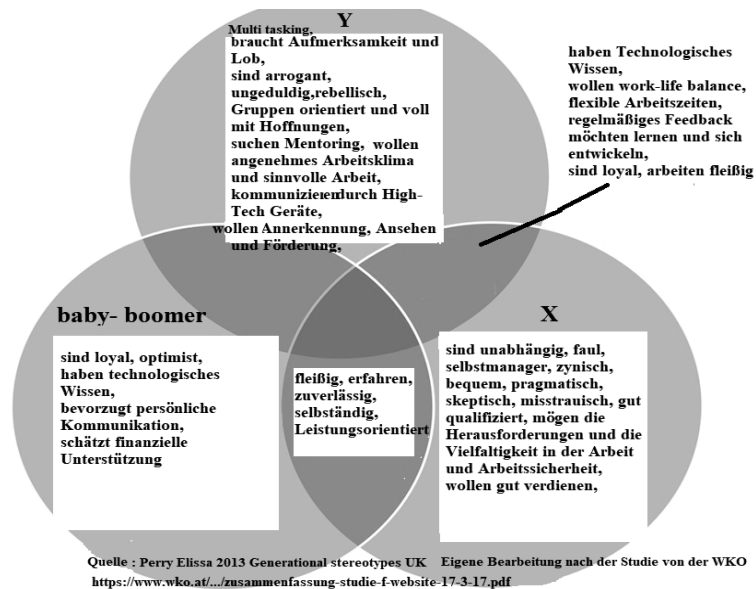


**Abb.1.: Zusammenfassung der vier Generationen auf dem Arbeitsmarkt**

Quelle: Eigene Bearbeitung nach der Studie von der WKO [www.wko.at/.../zusammenfassung-studie-f-website-17-3-17.pdf](http://www.wko.at/.../zusammenfassung-studie-f-website-17-3-17.pdf)



Auf der zweiten Abbildung sieht man eindeutig wie sehr die Interesse und die Eigenschaften der unterschiedlichen Generationen auseinander gehen. Die baby-boomer und die Generation X haben vieles gemeinsam, aber die Generation X und die Y untereinander auch. Dennoch haben die Generation Y und baby-boomer nichts miteinander gemeinsam, genauso wenig wie die drei miteinander. Das wird für die Leitung eine große Herausforderung, denn sie für den Erfolg die Generationen zueinander „schweißen“ müssen. Ganz wichtig wäre ihnen zu zeigen, dass sie voneinander lernen können, dass die älteren die Erfahrung mitbringen, die Jungen sich aber mit der digitalen Welt besser auskennen. Dafür wäre gezieltes Coaching, kontinuierliche Kommunikation, regelmäßiges Feedback und natürlich eine emotional intelligente Führung ganz wichtig.



### Abb.2.: Zusammenfassung der Gemeinsamkeit der vier Generationen

Quelle: Eigene Bearbeitung nach der Studie von der WKO, Perry Elissa, 2013 [www.wko.at/.../zusammenfassung-studie-f-website-17-3-17.pdf](http://www.wko.at/.../zusammenfassung-studie-f-website-17-3-17.pdf)

Ein weiterer Unterschied gibt es auch im Einstieg in die Arbeitswelt. Ein baby-boomer (1950-1965) hatte keine Probleme bei der Job-Suche, arbeitete oft ein Leben lang in der selben Firma. Ein Teil von Ihnen wurde erst um die Wende mit Absagen konfrontiert. Ein Millennial (1985-2000) muss schon am Anfang seiner Karriere mit einer Absage rechnen und damit klarkommen. Ihnen fehlt es auch an ein ausgeglichenes wirtschaftliches und soziales Leben, was ihre Eltern gehabt haben.

Ab Generation Y hat sich der Arbeitsmarkt sukzessive verändert. Für die Führung und die Organisationen selber belastet diese Änderung sehr, wissen gar nicht am Anfang, wie sie damit umgehen sollen. (Woodward I.C. et al., 2015, Fogg P., 2009, Glass A., 2007) Sie sind von einer neuen Welt geprägt, stellen dem Arbeitgeber andere Wünsche und Erwartungen an. Die Kluft zwischen den alten und neuen Wertewelten scheint unüberbrückbar zu sein. Die Unternehmen müssen sich aber mit der Tatsache abfinden, dass von der alten „Welt“ immer mehr in Ruhestand gehen und es bleibt ihnen nichts anderes über, als sich an diesen neuen Werten anzupassen. Zu niedrige Geburtsraten machen das Problem auf dem Arbeitsmarkt auch nicht besser, es entsteht ein harter Konkurrenzkampf für die Arbeitnehmer.

Mit den Z-s wird die Herausforderung nicht einfacher. Sie unterscheiden sich sogar von den Y-er so sehr, dass die zwei Altersgruppen miteinander Probleme haben. Sie sind „Digital Natives“, nehmen ihre Informationen aus verschiedenen online Quellen, kommunizieren viel zu offen online über ihr persönliches Leben, dafür haben sie im wahren Leben mit der Kommunikation große Probleme. Sie haben wenig Interesse an den anderen, Generation Z soll gescheiter sein, als Generation Y, lässt sich aber mehr beeinflussen, als Generation X. Sie haben absolut keine Loyalität zu ihrem Arbeitgeber. Sie sind hochgradig auf sich selber und auch ihre Ziele konzentriert und sind kein Teamspieler. (Generation Y ist im Vergleich sehr teamorientiert.) Freundliche Arbeitsatmosphäre, Flexibilität, work – life balance sind ihnen wichtig. Sind sehr ungeduldig und Flexibilität in der Arbeitszeit und in der Arbeitsort ist ihnen sehr wichtig. (Scholz C., 2017) Viel Kraft liegt in der individuellen Führungskultur und Motivation.

Die Generationen Y und Z brauchen eine andere flexible, erstklassige Führung, die ihre Wünsche und Erwartungen erkennt und auf diese einsteigt. Die in der Lage ist diese unterschiedliche Einstellungen und Erwartungen flexible zu führen, sie zu motivieren um die Ziele und die Werte des Unternehmens zu erreichen.

Demnächst werden wir die transformationale Führung vorstellen und zeigen wie dieser Führungsstil bei dem nachhaltigen Erfolg hilft.

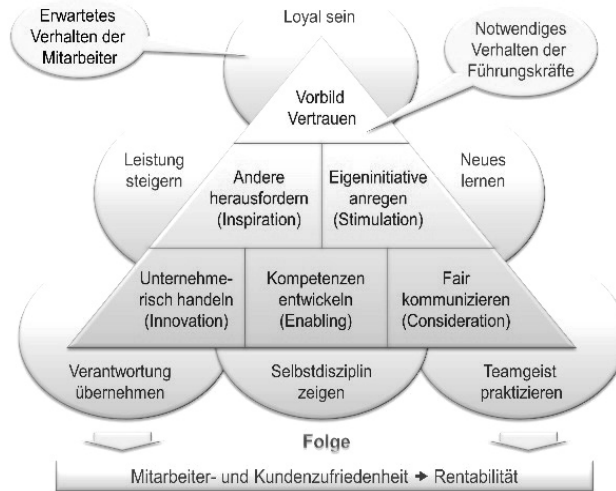
## Was bedeutet transformationale Führung?

Es ist ein Konzept für einen Führungsstil bei dem die Unternehmenswerte,- und Ziele den Mitarbeitern so weitergegeben werden, dass ihr Verhalten verändert wird. (Finckler P., 2017) Die Führungskräfte versuchen z.B. mit interessanten Visionen, individuellen Entwicklungschancen und Kommunikation intrinsisch zu motivieren, treten als Vorbild auf. (Bass B.M., 1985) Die transformationale Führung ist mit der transaktionalen Führung Teil des Full Range leadership models. (Der transaktionale Führung bezeichnet einen Stil was auf einem Austauschverhältnis zwischen Manager und Mitarbeiter beruht. z. B.: Erwartungen an den Mitarbeitern, finanzielle, oder immateriellen Vorteile, Förderungen usw. (Burns J.M., 1978.)

Die Theorie zur transformationalen Führung wird von James MacGregor Burns bei Biographieanalyse von Politikern und deren Führungsstilen untersucht. Er weist auch darauf hin, dass transformationale Politiker Veränderungen bewirken konnten. Bernhard M. Bass übertrug und erweiterte diesen Gedanken auf die Mitarbeiterführung. Da die Führungskräfte eine inspirierende Vision und Identität vermitteln, entwickeln die Mitarbeiter Loyalität und Respekt der Führung gegenüber. (Bass B.M., 1985) Einen wesentlichen Beitrag zur Anwendung dieser Führung haben Bernhard M. Bass und Bruce Avolio geleistet als sie ihr Konzept mit einem Fragenbogen operationalisiert und dann auf Praxistauglichkeit empirisch getestet haben. (vgl. Bass / Avolio, 1994, S.2) Die Fragen der MLQ ( multifactor leadership questionnaire) messen mit neun Skalen fünf Aspekte über die transformationale Führung. (Bass, B.M.- Avolio, B.J., 2000). Das TLI ( Transformational leadership Inventory) mit sieben Skalen messen schon sechs Dimensionen der transformationalen Führung. (Podsakoff, P. M., MacKenzie, et.al., 1996). Die Ergebnisse können im Verhaltensinterview oder im 360 Grad- Feedback eingesetzt werden. (vgl. Pelz W., 2014) Die Ergebnisse werden dann in einem Bericht zusammengefasst, so ist eine Reflexion des eigenen Führungsverhaltens möglich. Dieser Verhalten verändernde Führungsstil hat zu so vielen positiven Ergebnissen geführt, dass sie sowohl in der akademischen Welt als auch in der Praxis verbreitet ist. (vgl. Pelz W., 2013)

Der wichtigste Kern der Methode ist der Vorbildfunktion der Führungskraft. Sie schafft Vertrauen, wirkt inspirierend auf die Mitarbeiter, muss deren Selbständigkeit erreichen und eine offene Kommunikation führen. Abbildung 1. zeigt das Prinzip und den Zusammenhang zwischen dem Verhalten von Managern und Mitarbeitern und die Bereichen auf die der Stil direkt wirkt. (Pelz W., 2016)

## Das Prinzip der Transformationalen Führung



© Institut für Management-Innovation - Prof. Dr. Waldemar Pelz

### Abb.3. : Das Prinzip in der Transformationalen Führung

Quelle: Prof. Dr. Waldemar Pelz, (2016) *Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis*, S. 95

Dr. Pelz hat mit dieser Grafik die wichtigsten Elemente über das Verhalten der Mitarbeiter und der Führung zusammengestellt, die durch die Mitarbeiter und die Kundenzufriedenheit zum Erfolg führen. Die einzelnen Bereiche geben den Mitarbeitern die Möglichkeit um sich weiterzuentwickeln und zeigt ein sehr durchgedachtes, miteinander verbundenes System.

Die Forschungsergebnisse vom Dr. Pelz sind aus dem Jahr 2009-2010 und basieren auf 14348 Befragungen unter Fach- und Führungskräften. (Pelz W., 2010)

### Bass ordnet die Verhaltensweisen der Manager in vier Kategorien zu:

1. Vorbildfunktion: Die Führungskraft ist integer, glaubwürdig, gilt als Vorbild – hat hohe ethische- und moralische Standards. Die Manager bevorzugen das Organisationsinteresse ihre persönlichen Ziele und Vorteile.
2. Inspirierende Motivation: mit einer inspirierenden Vision wird die intrinsische Motivation der Mitarbeiter gesteigert. Führungskräfte vermitteln Sinn und Bedeutung, wofür es für die Mitarbeiter sich lohnt Zeit und Energie zu investieren.

Die ersten zwei werden oft als Charisma einer Führungsperson bezeichnet, dessen Wirkung natürlich auf die Mitarbeiter sich sehr positiv ist.

3. Intellektuelle Anregung: Die Führungsperson versucht die kreativen und die innovativen Fähigkeiten des Kollegen so zu fördern, dass sie sich herausgefordert fühlen und in der Lage sind Unternehmensprozesse hinter zu fragen bzw. zu optimieren.
4. Individuelle Unterstützung: Chefs werden nach den individuellen Bedürfnisse der Kollegen helfen z.B.: als Mentor, coach, Konsulent etc. damit sie gezielt deren Fähigkeiten und Stärken fördern können. Dabei wecken sie neue Motive und Bedürfnisse, unterstützen ihre Selbständigkeit und Selbstvertrauen. (Bass B.M., Avolio B.J., 1990)

Die wichtigsten Erkenntnisse aus vielen Studien zeigen eindeutig, dass transformational geführte Mitarbeiter zufriedener, motivierter, kreativer, verantwortungsbewusster sind als die transaktional geführten. Der Stil hat auf die Führungskräfte auch einen großen Einfluss: haben gute Beziehungen zu den Kollegen, haben mehr Energie, sind wesentlich leistungsfähiger und stress resistenter. (Geyer A.L, Steyrer J.M., 1998; Pelz W., 2016, S.97.)

### ***Die Nachhaltigkeit der transformationalen Führung***

Die Nachhaltigkeit dieser Führungsmethode basiert auf der Validierung des Fragebogens, auf die empirischen Belege über die Wirksamkeit in der Praxis, auf dem erfahrenen wirtschaftlichen Erfolg und auf die beobachteten veränderten Verhaltensweisen. (Pelz W., 2016)

### ***Kritik dieser Führung***

Zu den Schwächen der Stil gehören die Vernachlässigung mancher beim Erfolg wichtige Kompetenzen, die Mehrdeutigkeit mancher Grundbegriffe, die Betonung heroischer Aspekte (Yukl A., 2013). Entscheidend wäre, dass die Führungskräfte den Unterschied zwischen den transformationalen- und den transaktionalen Führung verstehen. So ist z.B. vermeidbar, dass sie nur belohnen oder bestrafen, denn transformational zu führen ist viel mehr als das. Transformationale Führung konzentriert sich mehr auf den Menschen und probiert mit coaching zu erreichen, was für die Zukunftsziele der Organisation wichtig wäre. Dennoch ist es sehr wichtig, dass die

Führungskräfte die Kollegen bei der Arbeit kontinuierlich unterstützen sich in den Abläufe und Probleme „einmischen“, denn ohne die Richtlinien zu zeigen, kann dazu führen, dass der ersehnte Erfolg ausbleibt. Ganz ohne Kontrolle geht also nicht, dennoch muss man die richtige „Art“ und „Menge“ von der Kontrolle aussuchen. Die Führungskräfte neigen sich also in der Praxis zu einem „Mischform“ des Stiles. (Eyring A., 2017) Das ist aber verständlich, da es genug tagtägliche Aufgaben gibt, wo Charisma nicht genug ist für die Umsetzung eines Zieles. (Pelz W., 2016)

Wichtig sind, dass sie tatsächliche, sichtbare Werte der Organisation merkbar und „spürbar“ sind. Darauf weisen (Burns J. 2003, Schumpeter A. 1950, Gardner H. 1995, Hoffman B. 2011) hin. Außerdem müssen wir die Wichtigkeit von der Kommunikation betonen. Bei den Fragebögen muss man sich darauf achten, dass man die „richtigen“ Fragen stellt, transformationale- und transaktionale Verhaltensbeschreibungen gehören getrennt.

### *Umsetzung der transformationale Führung*

Mit klaren Werte- und Verhaltenserwartungen an die Mitarbeiter und mit ständigen Umsetzungskontrollen ist die kulturelle Veränderung möglich. Wichtig sind einfache, für jeden leicht verständliche Ziele, Glaubwürdigkeit, eine offene Kommunikation zwischen Führung und Kollegen. Ebenso bedeutsam ist ein permanentes Feedback über die Leistung, oder über die Änderungen. Oft scheitert der Praxis daran, dass die Ziele und die Führungsgrundsätze zu abstrakt formuliert und nicht validiert wurden. Wenn man mit einem validierten Diagnoseverfahren anfängt, kann es – auch für Mitarbeitern oder für Führungskräfte- für eine Selbsteinschätzung, ein 360-feedback, oder ein Verhaltensinterview verwendet werden. Dieses „soll- ist“ Vergleich ermöglicht den Fehler zu korrigieren und sich weiterzuentwickeln. (Pelz W., 2014) Die Verbesserungsvorschläge werden zu einem individuellen, persönlichen Entwicklungsplan, den der Mitarbeiter mit dem Vorgesetzten bespricht. Im ersten Teil wird an der Verhaltensänderungen gearbeitet – z.B.: klare Kommunikation der Werte, oder Ziele. Im zweiten Teil kommt eine Entwicklungsplan für die Zukunft besprochen –z.B.: welche Kompetenzen - gefördert werden sollen. Nur durch die Verhaltensänderung von Mitarbeiter ist es möglich einen Verbesserungsprozess zu erzielen, sowohl bei den Mitarbeiter, als auch bei den Führungskräften. (Pelz W., 2014)

Durch die Ergebnisse des Fragebogens bekommt man wertvolle Informationen, Eigenschaften und Kompetenzen über die Arbeitskraft, die ihre Eigenschaften und Wünsche verrät. Der Manager muss „nur“ mit der Hilfe dieser Präferenzen und Motivationen die Einstellung „verändern“. Mit der Änderung wird es möglich ihre

Denkweise zu ändern, die Unternehmenswerte,- und Ziele verständlich zu machen und ihre Zukunftspläne zu erforschen und so die Mitarbeiter in eine gewünschte Richtung gezielt „umwandeln“.

### **Ergebnisse: die Korrelationen zwischen Generationen und die transformationale Führung**

Hier möchten wir die Korrelationen zwischen die Generationen und der transformationale Führung zeigen und beweisen, warum das sehr wohl eine gute nachhaltige Methode wäre für die Organisationsentwicklung der unterschiedlichen Generationen.

Die Generation Y und Z brauchen die Aufmerksamkeit und die Anerkennung der Führung. Da sie wenig bis gar keine Kritik vertragen, müssen die Arbeitgeber zu anderen Mitteln greifen. Die Abbildung 1. vom Dr. Pelz umfasst Gebiete, wo die jungen Generation von den älteren sich sehr unterscheiden und wo man sie mit kleineren Schritten „umformen“ oder „anpassen“ sollte, die positiv auf die Zusammenarbeit von den verschiedenen Generationen auswirken würde. Die Wünsche zu erfüllen ist es auch nur möglich, wenn man sie und ihre Vorstellungen kennt. Diese Praktiken „liefern“ genug Informationen über die Kompetenzen, Wünschen, Vorstellungen der Mitarbeiter, womit die Manager sie kennenlernen können. Ein Gespräch mit dem Chef während des Ausfüllens des Fragenbogens steigert ihr „Wichtigkeits“-Gefühl und kann Ihre Loyalität stärken. Die gute Kommunikation hilft auch bei den ständigen „Feedbacks“ die die Millenials permanent brauchen. Das umgekehrt stärkt die Organisation selber, da jede Art von Problemen sofort ansprechbar und lösbar ist. Das bringt also für das Konfliktmanagement viel, da eine Generation Z die persönliche Art von Kommunikation lernen könnte, da diese Altersgruppe durch das Online - Kommunizieren Mängel aufweist. All die über die Mitarbeiter erhaltene Informationen können in die Verhaltensveränderungsprozess eingebaut werden und sind für die Organisationskultur sehr nützlich.

Da die neuen Generationen eine große Wert auf den Sinn in der Arbeit legen, gäbe es die Möglichkeit ihnen einen interessanten Arbeitsbereich zu zeigen und das bei einem Chef, der sich vorbildlich benimmt. Dank der transformationalen Führung hat der Manager „einen Schlüssel“ in der Hand, da er seine Kollegen und dessen Stärken, Schwächen, Zukunftspläne kennt, somit kann er leichter ihnen die für sie geeignete Arbeit zuordnen. Somit könnte ihre Motivation gesteigert werden und das Unternehmen wäre einen Schritt näher um ihre Loyalität zu gewinnen. Das wirkt auf das Arbeitsklima auch aus. Die Informationen der Fragebogen helfen die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu den Zielen zu begleiten, bzw. „manipulieren“.

Diese Entwicklungsarbeit kann man mit Training und coaching unterstützen. Als Kontrolle und Feedback kann ein Management – Audit erfolgen.

Ein gutes Argument sich mehr mit den Mitarbeitern zu beschäftigen ist auch Folgendes:

Da die Menschen einen großen Teil ihres Lebens mit der Arbeit verbringen, trägt es viel zur ihrer Identitätsentwicklung bei. Aus diesem Grund muss es auch im Interesse der Arbeitgeber stehen, dass sie sich hier wohlfühlen. (Gyökér et al., 2016) Spector meint, dass die hohe Mitarbeiterzufriedenheit ein Indikator für die emotionale und psychische Gesundheit der Menschen und der Organisation wäre. Die Kollegen, die mit ihrer Arbeit zufrieden sind, sind in ihrem Privatleben ausgeglichener und können konzentrierter, effektiver und motivierter arbeiten. Der Weg zum Erfolg besteht aus der einzelnen Leistung der Mitarbeiter. Das verstärkt die Tatsache, dass die über die Mitarbeiter erforschte Informationen richtig umgesetzt zu einem erfolgreichen Unternehmen führen können. (Spector E.P., 1997)

Bei Abbildung 1. sieht man diese Zusammenhänge zwischen den Erwartungen von den Angestellten und dem Verhalten der Führung. Auf der Mitarbeiter Seite sieht man Erwartungen, wo sich die neuen Generationen unbedingt bessern sollten, wie Verantwortung zu übernehmen, Leistung zu steigern, Loyalität oder etwas Neues zu lernen. Die Manager Seite setzt eine hohe emotionale Intelligenz aus, um überhaupt fähig zu sein sich neben den Führungsaufgaben auf die Mitarbeiter konzentrieren zu können. Ein Vorbild zu sein ist bestimmt eine gute Voraussetzung. Das Modell fasst Grundsätze zusammen, die der Mitarbeiter,- und Führungsentwicklung fördern und somit für die Organisation eine kontinuierliche Werdegang ermöglichen. Diese große Fürsorglichkeit der Mitarbeiter wodurch ihre Wünsche und Vorstellungen genauso wichtig sind, wie die von den Kunden, hat schon öfters zum Erfolg geführt. Frederick Smith, der Gründer von FedEx meinte auch, dass sein Erfolg ist auf die Mitarbeiterzufriedenheit zurück zu führen, denn nur das bringt die erwünschte Kundenzufriedenheit mit sich. Zemke - Raines - Filipczak haben Forschungen bei fünf großen deutschen Unternehmen durchführt und behandelten die Arbeitnehmer als wären sie Kunden. Sie haben ihre Präferenzen erforscht, hatten Freiheiten in der Zeitraum und in der Ort der Arbeit, aber mit der Arbeit müssten sie rechtzeitig fertig sein. Bei der Teamarbeit haben sie Menschen in eine Gruppe zusammen arbeiten lassen, die zueinander gepasst haben und so erreichten sie lange und große Erfolge. All das wurde noch durch mentoring und coaching unterstützt und der Erfolg dieser Firmen war riesig. (Zemke et. al. (2013) Auch in diesen Forschungsergebnissen haben die Interesse und die Kompetenzen der Mitarbeiter eine wichtige Rolle gespielt und führten zum Erfolg. Die Mitarbeiter und ihre Wünsche zu erforschen steht bei der transformationalen Führung auch im Mittelpunkt. Durch die Ergebnisse dieser Forschungen haben wir eine weitere Bestätigung dafür, dass man die Mitarbeiter und ihre Ansprüche ernst nehmen muss. Man merkt, wie





wichtig die Rolle den Kollegen auf dem Weg zum Erfolg ist und was alles möglich ist, wenn sie in einem guten Arbeitsklima gerne und motiviert arbeiten. Richtig zu führen ist bei Generationen Y und Z sowieso eine Kunst, dennoch nicht unmöglich, wenn man Ihre Vorstellungen kennt und denen nachgeht.

### ***Die Wirkung der transformationalen Führung***

Die Forschungsergebnisse vom Dr. Pelz zeigen, dass dank dieser Führungsstil die Mitarbeiter mit mehr Kreativität gearbeitet haben, mehr Leistung gebracht haben, ihre intrinsische Motivation und die Arbeitszufriedenheit gestiegen ist. Wichtig sind bei der Methode eindeutige, anspruchsvolle Ziele, die durch eine offen kommunizierende Führungsperson vermittelt werden. Die Aufgaben, die zu den Kompetenzen der Mitarbeiter passen, stärken das Selbstvertrauen und die Verantwortung der Kollegen. Von der Manager – Seite, dank der transformationale Führung haben die Führungskräfte eine bessere Beziehung zu den Mitarbeitern, hatten weniger Stress, dafür mehr Energie in der Arbeit. Dadurch entsteht ein nettes Arbeitsklima, wo jeder gerne arbeitet und das ist den Generation Y und Z sehr wichtig. Diese Art von Führung ist eine auf Grundinformationen basierende, konsequente Weiterentwicklung mit Zielvereinbarung, die durch ein Management – Audit eine verlässliche Kontrolle ermöglicht.

### **Konklusion**

Der Arbeitsmarkt hat sich seit der Generation Y verändert, das Angebot der Arbeitskräfte wird immer knapper. Die Führung muss sich eine Lösung finden, wie sie für den nachhaltigen Erfolg geeignete Mitarbeiter findet. Dies ist aber eine wahre Herausforderung die eine, an die Situation,- und an die Mitarbeiter angepasste, flexible Führung verlangen.

Wir sind der Meinung, dass eine neue flexible Unternehmenskultur mit kompetenten, interessierten, sich vorbildlich benehmenden Führungskräften, die bereit sind gegenüber den Arbeitnehmern offen und interessiert zu sein, also auch über eine hohe emotionale Intelligenz verfügen, mit ihrem Verhalten viel zum Erfolg dazu beitragen. Unternehmer und Führungskräfte muss es Bewusst sein, dass Generation Z absolut keine Loyalität gegenüber den Mitarbeitern oder dem Arbeitgeber hat. Sobald etwas ihren Erwartungen nicht entspricht, wechseln sie ihre Arbeit. In der Arbeit suchen sie die Sinnhaftigkeit und die Erweiterung ihrer Kompetenz. Aus diesem Grund ist die transformationale Führung eine optimale Möglichkeit, weil man



sich durch die Ergebnisse der MLQ auf ihre Wünsche einstellen kann, sie werden ernst genommen und sie können sich auf den verschiedensten Bereichen entwickeln. Die positive Arbeitsklima wirkt auch sehr anziehend. Die Führungsperson muss aber den Übersicht behalten und sich fürs Erreichen der gewünschten Ziele einsetzen. Wir sind uns sicher, dass auch diese Generation gerne zu einem erfolgreichen, dynamischen Team gehört, das durch starke Werte verbunden ist, nur man muss ihren Prioritäten akzeptieren und den Weg finden sie in die gewünschte Richtung zu „formen“. (Scholz C., 2014, Balassa E.et. al. 2018)

Bei den herausfordernden Situation der jetzigen Arbeitswelt muss eine Führungskraft alle Möglichkeiten ergreifen, die zum Erfolg der Unternehmen führen. In der Zukunft wird es auch nicht einfacher sein in dieser neuen Situation mit den verschiedenen Generationsansprüchen, für alle eine optimale Lösung zu finden, aber die transformationale Führung kann für die Führungskräfte eine große Unterstützung sein.

Diese Studie ermöglicht über die tranformationale Führung ein allgemeines Bild zu bekommen. Wir haben das Thema in Verbindung mit den Herausforderungen der jungen Generationen vorgestellt und systematisiert. Unser Ziel war die Korrelationen zwischen die Generationen und der transformationalen Führung zu zeigen und zu beweisen, warum das sehr wohl eine gute Methode wäre nachhaltig Erfolge zu erreichen. Aus Umfangsgründen führten wir keine unabhängige Forschung zum Thema durch, sondern synthetisierten nur aktuelle Forschungsergebnisse und fassten die relevante Literatur zu diesem Thema zusammen.

### Literatur:

- [1.] Bass, B. M. (1985): Leadership and performance beyond expectations, New York, Free Press, pp.191
- [2.] Bass, B. M., Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational Leadership, Thousand Oaks, Sage Publication, pp. 248
- [3.] Bass, B. M., Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development manual for the multifactor leadership questionnaire, Palo Alto, Mindgarden Inc., pp.170
- [4.] Bass, G. (2008). The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications, New York, Free Press, pp. 1536
- [5.] Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000), MLQ: Multifactor leadership questionnaire, Redwood City, CA, Mind Garden

- [6.] Burns J.M. (1978) Leadership, New York, Harper & Row , pp. 530
- [7.] Burns, J. M. (2003) Transforming Leadership, New York, Grove Press, pp.320
- [8.] Eyring A. (2017) Pacing for Growth, Oakland, Berrett-Koehler Publishers Inc., pp.183
- [9.] Finckler P. (2017), Transformationale Führung, Wegweiser für nachhaltigen Führungs – und Unternehmenserfolg, Berlin Heidelberg, Springer-Verlag , pp. 256
- [10.] Hesse G. - Mattmüller R. ( 2015) Perspektivwechsel im Employer Branding, Neue Ansätze für die Generationen Y und Z, Berlin Charlottenburg, Springer Gabler, pp. 208
- [11.] Klaffke Martin (2014) Generation Management: Konzepte, Instrumente, Good –Practice- Ansätze, Wiesbaden, Springer Gabler, S.260,
- [12.] Scholz Christian, Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim, Wiley-VCH, pp.220
- [13.] Scholz Christian (2017), Generation Z als Herausforderung für die Berufsschule, Bozen, Verlag Retina, S.244.,
- [14.] Spector E.P. (1997), Job Satisfaction, application, assessment, causes and consequences, South Florida, Sage Publ.Inc. , pp.96
- [15.] Schumpeter J.A. (1950) Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie 6.Aufl.1987, Tübingen, Francke Verlag, pp. 542
- [16.] Zemke R.-Raines C.-Filipczak B. (2013)Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace, American Management Association, 312pp.
- [17.] Yukl A., (2013) Leadership in Organization, 8. Aulf., New York Harlow, Pearson, pp.528

### **Buchauschnitt:**

- [18.] Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1994) The full range of leadership development programs, Basic and advanced manuals, Binghamton, 1-28
- [19.] Dr. Gyökér Irén (2016), Dr. Finna Henrietta, Krajcsák Zoltán, Daruka Eszter, Dr. Szabó Tibor: Szervezeti viselkedés (Oktatási segédanyag) , Budapest, 41-63.old.

- [20.] Kertzer, D. I. (1983) Generation as a sociological problem, *Annual Review of Sociology*, No. 9., p. 125-149.
- [21.] Khera S.N.- Malik S. (2014), New Generation-great expectations exploring the work attributes of gen. Y, Philadelphia, *Global Journal of Finance and Management*, Volume 6, Number 5 pp. 433-438.
- [22.] Pelz, W. (2016): Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: *Leadership und angewandte Psychologie. Band 1: Wirksame und nachhaltige Führungsansätze*. Berlin, Springer Verlag 2016, pp. 93-112
- [23.] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996) Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors In: *Journal of Management* 22 (2), Washington, S. 259–298.

#### **Zeitschrift:**

- [24.] Balassa É. - Kópházi A. (2018) Wie verändern Generation Y und Z den Arbeitsmarkt? Pécs, *Tudásmenedzsment* 19/2, pp. 78-85
- [25.] Balassa É. - Kópházi A. - Pétervári Zs. (2018) Az X, Y és Z generációk kihívásai a 21. század munkaerőpiacán, Budapest, *Munkaügyi Szemle* 18 (6), pp. 49-55
- [26.] Bass, B. M., & Avolio B. J. (1990): Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21–27.
- [27.] Fogg, P. (2009): When generations collide. *Education Digest: Essential Readings Condensed for Quick Review*, Pennsylvania, p.25-30.
- [28.] Geyer, A. L. J. & Steyrer, J. M. (1998): Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung, *Zeitschrift für Personalforschung* 12, München, 377–401.
- [29.] Glass, A. (2007): Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, Pennsylvania, p. 98-103.
- [30.] Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., Sutton, A. W., (2011). Person-Organization Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness? Georgia, *Academy of Management Journal* 54, 779-796

- [31.] Joshi, A. – Dencker, J. C. – Franz, G.(2011) Generations in organizations, Research in Organizational Behavior, USA, No. 31., p. 177-205.,
- [32.] Pelz W. (2010) Fokussieren statt verzetteln (Volition als Umsetzungskompetenz), in: Personal, Zeitschrift für Human Resource management, Düsseldorf, Nr. 4/2010 , pp. 30-32
- [33.] Pelz W. (2013) Auf die Probe gestellt, Personalmagazin 1/2013, Freiburg im Breisgau, pp. 36-38.
- [34.] Pelz W. (2014) Das 360-Grad Feedback zur Erkennung und Entwicklung von Potentialträgern. In: In Deutschland führen die Falschen. Wie sich Unternehmen ändern müssen. Berlin, Helios Media, pp. 251-285
- [35.] Woodward, I. C. – Vongswadi, P. –More, E. A. (2015): Generational diversity at work: a systematic review of the research, Working Paper Series, Australia, INSEAD Business School, pp.72.

**Internet:**

Zusammenfassung der vier Generationen auf dem Arbeitsmarkt (2017) [www.wko.at/.../zusammenfassung-studie-f-website-17-3-17.pdf](http://www.wko.at/.../zusammenfassung-studie-f-website-17-3-17.pdf) , heruntergeladen: 01.12.2018 09:12

**Verfasser:****Balassa Éva**

Doktorand an der Széchenyi István Doktoratschule,  
Fakultät für Management und Betriebswirtschaft,  
Gasthof Kirchenwirt  
E-mail: [evi.balassa@gmail.com](mailto:evi.balassa@gmail.com)

**Nagy Tamás**

Doktorand an der Széchenyi István Doktoratschule,  
Fakultät für Management und Betriebswirtschaft,  
Unternehmensberater  
Email: [nagy.tamas801@gmail.com](mailto:nagy.tamas801@gmail.com)



## SPORTSZÖVETSÉGI INTÉZKEDÉSEK ATTITŰDVIZSGÁLATA

Balogh Renátó – Bácsné Bába Éva

### Összefoglalás

*A magyar labdarúgás iránti fogyasztói kereslet az elmúlt évtizedekben csökkenő tendenciát mutatnak, amely cselekvésre ösztönözte mind a Magyar Labdarúgó Szövetséget, mind az állami sportirányítást. Kutatásunkban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy az elmúlt években elfogadott és életbeléptetett sportszakmai, illetve -menedzsment intézkedések, hogyan befolyásolták az emberek érdeklődését az NB1-es mérkőzések iránt. Tekintettel arra, hogy a leletőről leginkább a fiatal generáció tagjai hiányoznak, így véleményünk megismerése kulcsfontosságú, ha az érintettek átlagnézőszám emelkedését tűzik ki célul. Éppen ezért vizsgálatunkat egyetemi hallgatók körében végeztük. Az attitűdvizsgálathoz 11 intézkedést vettünk alapul, amelyről Stapel-skála segítségével kellett véleményt formálniuk a megkérdezetteknek. Az eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy a válaszadók úgy gondolják, leginkább a fiatal szabály életbeléptetése, illetve a biztonság megteremtése a stadionokban hatott pozitívan az emberek érdeklődésére, ugyanakkor a kötelező szurkolói kártya, a televíziós mérkőzések számának csökkentése, valamint a bajnokság 12 csapatosra szűkítése, még inkább távol tartotta, tartja a polgárokat a magyar futballtól.*

**Kulcsszavak:** sportmarketing, fogyasztói magatartás, sportszolgáltatás, labdarúgás, attitűdvizsgálat

**JEL:** Z20

DOI: 10.33032/acr.2019.9.1.23

## ATTITUDE RESEARCH OF SPORT ASSOCIATION MEASURES

### Abstract

*The declining tendency of the customer demand for Hungarian Football encouraged both the Hungarian Football Association and the Hungarian Sport Governance to take action. In our research our aim was to look for answers for the following questions. How did the Sport and Management measures introduced in recent years, influenced the interest of the people in watching NB1 Football games? Considering the fact, that the younger generations are absent from the stands, to understand their opinion is a key factor, if our goal is to increase average attendance numbers. Because of this reason we carried out our research among University students. We based our attitude analysis on 11 action, from which they had to form their opinion with the help of the Stapel-scale. From the results we can conclude, that the respondents think the following. Mainly the Youth Rule and creating a secure stadium environment effected the interest of the people positively. However, the compulsory Fan Card, the reduced number of games streamed in television and the restriction of the championship to 12 teams kept people away even more from Hungarian football.*

**Keywords:** sport marketing, consumer behaviour, sport services, football, attitude research

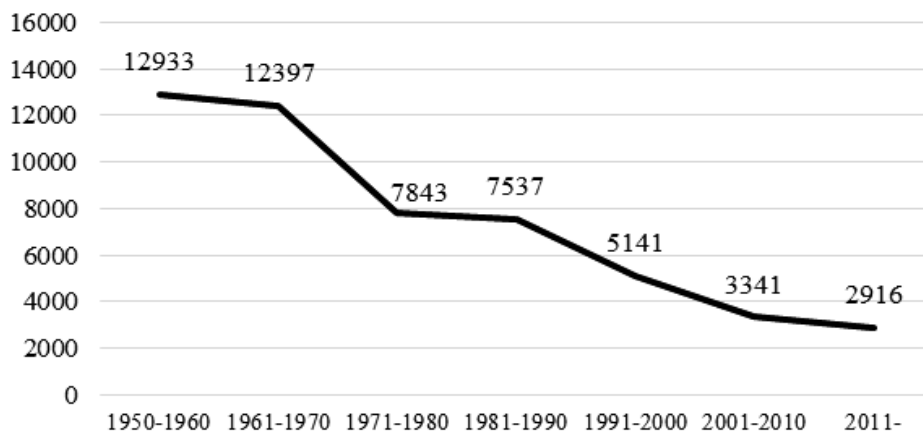
**JEL:** Z20



## Bevezetés

Az elmúlt évtizedek legnagyobb problémája, amivel a magyar labdarúgás küszködik – az eredménytelenség mellett - a csökkenő, majd stagnáló fogyasztói kereslet. Az 1. ábrán látható, hogy amíg az 1970-es évek elejéig az NB1-es mérkőzések átlagnézőszáma meghaladta a 10000 főt, addig a 2000-es évektől az 5000 főt sem éri el (1. ábra).

A probléma megoldása kulcsfontosságú a hivatásos labdarúgásban, hiszen üzleti alapú futballról fogyasztói bázis nélkül nem beszélhetünk (András, 2004; Dénes, 1998a). Nagy és Bácsné (2014) illetve Bácsné (2017) megállapították, hogy a magyar futballvállalatok költségvetéséhez igen szerény mértékben járulnak csak hozzá a jegy és bérletbevételek, amelynek okai komplexek és szerteágazóak lehetnek. Földesiné (1995) szerint a nézőszámok folyamatos csökkenése arra vezethető vissza, hogy a generációkon átívelő elköteleződés, amely az egyik legfontosabb faktora a szurkolóvá válás folyamatának, szinte teljesen megszűnt. Földesiné et al. (2010) kiemeli, hogy a rendszerváltás után, a stadionokban hallható szélsőséges rasszista rigmusok, illetve a lelátói rendbontások is hozzájárulhattak ahhoz, hogy a társadalom egy része elpártolt a labdarúgó-mérkőzésektől és más szabadidős programot választott magának. Kassay (2012) ezzel szemben az alapszolgáltatás, tehát a mérkőzések színvonalával magyarázza az alacsony fogyasztói érdeklődést. A permanensen csökkenő nézőszám adatok mellett további aggodalomra ad okot, hogy a lelátókról hiányoznak a fiatal generáció tagjai. A szimpatizánsok nagyságrendileg egyharmada a 40-50 éves korosztályhoz tartozik, emellett az 50 évnél idősebbek is legalább ugyanekkora részét teszik ki, a stadionokban helyet foglaló nézőknek (Kassay, 2018)



1. ábra Átlagnézőszám adatok 1950-től napjainkig

Forrás: magyarfutball.hu alapján saját szerkesztés

A negatív tendencia arra sarkalta a Magyar Labdarúgó Szövetséget, hogy új sportszakmai és -menedzsment szabályokat alkosson, vagy módosítson a meglévőkön, annak érdekében, hogy visszacsalogassa a nézőket, szurkolókat a stadionokba. E döntések pozitív hatásai láthatóan még nem jelentkeztek a fogyasztói kereslet oldalán, így felmerül a kérdés, hogy azok valóban hozzájárulhatnak-e az NB1-es mérkőzések átlagnézőszámának növekedéséhez.

## Anyag és módszer

Kutatási kérdésként azt fogalmazzuk meg, hogy az elmúlt években hozott új sportszakmai és -menedzsment szabályok, illetve a kiemelt állami támogatás, valamint a stadion beruházások, hogyan befolyásolták az emberek érdeklődését a magyar labdarúgást iránt.

Vizsgálatunkat kérdőíves felméréssel végeztük, kényelmi mintavétellel a Debreceni Egyetem két karán, a Gazdaságtudományi-, illetve a Gyermeknevelési és Gyógypedagógiai Kar hallgatói körében. Az egyetemi hallgatók megkérdezése lehetővé tette, hogy megismerjük a fiatal generáció véleményét, mintánk elemszáma 178 fő. A kérdőív első részében a válaszadóknak demográfiai kérdésekre kellett válaszolniuk. A megkérdezett hallgatók 43%-a férfi, 57%-a nő volt, életkorukat tekintve pedig zömében a 19-22 éves korosztályhoz tartoztak. A válaszadók 62%-a Gazdaságtudományi-, a 38%-a a Gyermeknevelési és Gyógypedagógiai Karon tanult, 47%-a egyedülálló volt, 53%-a pedig párkapcsolatban élt a felméréskor. Megkérdeztük továbbá azt is tőlük, hogy mely a kedvenc sportáguk, 44%-uk a labdarúgást jelölte meg, míg 56%-uk valamely más sportágat. A sportágak tekintetében többet is megnevezhettek, azonban a későbbi vizsgálatok miatt, az egyszerűség kedvéért labdarúgást kedvelő és egyéb sportágat kedvelő csoportba soroltuk őket. A demográfiai blokkot azzal zártuk, hogy megkérdeztük a hallgatóktól, hogy az elmúlt egy évben jártak-e labdarúgó-mérkőzésen Magyarországon (1. táblázat).

Változó	Kategória	Gyakoriság (db)	Arány (%)
Nem	Férfi	77	43 %
	Nő	101	57 %
Életkor	19-22	150	84%
	23-26	19	11%
	27-30	5	3%
	31-34	4	2%
Családi állapot	Egyedülálló	83	47%
	Párkapcsolatban él	93	53%
Kar	GTK	110	62%
	GYGYK	68	38%
Sportág	Labdarúgás	79	44%
	Egyéb	99	56%
Volt-e mérkőzésen az elmúlt egy évben?	Igen	86	50%
	Nem	87	50%

1. táblázat A minta demográfiai összetétele

*Forrás: saját kutatás, saját szerkesztés*

A demográfiai kérdések mellett attitűdvizsgálatot végeztünk, amely 11 a Magyar Labdarúgó Szövetség és az állam által hozott intézkedést érintett, ehhez Stapel-skálát alkalmaztunk. A válaszadók egy -5-től +5-ig terjedő skálán választhatták ki, hogy véleményük szerint az egyes intézkedések, hogyan befolyásolták az emberek érdeklődését a magyar labdarúgás iránt (-5= erősen negatív irányban, 0= semleges, +5 erősen pozitív irányban). A 11 intézkedés a következők voltak:

1. Biztonság megteremtése a stadionokban, családbarát mérkőzések szervezése (rasszista, közönséges rigmusok tiltása, pirotechnikai eszközök tiltása stb)
2. Szurkolói regisztráció (személyes adatok megadása jegyvásárláskor a könnyebb beazonosítás érdekében)
3. Kötelező szurkolói kártya bevezetése
4. Szankciók alkalmazása szurkolói rendbontások esetében (büntetések, szektorbezárások, zártkapus mérkőzések)
5. Az idegenlégiós játékosok számának csökkentésére kidolgozott ösztönző rendszer
6. A „fiatalszabály” bevezetése, a fiatal magyar játékosok foglalkoztatásának ösztönzése
7. Új, modern stadion
8. TV-s mérkőzések számának csökkentése
9. A bajnokság 12 csapatosra szűkítése

10. Az adott forduló mérkőzései ugyanazon a napokon kerülnek megrendezésre, jellemzően szombaton
11. A labdarúgás kiemelt állami támogatása

Az egyes intézkedések elfogadását, illetve szükségességét szakirodalmak is alátámasztják. A rendszerváltás után a sportlétesítmények állapota kritikussá vált hazánkban (Bács, Kozma 2018), helyreállítására és fejlesztésére a 2010-es kormányváltásig, egyetlen kormány sem tekintett prioritásként. Több kutató (Wakefield, Blodgett 1996, Shank, 2001) felhívta a figyelmet arra, hogy a sportlétesítmények és a hozzájuk kapcsolódó különböző szolgáltatások, jelentősen befolyásolhatják a fogyasztói keresletet. Ennek tükrében különösen nagy jelentősége lehet annak, hogy az elmúlt években a hazai sportinfrastruktúra megújult (Ráthonyi, Borbély 2017, Stocker, Szabó 2017) és joggal tölthette el várakozás az érintettek.

A biztonság megteremtése, a szurkolói rendbontások büntetése a már korábban említett Földesiné és munkatársai (2010) eredményeivel igazolható. A bajnokság 16-ról 12 csapatosra szűkítésétől pedig a Magyar Labdarúgó Szövetség azt várta, hogy így a mérkőzések jóval szorosabb, izgalmasabb kimenetelűek lesznek, amely végül színvonal emelkedéshez vezet majd.

Az attitűdvizsgálat mellett hipotézisvizsgálatot is végeztünk annak érdekében, hogy feltárjuk a szignifikáns különbségeket az egyes csoportok között, nem, kedvenc sportág, valamint annak tekintetében, hogy voltak-e mérkőzésen az elmúlt egy évben. A hipotézisvizsgálatot kétmintás t-próba alkalmazásával hajtottuk végre, az IBM SPSS Statistics 23 program segítségével.

## Eredmények

A megkérdezett hallgatók véleménye alapján a legpozitívabb intézkedés a „fiatalszabály” bevezetése volt. A szabály nem volt kötelező érvényű, csupán ösztönzőként működött. Azok a csapatok, amelyek legalább egy 21 éven aluli játékost szerepeltettek a mérkőzésen anyagi támogatásban részesültek a Magyar Labdarúgó Szövetségtől. A rangsor második helyét a biztonság megteremtése foglalja el, amely esetében a hallgatóknak olyan intézkedésekre kellett gondolniuk, mint például a pirotechnikai eszközök vagy a rasszista, szélsőséges rigmusok tiltására. A harmadik helyet egy ehhez hasonló, de szigorúbb intézkedés szerezte meg, a rendbontások utáni szankciók alkalmazása. Azonban azt meg kell jegyezni, hogy ezek az intézkedések sem örvendtek túl nagy népszerűségnek, hiszen egyik rendelkezés sem érte el még csak a 2,5-ös átlagot sem (2. táblázat).

Az új, modern stadionok a megkérdezettek szerint csak jelentéktelen mértékben befolyásolta az emberek érdeklődését, amely ellentmond a nemzetközi szakirodal-  
 makban leírt tendenciáknak. Három intézkedés, nevezetesen a kötelező szurkolói  
 kártya bevezetése, a televíziós mérkőzések számának csökkentése, illetve a bajnokság  
 12 csapatosra szűkítése pedig az egyetemi hallgatók véleménye szerint inkább negatív-  
 van hatott az NB1-es mérkőzések iránti fogyasztói keresletre (2. táblázat).

Intézkedés	Átlag	Módusz	Szórás
1. Biztonság megteremtése a stadionokban	2,05	5	2,74
2. Szurkolói regisztráció	0,53	0	2,86
3. Kötelező szurkolói kártya bevezetése	-0,34	0	2,88
4. Szankciók alkalmazása szurkolói rendbontások esetében	1,62	5	2,78
5. Az idegenlégiós játékosok számának csökkentésére kidolgozott ösztönző rendszer	1,21	0	2,38
6. A „fiatalszabály” bevezetése, a fiatal magyar játékosok foglalkoztatásának ösztönzése	2,37	3	2,19
7. Új, modern stadionok	1,22	3	2,86
8. TV-s mérkőzések számának csökkentése	-0,09	0	2,61
9. A bajnokság 12 csapatosra szűkítése	-0,05	0	2,32
10. Az adott forduló mérkőzései ugyanazon a napokon kerülnek megrendezésre, jellemzően szombaton	0,70	0	2,46
11. A labdarúgás kiemelt állami támogatása	0,01	0	2,87

## 2. táblázat Leíró statisztika az intézkedésekről

*Saját kutatás, saját szerkesztés*

A hipotézisvizsgálat eredménye alapján megállapítható, hogy szignifikáns külön-  
 bőség van a mintában szereplő férfiak és nők között a biztonság megteremtése a stadio-  
 nokban, a szurkolói regisztráció, a kötelező szurkolói kártya bevezetése, az idegenlé-  
 giós játékosok számának csökkentésére kidolgozott ösztönző rendszer, az új, modern  
 stadionok, a bajnokság 12 csapatosra szűkítése, illetve a szombati fordulók bevezetése  
 intézkedések tekintetében. Ellentétes vélemény is felfedezhető a nemek között, pél-  
 dául a szurkolói regisztráció vagy a kötelező szurkolói kártya bevezetése esetében a  
 férfiak inkább negatív, míg a nők pozitív attitűdöt mutattak (3. táblázat).

A labdarúgás és egyéb sportágat kedvelők taborai között a kötelező szurkolói kártya bevezetése, a televíziós mérkőzések számának csökkentése és a bajnokság 12 csapatosra szűkítése esetén mutatkozik szignifikáns különbség. Emellett meg kell említenünk, hogy az egyéb sportágat kedvelők szerint a labdarúgás kiemelt állami támogatása inkább távol tartja az embereket a stadionoktól, mintsem megszerettetné velük a magyar futballt (3. táblázat).

Jelentős eltérés van mérkőzésre látogatás szerinti csoportosítás tekintetében is, a biztonság megteremtése a stadionokban, a szurkolói regisztráció, a kötelező szurkolói kártya bevezetése, valamint a szankciók alkalmazása intézkedéseket illetően. Ezen kívül elmondható az is, hogy azok a megkérdezettek, akik nem voltak mérkőzésen az elmúlt egy évben, jóval kevésbé vannak rossz véleménnyel a kötelező szurkolói kártya bevezetéséről, mint a valamilyen gyakorisággal meccsre kilátogatók csoportja (3. táblázat).

Intézkedés	Nem	Sportág	Volt-e mérkőzésen
1. Biztonság megteremtése a stadionokban	0,00*	0,33	0,00*
2. Szurkolói regisztráció	0,01*	0,07	0,02*
3. Kötelező szurkolói kártya bevezetése	0,00*	0,03*	0,02*
4. Szankciók alkalmazása szurkolói rendbontások esetében	0,06	0,15	0,02*
5. Az idegenlégiós játékosok számának csökkentésére kidolgozott ösztönző rendszer	0,02*	0,78	0,96
6. A „fiatalszabály” bevezetése, a fiatal magyar játékosok foglalkoztatásának ösztönzése	0,19	0,72	0,26
7. Új, modern stadionok	0,03*	0,22	0,48
8. TV-s mérkőzések számának csökkentése	0,92	0,03*	0,69
9. A bajnokság 12 csapatosra szűkítése	0,01*	0,01*	0,62
10. Az adott forduló mérkőzései ugyanazon a napokon kerülnek megrendezésre, jellemzően szombaton	0,00*	0,35	0,14
11. A labdarúgás kiemelt állami támogatása	0,51	0,34	0,57

**3. táblázat Kétmintás t-próba eredménye**

*Saját kutatás, saját szerkesztés*

## Következtetések, javaslatok

Az eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy a vizsgálatban szereplő egyetemi hallgatók szerint, a Magyar Labdarúgó Szövetség és az állami szerepvállalás – egy-két kivételtől eltekintve – gyakorlatilag semmilyen változást nem eredményezett a magyar labdarúgó-mérkőzések iránti fogyasztói keresletet illetően. A hallgatók véleménye szerint a biztonság megteremtése a stadionokban, illetve a „fiatalszabály” bevezetése voltak azok az intézkedések, amelyek növelhették vagy növelhették volna a fogyasztói érdeklődést. A feltételes mód többek között azért indokolt, mert a Magyar Labdarúgó Szövetség a 2018/2019-es idényt megelőzően módosította a „fiatalszabályt”. Az idei szezonról már nem a 21 éven aluli játékosok szerepeltetésétől függ a szövetségi támogatás mértéke, tekintettel arra, hogy a rendszert felülvizsgálták és egy produktív szisztémát dolgoztak ki, amely már nem a futballisták korától teszi függővé a dotáció mértékét. Sportszakmai oldalról vélhetően indokolt volt a rendszer módosítása, amelyet Gósi és Sallói (2017) tanulmánya is igazol, ugyanakkor a másik oldalon – a mérkőzések iránti kereslet vonatkozásában – elképzelhető, hogy negatívan hathat a jövőben. Meg kell jegyezzük, hogy a leginkább elutasított intézkedés, a kötelező szurkolói kártya intézménye is visszavonásra került már, és csak egyetlen csapat alkalmazza a magyar klubok közül.

Kutatási eredményeink alapján azt a következtetést vonhatjuk le, hogy nem az elmúlt években életbeléptetett sportszakmai és -menedzsment szabályok fogják visszacsábítani az embereket a stadionokba. Müller (2009) és Müller et al. (2013) megállapították, hogy a passzív sportfogyasztás mindig, valamilyen élménnyel társul. Kajos és munkatársai (2017) is arra következtetésre jutottak, hogy akkor látogatnak ki az emberek hétről-hétre a mérkőzésekre, ha a sportszolgáltatók fogyasztói élményt nyújtanak számukra. Kassay (2018) szerint éppen ez az élménynyújtás hiányzik a látvány-csapatsport, így a futballmérkőzéseken is Magyarországon. A mérkőzésre való kilátogatáskor a fogyasztó nem csak egyetlen szolgáltatást vesz igénybe, hanem több egymáshoz kapcsolódó, és egymást kiegészítő szolgáltatással kerül kapcsolatba, amelyet szolgáltatási csomagnak nevezhetünk (Dénes, 1998b). Véleményünk szerint a szolgáltatási csomag egészének javítására és fejlesztésére van szükség (Bácsné et al., 2018), ahhoz, hogy visszatérjenek a stadionokba az emberek.

## Köszönetnyilvánítás

A publikáció elkészítését az EFOP-3.6.2-16-2017-00003 számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

## Hivatkozott források

- [1.] András K. (2004): A hivatásos labdarúgás piaci. *Vezetéstudomány*, 35. évf. különszám, 40-57.o.
- [2.] Bács Z. – Kozma G. (2018): Sportlétesítmények a köz szolgálatában: a multifunkcionális stadionok. In: *Magyar Sporttudományi Szemle*, 15. évf. 2. sz. 27-34.o.
- [3.] Bácsné Bába É. (2017): Magyar futballtársaságok szervezeti kérdései. TAYLOR: *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására Közleményei*, 9. évf. 2. sz. 5-13.o.
- [4.] Bácsné Bába É. – Pfau C. – Dajnoki K. – Müller A. (2018): Examining the quality parameters of sports services. 236-243.o. In: Jaromír, Šimonek; Beáta, Dobay (szerk.) *Sport science in motion: proceedings from the scientific conference. Športová veda v pohybe: recenzovaný zborník vedeckých a odborných prác z konferencie. Mozgásban a sporttudomány: válogatott tanulmányok a konferenciáról*. Komárno, Szlovákia: Univerzita J. Selyeho, (2018) 324 p.
- [5.] Dénes F. (1998a): A futball eladása a közönségnek. *Marketing & Management*, 32. évf. 3. sz. 59-63.o.
- [6.] Dénes F. (1998b): A futball eladásának közgazdasági alapjai. *Marketing & Management*, 32. évf. 3. sz. 9-17.o.
- [7.] Földesiné Szabó G. – Gál A. – Dóczy T. (2010): *Sportszociológia*. Semmelweis Egyetem Testnevelés és Sporttudományi Kar, Budapest.
- [8.] Földesiné Szabó Gy. (1995): Magyar NB1-es labdarúgó-mérkőzések nézőinek társadalmi összetétele és motivációi. *Szociológiai Szemle*, 5. évf. 3. sz. 73-94.o.
- [9.] Gósi Zs. - Salló I. (2017): Rögös út a sportkarrier: A fiatal magyar labdarúgók karrieresélyei. *Magyar Sporttudományi Szemle*, 18. évf. 4. sz. 11-29.o.
- [10.] Kajos A. – Prisztóka Gy. – Paic R. (2017): A nézőtéri sportfogyasztás motivációit mérő, magyar nyelvű „SPEED-H” skála validációja és néhány eredménye. *Vezetéstudomány*. 48. évf. 10. sz. 19-31.o.  
DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.03>
- [11.] Kassay L. (2012): A sportszórakoztatás nézőért kiált. *Marketing & Management* 46. évf. 4. sz. 26-35.o.



- [12.] Kassay L. (2018): Iserjük a helyszíni szurkolás nézői attitűdjeit a hazai hivatásos labdarúgásban? Magyar Sporttudományi Szemle, 19. évf. 1. sz. 4-12.o.
- [13.] Müller A. (2009): A legújabb trendek a sportmarketing és menedzsment területén. In: Magyar Sporttudományi Társaság Sportinnovációs Szakbizottság Évkönyve. 59-63.o.
- [14.] Müller A. – Bíró M. – Hidvégi P. – Váczi P. – Plachy J. – Juhász I. – Hajdú P. – Seres J. (2013): Fitnessz trendek a rekreációban. Acta Academiae Agrariensis. 40. évf. 25-35.o.
- [15.] Nagy I. Z. – Bácsné B. É. (2014): Szervezeti átalakulások futballvállalkozásoknál. ACTA Agraria Debreceniensis, 2014. évf. 58. sz. 141-146.o.
- [16.] Ráthonyi-Ódor K. – Borbély A. (2017): Sport - Finanszírozás – eredményesség. Testnevelés, Sport, Tudomány / Physical Education, Sport, Science. 2. évf. 1-2. sz. 67-73.o.
- [17.] Shank M. D. (2001): Sport Marketing – A Strategic Perspective. Prentice Hall, New Jersey. 640.o.
- [18.] Stocker M. – Szabó T. (2017): A sportirányítás gazdasági kérdései. Magyar Sporttudományi Társaság, Budapest. 56-78.o.
- [19.] Wakefield K. – L., Blodgett J., G. (1996): The effect of the servicescape on the customers' behavioral intentions in leisure service settings. In: Journal of Services Marketing. 10. évf. 4. sz. 45-61.o.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/08876049610148594>

### Szerzők:

#### **Balogh Renátó**

PhD hallgató

Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezetéstudományok

Doktori Iskola

[balogh.renato@econ.unideb.hu](mailto:balogh.renato@econ.unideb.hu)

#### **Bácsné Bába Éva**

PhD egyetemi docens, tanszékvezető

DE GTK Vidékfejlesztés, Turizmus- és Sportmenedzsment Intézet

[bacsne.baba.eva@econ.unideb.hu](mailto:bacsne.baba.eva@econ.unideb.hu)



## A PASSZÍV SPORTFOGYASZTÁS VIZSGÁLATÁNAK TAPASZTALATAIBÓL

Balogh Renátó – Molnár Anikó – Müller Anetta  
Szabados György Norbert – Bácsné Bába Éva

### Összefoglalás

*A passzív sportfogyasztással kapcsolatos kutatások napjainkban egyre népszerűbbé váltak. Hazánkban a látvány-csapatsportágak támogatási rendszerének (TAO) megjelenésével a sportinfrastrukturális háttér extenzív és intenzív fejlesztése valósult meg, mely kedvező háttérrel biztosított a sportesemények lebonyolításához. Az infrastruktúra növekedésével azonban nem tapasztaltuk a szurkolói létszám ilyen mértékű bővülését. Mivel a sportesemények iránt egyre növekvő keresletet tapasztalhatunk, hazai kutatások felhívják a figyelmet arra, hogy a fiatal felnőttek, az egyetemista réteg az, akik leginkább hiányoznak a stadionokból, azaz nem jelennek meg a szurkolók között. Éppen ezért vizsgálatunk célja az volt, hogy ezt a célcsoportot megvizsgálva választ tudjunk adni a távolmaradásuk okaira. Kutatásunkban tehát a passzív sportfogyasztási szokásokat vizsgáltuk az egyetemista hallgatók körében kérdőíves kutatással (N=426), ahol a sportesemények látogatásától való távolmaradás motivációs háttérét vizsgáltuk a nemek tükrében. A kutatás eredményei a labdarúgó események népszerűségét igazolják, és egyben azt, hogy a fiatal egyetemistákat leginkább a játék nem megfelelő színvonala, a jegyárak és a deviáns szurkolói viselkedés, ami leginkább távol tartja a helyszínen való szurkolói részvételtől.*

**Kulcsszavak:** Passzív sportfogyasztás, Motiváció, Szurkolástól való távolmaradás

**JEL:** Z2

DOI: 10.33032/acr.2019.9.1.35

## IMPLICATIONS FROM THE RESEARCH ON PASSIVE SPORT CONSUMPTION

### Abstract

*Research on passive sports consumption has become increasingly popular nowadays. In Hungary, with the appearance of the spectator sports support system (TAO), extensive and intensive development of the sports infrastructure background was implemented, which provided a favorable background for the organization of sport events. However, even with the growth of the infrastructure, in the number of supporters we did not experience similar increase. As there is a growing demand for sporting events, in domestic research it is pointed out that young adults, the university students, are the most absent strata from the stadiums, they do not appear among the fans. This is why the aim of our study was to provide an answer to the reasons for their absence when examining this target group. Thus, in our research, we examined passive sports consumption habits with student surveys (N = 426), where we examined the motivational background of sport event attendance and absence by gender. Although the results of the research clearly proves the popularity of football events, it also shows that the inadequate quality of the games, ticket prices and deviant fan behavior are most likely the reason why young adults and university students are absent from the stands.*

**Keywords:** Passive sport consumption, Motivation, Absence from stands

**JEL:** Z2

## Bevezetés

A passzív sportfogyasztással kapcsolatos kutatások az elmúlt évszázadban jelentek meg és kerültek a kutatók érdeklődési körébe (Baade – Tiehen, 1990; Wann, 1995; Zhang et al., 1995). Napjainkban egyre népszerűbb kutatási területté vált, mivel a mega-sportesemények iránti magas kereslet és a tv közvetítések általi kimagasló nézői érdeklődés számos világesemény kapcsán tapasztalható (Bíró et al., 2016; Borbély – Müller, 2015; Müller et al., 2016; Bíró et al., 2017).

Számos kutatás vizsgálja és elemzi, hogy a szurkolókat milyen tényezők motiválják a sportesemények látogatása során (Kahle et al., 1996; McDonald, 1999). A szurkolók motiváció kutatása során a látványosságot, a gazdasági-, szocio-demográfiai tényezőket, mint faktorokat azonosította több kutató is (Wann, 1995; Milne – McDonald, 1999; Trail – James, 2001; Trai et al., 2003; Funk et al., 2009). Hazánkban a sportmarketing vagy a sporttudomány részéről, mindeztidáig kevésbé kutatott terület volt, így nem véletlen, hogy az első kezdetleges szurkolói motivációs skálák is a külföldi kutatásokban jelennek meg (Wann, 1995; Milne – McDonald, 1999). Az első, ami érvényesnek bizonyult az az MSSC (Motivation Scale for Sport Consumption) skála, melynek megalkotása Trail és James (2001) nevéhez fűződik. A szerzők 9 faktort (siker, ismeret, esztétika, dráma, szórakozás, család, vonzalom, teljesítmény és közösséghez való tartozás) azonosítottak. A sporttal és sporteseményekkel szembeni egyik legfontosabb elvárás, hogy élményt nyújtson és szórakoztató jellegű legyen, melyet a sport területén megjelenő trendek is igazolnak (Müller, 2009; Müller et al., 2017; Gödény et al., 2018). Több hazai és nemzetközi kutatás is igazolja, hogy az aktív (Boda et al., 2018; Müller et al., 2018) és a passzív sportfogyasztáshoz (Schneider-Bowen, 1993; Neulinger, 2007; Müller, 2009; Váczi et al., 2015; Váczi et al., 2012) is mindig, valamilyen élmény kapcsolódik.

Míg nyugat-Európában és az USA-ban a passzív sportfogyasztás az egyik legkedveltebb szabadidős tevékenységgé vált, addig Magyarországon a látvány-csapatsportágak, különös tekintettel a labdarúgásra, a rendszerváltás óta nézőszám problémákkal küszködnek (Bácsné et al., 2018b)). A sportlétesítmények fejlesztése során olyan stadionok jöttek létre, melyek multifunkcionális terekként minőségi infrastrukturális háttérrel biztosítanak hazánkban a különböző rendezvényeknek (Bács – Kozma, 2018). Kassay (2018) a látvány-csapatsport mérkőzések vonatkozásában a szurkolók távolmaradásának okát abban látja, hogy az eseményen az élménynyújtás marad el. A nézők kiszolgálása nemcsak a pályán, azon kívül is hiányos, azaz a kiegészítő szolgáltatások nem elégítik ki a nézők igényeit, holott több kutatás is igazolja, hogy napjainkban az alapszolgáltatásokon túl a kiegészítő szolgáltatások megléte annak minősége befolyásolja a vásárlási döntést, így ez a versenyképesség egyik meghatározó eleme (Könyves – Müller, 2007; Bartha et al., 2018, Bácsné et al., 2018c)d)). Korábbi kutatások (Duda et al., 2010, Krohn – Backman, 2011; Koo et al., 2014; Tzetzis et

al., 2014) azt mutatják, hogy az eseményekre látogatók elégedettsége nagyban függ számos faktortól, mint például az esemény nyújtotta élményektől és a szolgáltatások minőségétől. Wafi et al. 2017 igazolta, hogy a sporteseményekre való látogatást az ismeretszerzés és a mindennapokból való menekülés motiválta, melyet az esemény-szervezőknek figyelembe kell venni és a marketingcélokban is érvényesíteni kell.

Bár több kutatás is vizsgálta a passzív sportfogyasztás motivációs hátterét (Stensaasen, 1980), addig a sporteseményektől való távolmaradással kapcsolatos irodalmak igencsak hiányosak, ezért választottuk kutatásunkban a távolmaradás okainak beazonosítását.

## Anyag és módszer

Primer vizsgálatunkat kérdőíves módszerrel végeztük. Online kérdőívünket a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán tanuló hallgatókkal töltöttük ki, így mintavételünk kényelmi volt, a mintánk nem tekinthető reprezentatívnak. Azért az egyetemi hallgatókra esett a választásunk, mert Kassay (2018) megállapította, hogy a fiatal generáció hiányzik leginkább a futballstadionok lelátóiról, éppen ezért véleményük kulcsfontosságú a téma kapcsán. A kérdőívünk első része demográfiai kérdéseket tartalmazott, majd sportfogyasztási szokásaikra kérdeztünk rá, végül pedig 9 olyan tényezőt foglalmaztunk meg, amely vélhetően távoltarthatja őket a labdarúgó-mérkőzésektől. A 9 tényező a következők voltak:

- A mérkőzés időpontja
- Időjárás
- A mérkőzés közvetítése a médiában
- A stadion állapota
- A stadion megközelíthetősége
- Jegyárak
- A közönség viselkedése
- Sztárjátékosok hiánya
- A játék színvonala

A 9 tényezőről 1-5-ig terjedő Likert-skála segítségével tudtak véleményt formálni, a válaszadó egyetemisták.

Kérdőívünket összesen 426 egyetemi hallgató töltötte ki, 52,1%-uk férfi, 47,9% nő volt. A kitöltők jelentős többsége, 70,9%-a 20 év alatti volt a kérdőív kitöltésekor. Állandó lakhelyüket tekintve legnagyobb részük városban él, jövedelmi helyzetükről pedig nem szívesen nyilatkoztak. Azok közül, akik feleltek erre a kérdésre, azok többségben 100 000 Ft alatti havi jövedelemmel rendelkeznek, vélhetően éppen a

hallgatói státuszukból adódóan. A kérdőívünk kitöltői közül közel 60% tekintette magát passzív sportfogyasztónak, míg 40%-a nyilatkozta azt, hogy nem szokott labdarúgó-mérkőzésekre járni. A passzív sportfogyasztást nem a Neulinger (2007) által szélesen értelmezett sportfogyasztóval értelmeztük, hanem csak a valamilyen rendszerességgel, mérkőzésekre kilátogató nézőket tekintettük annak.

Változó	Kategória	Gyakoriság (db)	Arány (%)
Nem	Férfi	222	52,1
	Nő	204	47,9
Életkor	20 év alattiak	302	70,9
	20 év felettek	124	29,1
Lakhely	Főváros	11	2,6
	Város	329	77,2
	Falu	86	20,2
Jövedelem	100 000 Ft alatt	173	40,6
	101 000 – 200 000 Ft	32	7,5
	201 000 – 300 000 Ft	12	2,8
	301 000 Ft felett	7	1,6
	Nem szeretnék válaszolni	202	47,4
Passzív sportfogyasztó	Igen	249	58,5
	Nem	177	41,5

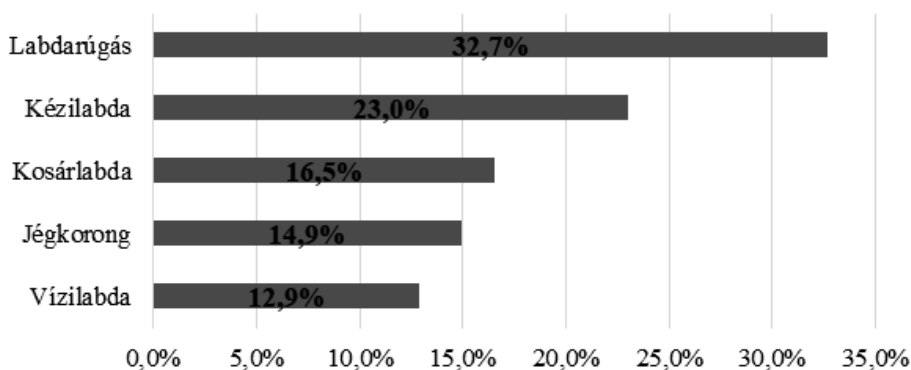
**1. táblázat: A minta demográfiai adatai**

*Forrás: Saját kutatás, saját szerkesztés*

A kapott adatokat az IBM SPSS Statistics 23 program segítségével dolgoztuk fel. Az egyszerűbb leíró statisztikai mutatók közül számtani átlagot, móduszt és szórást vizsgáltunk. A leíró statisztikai mutatók mellett hipotézisvizsgálatot végeztünk, melyhez - tekintettel a mintánk nem normális eloszlására – nem-paraméteres Mann-Whitney próbát alkalmaztunk. A Mann-Whitney próba a kétmintás t-próba nem-paraméteres változata, amellyel két csoport elemeit hasonlítjuk össze (Hunyadi et al., 1996). A hipotézisvizsgálatot két változó esetében végeztük el, ez a nem és a passzív sportfogyasztói lét voltak. A passzív sportfogyasztást nem a Neulinger (2007) által szélesen értelmezett sportfogyasztóval értelmeztük, hanem csak a valamilyen rendszerességgel, mérkőzésekre kilátogató nézőket tekintettük annak.

## Eredmények

A kérdőívünket kitöltő hallgatók, az öt legnépszerűbb csapatsportok (kézilabda, kosárlabda, labdarúgás, jégkorong és vízilabda) közül legszívesebben labdarúgó-mérkőzésre látogatnának ki, a válaszadók 32,7%-a jelölte meg a futballt. Közel 10%-kal lemaradva a kézilabda követi a labdarúgást, majd a kosárlabda (16,5%), jégkorong (14,9%) és végül a vízilabda (12,9%) következik. Ezekből a válaszokból következtetni lehet a fiatal egyetemisták sportági preferenciáira, illetve képet kaphatunk a sportágak népszerűségéről.



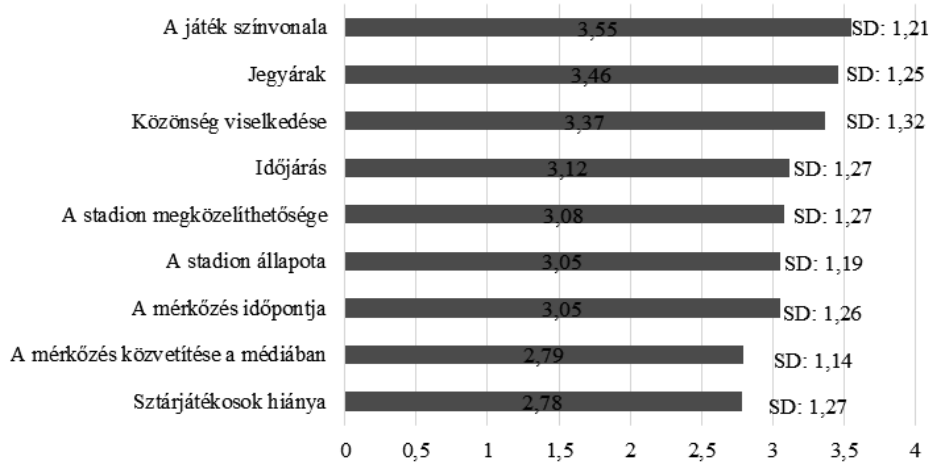
**1. ábra: Milyen sporteseményre menne el legszívesebben?**

*Forrás: Saját kutatás, saját szerkesztés*

Az eltántorító tényezők közül a játék színvonala kapta a legmagasabb átlagot (3,55). A színvonal után a jegyárak (3,46) tartják távol leginkább a vizsgálatba bevont hallgatókat, a harmadik pedig 3,37-es átlaggal a közönség viselkedése. Érdekes lehet, hogy egyetlen tényező módusza lett 5 és ez a közönség viselkedése, így elmondható az, hogy a legtöbb egyetemista a szurkolók mérközésen tanúsított magatartása miatt nem látogat vagy látogatna ki labdarúgó-mérkőzésre. A válaszok alapján az új stadionok önmagukban nem fognak nézőszám növekedést generálni, hiszen a létesítmény állapotánál vannak jóval fontosabb tényezők, amelyekre választ kell találniuk a futballkluboknak (2. ábra).



### Eltántorító tényezők



**2. ábra: Eltántorító tényezők leíró statisztikája**

*Forrás: Saját kutatás, saját szerkesztés*

Az eltántorító tényezők esetében érdekelt minket az is, hogy van-e szignifikáns különbség a nemek között, hiszen több sportfogyasztással kapcsolatos kutatás is igazolja, hogy a nemek között eltérés van (Müller et al., 2011; Madarász et al., 2018; Bácsné et al., 2018a)b)). A férfiak és nők tekintetében csak egyetlen tényező esetén találtunk jelentős különbséget, ez pedig a közönség viselkedése volt. A válaszok alapján megállapíthatjuk, hogy a nőket sokkal inkább elriasztja a negatív vagy deviáns szurkolói magatartás, mint a férfiakat. A többi tényező esetében csak kismértékű eltérés volt a nemek között (2. táblázat).

Tényezők	Nem p érték	Férfi átlag	Nő átlag
<i>A mérkőzés időpontja</i>	0,27	3,12	2,99
<i>Időjárás</i>	0,26	3,05	3,19
<i>A mérkőzés közvetítése a médiában</i>	0,61	2,82	2,75
<i>A stadion állapota</i>	0,05	3,15	2,93
<i>A stadion megközelíthetősége</i>	0,25	3,01	3,16
<i>Jegyárak</i>	0,50	3,43	3,49
<i>Közönség viselkedése</i>	0,00*	3,16	3,60
<i>Sztárjátékosok hiánya</i>	0,90	2,79	2,77
<i>A játék színvonala</i>	0,40	3,58	3,51

2. táblázat: Hipotézisvizsgálat nemek között

*Forrás: Saját kutatás, saját szerkesztés*

Kíváncsiak voltunk továbbá arra is, hogy vajon van-e eltérés a vélemények között, ha megvizsgáljuk a mérkőzésre járók, valamint a jelenleg nem passzív sportfogyasztók csoportja között. Ez alapján már több tényező esetében is találtunk szignifikáns különbséget, ezek az időjárás, a jegyárak, illetve a közönség viselkedése. Kijelenthető, hogy a vizsgálatba bevont egyetemisták közül azokat, akik nem járnak mérkőzésre sokkal inkább eltántorítja a mérkőzésektől a rossz időjárás, a jegyárak, valamint a szurkolók magatartása, mint a jelenleg – valamilyen rendszerességgel – mérkőzésre járó társaikat (3. táblázat).

Tényezők	Passzív sportfogyasztó-e p érték	Igen átlag	Nem átlag
<i>Sportesemény időpontja</i>	0,89	3,05	3,06
<i>Időjárás</i>	0,00*	2,95	3,35
<i>Sportesemény közvetítése a médiában</i>	0,32	2,83	2,72
<i>Sportlétesítmény állapota</i>	0,68	3,03	3,07
<i>Sportlétesítmény megközelíthetősége</i>	0,34	3,03	3,15
<i>Jegyárak</i>	0,01*	3,35	3,61
<i>Közönség viselkedése</i>	0,03*	3,26	3,53
<i>Sztárjátékosok hiánya</i>	0,98	2,78	2,79
<i>A játék színvonala</i>	0,06	3,47	3,67

3. táblázat: Hipotézisvizsgálat passzív sportfogyasztás alapján

*Forrás: Saját kutatás, saját szerkesztés*

## Összegzés

A kutatásunk igazolta, hogy az egyetemisták körében a látvány csapatsportok, azon belül is a labdarúgás a legnépszerűbb a passzív sportfogyasztás körében. Ezt az eredményt tapasztalta Kozma – Michalkó (2014), a labdarúgó mérkőzésekre látogatók körében a férfiak felülreprezentáltságát igazolták, és azt is, hogy a sportesemények látogatása és a szabadidős preferenciarendszerbeli sportérték megjelenése, a sporthoz való pozitív attitűd befolyásolja az események látogatását is. Azaz az aktív sportfogyasztók között nagyobb számban vannak azok, akik az eseményeket is meglátogatják. Kutatásukban igazolták azt is, hogy a labdarúgó mérkőzéseket elsősorban az alacsonyabb iskolai végzettségű és budapesti lakosok látogatják. A fiatal felnőtteket leginkább a játék színvonala, a jegyárak és a közönség viselkedése tántorítja el leginkább attól, hogy a sportesemények helyszínére kilátogassanak és szurkolóként vegyenek részt azokon. A nők számára fontosabbnak bizonyult, hogy a sportesemények helyszínén a szurkolók viselkedése ne mutasson devianciát. Az eredmények tapasztalatai szerint, ha növelni szeretnék az egyetemisták részvételi arányát a sporteseményeken, úgy fontos a labdarúgás teljesítményének növelésén túl a számukra kialakított kedvezményes jegyár vagy bérlet-akció, illetve a deviáns szurkolói magtartás visszaszorítása.

## Köszönetnyilvánítás

A publikáció elkészítését az EFOP-3.6.2-16-2017-00003 számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

## Hivatkozott források

- [1.] Baade, R. A. – Tiehen, L. J. (1990): *An analysis of Major League Baseball attendance, 1969-1987*. In: Journal of Sport and Social Issues. Vol. 14, No. 1. (pp. 14-32.) <https://doi.org/10.1177/019372359001400102>
- [2.] Bács Z. – Kozma G. (2018): *Sportlétesítmények a köz szolgálatában: a multifunkcionális stadionok*. Magyar Sporttudományi Szemle 19: 2 pp. 27-33. 7 p.
- [3.] Bácsné Bába É.- Fenyves V. - Szabados Gy. - Pető K. - Bács Z. - Dajnoki K. (2018a): *Sport Involvement Analysis in Hungary, in the North Great Plain Region*. Sustainability 10: 5 Paper: doi:10.3390/su10051629 , 20 p. (2018)

- [4.] Bácsné Bába É. – Bács Z. – Pető K. – Müller A. – Pfau C. – Dajnoki K. – Molnár A. (2018b): Önkéntesség a sportban. *International Journal of Engineering and Management Sciences* 3: 5 pp. 217-230. 14 p.
- [5.] Bácsné Bába É. – Balogh R. – Bács Z. – Fenyvesi V. – Dajnoki K. (2018c): *Sportszolgáltatások keresleti, kínálati oldalának elemzési lehetőségei*. *Studia Mundi - Economica* 5: 3 pp. 19-33. Paper: 10.18531/Studia.Mundi.2018.05.03.19-33, 15 p.
- [6.] Bácsné Bába É. - Fenyves V. - Dajnoki K. - Szabados Gy. (2018d): *Sportszolgáltatások kínálatának elemzése szervezeti szempontok alapján*. *International Journal Of Engineering and Management Sciences/ Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények Vol.3. : No.4*. Paper: doi: 10.21791/IJEMS.2018.4.38. , 9 p. (2018)
- [7.] Bácsné Bába É., Pfau Ch., Dajnoki K., Müller A. (2018e): Examining the quality parameters of sports services pp. 236-243. , 8 p. In: Jaromír, Šimonek; Beáta, Dobay (szerk.) *Sport science in motion : proceedings from the scientific conference. Športová veda v pohybe: recenzovaný zborník vedeckých a odborných prác z konferencie. Mozgásban a sporttudomány: válogatott tanulmányok a konferenciáról*. Komárno, Szlovákia : Univerzita J. Selyeho, (2018) 324 p.
- [8.] Bartha É. J. – Müller A. – Bácsné Bába É. (2018): *A fitnessz fogyasztók sportlétesítmény-választását befolyásoló legfőbb szempontok alakulása életkor szerint*. *Selye E-studies*, 1 pp. 4-12. Paper: 9 p. [http://old.e-studies.ujs.sk/hu/cimlap/doc\\_download/95-selye-e-studies-zbornik-prispevkov-2-2018.html](http://old.e-studies.ujs.sk/hu/cimlap/doc_download/95-selye-e-studies-zbornik-prispevkov-2-2018.html)
- [9.] Biró M. – Müller A. – Ráthonyi-Ódor K. – Ráthonyi G. – Bácsné Bába É. – Dobay B. (2017): *Az olimpiai játékok örökségei, különös tekintettel a gazdasági és társadalmi hatásokra*. *Selye E-Studies* 8: 1 pp. 51-63. 13 p.
- [10.] Biró M. – Müller A. – Ráthonyi-Ódor K. – Ráthonyi G. – Baloga I. (2016): *Az olimpiai játékok szervezésének történeti áttekintése gazdasági aspektusból*. *Acta Academiae Pedagogicae Agriensis Nova Series: Sectio Sport XLIII: különszám* pp. 3-20. 18 p.
- [11.] Boda E. – Bácsné Bába É. – Müller A. (2018): *Motiváció vizsgálata a kalandpark-látogatók körében*. *International Journal of Engineering and Management Sciences* 3: 3 pp. 106-126. 21 p.
- [12.] Borbély A. – Müller A. (2015): *Sport és turizmus*. Debrecen, Magyarország: Campus Kiadó, 110 p

- [13.] Duda-Gromada, Katarzyna ; Bujdosó, Zoltán ; Dávid, Lóránt Lakes, reservoirs and regional development through some examples in Poland and Hungary *Geojournal Of Tourism And Geosites* 5 : 1 pp. 16-23. , 8 p. (2010)
- [14.] Funk, D. C. – Filo, K. – Beaton, A. A. – Pritchard, M. (2009): *Measuring the motives of sport event attendance: Bridging the academic-practitioner divide to understanding behavior*. In: Sport Marketing Quarterly, Vol. 18, No. 3 (pp. 126–138.)
- [15.] Gődény N. – Biró M. – Lenténé Puskás A. – Lente L. – Müller A. (2018): *A fogyasztói szokások és trendek változásának vizsgálata a fitness területén*. In: Balogh, László (szerk.) Fókuszban az egészség. Debrecen, Magyarország: Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet, pp. 9-18. 10 p.
- [16.] Hunyadi L. – Mundruczó Gy. – Vita L. (1996): *Statisztika*. Aula Kiadó, Budapest.
- [17.] Kahle, L. R. – Kambara, K. M. – Rose, G. M. (1996): *A functional model of fan attendance motivations for college football*. In: Sport Marketing Quarterly, Vol. 5, No. 4. (pp. 51-60.)
- [18.] Kajos A. – Prisztóka Gy. – Paic R. (2017): *A nézőtéri sportfogyasztás motívációit mérő, magyar nyelvű „SPEED-H” skála validációja és néhány eredménye*. In: Vezetéstudomány Vol. 48, No.10. (pp. 19-31.) DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.03>
- [19.] Kassay L. (2018): *Ismerjük a helyszíni szurkolás nézői attitűdjeit a hazai hivatásos labdarúgásban?* Magyar Sporttudományi Szemle, 19 (1), 4-12.
- [20.] Kassay L. (2018): *Ismerjük a helyszíni szurkolás nézői attitűdjeit a hazai hivatásos labdarúgásban?* In: Magyar Sporttudományi Szemle, Vol. 15, No. 1. (pp. 4-12.)
- [21.] Koo, S. K. – Byon, K. K. – Baker III, T. A. (2014): *Integrating event image, satisfaction, and behavioral intention: Small-scale marathon event*. Sport Marketing Quarterly 23 (3), 127 –137.
- [22.] Kozma G. – Michalko G. (2014): *A lakosság szocio-demográfia jellemzőinek hatása sportesemények látogatottságára*. Magyar Sporttudományi szemle 15. évf. 59. szám 2014/3. 4-10.p.
- [23.] Könyves E. – Müller A. (2007): *Innovációs együttműködések a szabadidős sport területén* Acta Academiae Pedagogicae Agriensis Nova Series: Sectio Sport 34 pp. 71-81. 11 p.

- [24.] Krohn, B. D. – Backman, S. J. (2011): *Event attributes and the structure of satisfaction: A case study of golf spectators*. Event Management, 15(3), 267–277. <https://doi.org/10.3727/152599511X13124625650629>
- [25.] Madarász T. – Szabados Gy. – Bácsné Bába É. (2018): *Sportfogyasztási szokások a nők és férfiak körében*. Selye E-studies 9 : 2 pp. 16-26. Paper: 11 p. Letöltés dátuma: 2019. február 11. forrás: E-studies [http://old.e-studies.ujs.sk/hu/cimlap/doc\\_download/95-selye-e-studies-zbornik-prispevkov-2-2018.html](http://old.e-studies.ujs.sk/hu/cimlap/doc_download/95-selye-e-studies-zbornik-prispevkov-2-2018.html)
- [26.] Milne, G. R. – McDonald, M. A. (1999): *Sport marketing: Managing the exchange process*. Jones and Bartlett Publishers, Sudbury.
- [27.] Müller A. – Széles-Kovács Gy. – Seres J. – Kristonné Dr. Bakos M. (2011): *Főiskolai hallgatók rekreációs tevékenységei*. Rekreacio.eu 1.: 4. pp. 31-34. 4 p.
- [28.] Müller A. – Bíró M. – Bodolai M. – Hidvégi P. – Váczi P. – Dávid L. – Szántó Á. (2017): *A 2016-os fitnesztrendek helye és szerepe a rekreációban*. Acta Academiae Pedagogicae Agriensis Nova Series: Sectio Sport 44 pp. 91-102. 12 p.
- [29.] Müller A. – Bíró M. – Ráthonyi-Odor K. – Ráthonyi G. – Széles-Kovács Gy. – Boda E. – D Macra-Osorhean M. – Andras A. (2016): *Economic impacts of sports events*. Studia Universitatis Babes-Bolyai Educatio Artis Gymnasticae LXI: 4 pp. 85-95. 11 p. (2016)
- [30.] Müller A. – Bolega S. – Gabnai Z. – Bácsné Bába É. – Pfau C. (2018): *A BMX, és egyéb extrém sportok választásának motivációs tényezői*. International Journal of Engineering and Management Sciences 3: 4 pp. 426-441. 16 p.
- [31.] Müller A. (2009): *A legújabb trendek a sportmarketing és menedzsment területén*. In: Magyar Sporttudományi Társaság Sportinnovációs Szakbizottság Évkönyve. (pp. 59-63.)
- [32.] Neulinger Á. (2007): *Társas környezet és sportfogyasztás. A folyamatos megerősítést igénylő tanult fogyasztás*. Budapesti Corvinus Egyetem, PhD értekezés, Budapest.
- [33.] Schneider, B. – Bowen, D.E. (1993): *The service organization: Human resources management is crucial*. Organizational Dynamics. Vol 21 (4). 39-52.p. ISSN: 0090-2616. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90032-V](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90032-V)
- [34.] Stensaasen, S. (1980): *Active and Passive Sport Interests of Adolescents*. Scandinavian Journal of Educational Research, 24(1), 41-58. <https://doi.org/10.1080/0031383800240103>

- [35.] Trail, G. – James, J. (2001): *The motivation scale for sport consumption: assessment of the scale's psychometric properties*. In: Journal of Sport Behavior. Vol. 24, No. 1. (pp. 108-127.)
- [36.] Trail, G. T. – Robinson, M. J. – Dick, R. J. – Gillentine, A. J. (2003): *Motives and points of attachment: Fans versus spectators in intercollegiate athletics*. Sport Marketing Quarterly, 12(4).
- [37.] Tzetzis, G. – Alexandris, K. – Kapsampeli, S. (2014): *Predicting visitors' satisfaction and behavioral intentions from service quality in the context of a small-scale outdoor sport event*. International Journal of Event and Festival Management., 5(1), 4–21. <https://doi.org/10.1108/IJEFM-04-2013-0006>
- [38.] Váczai P. – Müller A. – Hidvégi P. – Széles-Kovács Gy. – Seres J. (2015): *The observations of the assessment about the fans of the 2013 Men's Handball World Championship in Madrid*. Acta Academiae Pedagogicae Agriensis Nova Series: Sectio Sport 42 pp. 71-76. 6 p.
- [39.] Váczai P. – Széles-K.Gy. – Kristonné B.M. – Müller A. (2012): *Az EKF-Eger HÉSZ kosárlabda csapat márkázhatósága a főbb márka elemek alapján*. Acta Academiae Agriensis. Vol 39. 87-92. p. ISSN: 0138-9734
- [40.] Wafi, A. A. – Chiu, L. K. – Kayat, K. (2017): *Understanding Sport Event Visitors' Motivation And Satisfaction Of Small-Scale Sport Event*. Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management, 2 (3), 13-24. [https://www.researchgate.net/publication/326013603\\_UNDERSTANDING\\_SPORT\\_EVENT\\_VISITORS'\\_MOTIVATION\\_AND\\_SATISFACTION\\_OF\\_SMALL-SCALE\\_SPORT\\_EVENT](https://www.researchgate.net/publication/326013603_UNDERSTANDING_SPORT_EVENT_VISITORS'_MOTIVATION_AND_SATISFACTION_OF_SMALL-SCALE_SPORT_EVENT)
- [41.] Wann D. (1995): *Preliminary validation of the sport fan motivation*. In: Journal of Sport and Social Issues, Vol. 19, No. 5. (pp. 377-396.) <https://doi.org/10.1177/019372395019004004>
- [42.] Zhang, J.J. – Pease, D.G. – Hui, S.C. – Michaud, T.J. (1995): *Variables affecting the spectator decision to attend NBA games*. In: Sports Marketing Quarterly, Vol. 4, No. 4. (pp. 29-39)

**Szerzők:****Balogh Renátó**

PhD hallgató

2. Évfolyam

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

balogh.renato@gmail.com

**Molnár Anikó**

Sportszervező Szak

3. Évfolyam

Sportgazdasági és -menedzsment Tanszék

miller.e.annie@gmail.com

**Dr. habil Müller Anetta Éva**

PhD Egyetemi docens

Debreceni Egyetem

Sportgazdasági és -menedzsment Tanszék

muller.anetta@econ.unideb.hu

**Dr. Bácsné Dr. habil. Bába Éva,**

PhD Egyetemi docens, tanszékvezető

Debreceni Egyetem

Sportgazdasági és -menedzsment Tanszék

bacsne.baba.eva@econ.unideb.hu



## AZ IPAR 4.0 FEJLŐDÉSE, HASZNÁLATA ÉS KIHÍVÁSAI NAPJAINKBAN

Erdei Edina

### Összefoglalás

*Az Ipar 4.0 célja a gyártási és tervezési folyamatok optimalizálása, annak érdekében, hogy a vállalatok időt, pénzt és feleslegesen elhasznált erőforrásokat tudjanak megtakarítani. A tervezési folyamat során a dokumentálásnál és a prototípus elkészítésénél a költség jelentős része megtakarítható, a veszteségek csökkentése pedig hozzájárul a vállalatok növekedéséhez.*

*Célom, hogy átfogó képet adjak az ipari forradalmakat kiváltó technológiai, gazdasági újításokról, a napjaink fejlett technológiai lehetőségeiről, az Ipar 4.0-t megvalósító rendszerekről. Az Ipar 4.0 nem azt jelenti, hogy ki kell dobni minden 5 évnél régebbi gyártó gépet. Létezik olyan technológia, aminek a segítségével az analóg készülékek is ráköthetők a negyedik ipari forradalom fogaskerekére. Vizsgálatomban kitérek az egyik ilyen technológiára a PHM módszerre, amely a kiber-fizikai rendszerek vállalati üzemi tervezését segíti elő.*

*Kutatásom során ismertetem az Ipar 4.0 lehetőségeit, veszélyeit és a vállalkozások Ipar 4.0-ról alkotott véleményét. Fontos, hogy a kis- és középvállalkozások is reagáljanak az Ipar 4.0 által hozott új technológiai lehetőségekre, hiszen, ha nem teszik, akkor csúnyán lemaradnak.*

**Kulcsszavak:** Ipar 4.0, PHM módszer, Big Data, felhő alapú rendszerek, intelligens gyár.

**JEL:** O14

DOI: 10.33032/acr.2019.9.1.49

## THE DEVELOPMENT, USE AND CHALLENGES OF INDUSTRY 4.0 TODAY

### Abstract

*Industry 4.0 aims to optimize manufacturing and design processes to help companies save time, money, and prevent the waste of resources. During the design process, a significant part of the cost can be saved in documentation and prototyping, and loss reduction contributes to the growth of companies.*

*My goal is to give a comprehensive picture of the technological, economic innovations that trigger industrial revolutions, the advanced technological possibilities of today, and the systems that implement Industry 4.0. Industry 4.0 does not mean that every production machine older than 5 years has to be discarded. There is a technology that can be used to connect analogue devices to the gear of the fourth industrial revolution. In my study, I discuss one of these technologies with the PHM method, which supports corporate business planning of cyber-physical systems.*

*In my research, I present the opportunities, dangers of Industry 4.0 and the views of businesses on Industry 4.0. It is important that small and medium-sized enterprises also respond to the new technological opportunities brought by Industry 4.0, because if they do not, then they will miss out.*

**Keywords:** Industry 4.0, PHM method, Big Data, cloud based systems, smart factory.

**JEL:** O14

## Bevezetés

Az Ipar 4.0 elnevezés a negyedik ipari forradalomra utal, ami alatt az automatizált, optimalizált és a teljesen integrált termelési folyamatot értjük. A szenzoroknak, munkadaraboknak, gépeknek és az informatikai rendszereknek a horizontális és vertikális kapcsolatát eredményezi a teljes ellátási-lánc mentén. Ennek köszönhetően megváltozik a beszállítók, gyártók és a vevők közötti viszony.

A hálózatokba megvalósuló szervezett gyártás azt jelenti, hogy a termelés rugalmasan tud alkalmazkodni a vevői igényekhez és a külső tényezők változásaihoz. A vevői visszajelzések alapján pedig optimalizálja a termelést és azt az igényekhez alakítja, így a gyártás egy állandóan javuló folyamattá válik, amiben a gépek, termékek, erőforrások ellenőrzik egymást. Ezt nevezzük Ipar 4.0-nak, vagyis amikor a valódi és a digitális világ összeolvad.

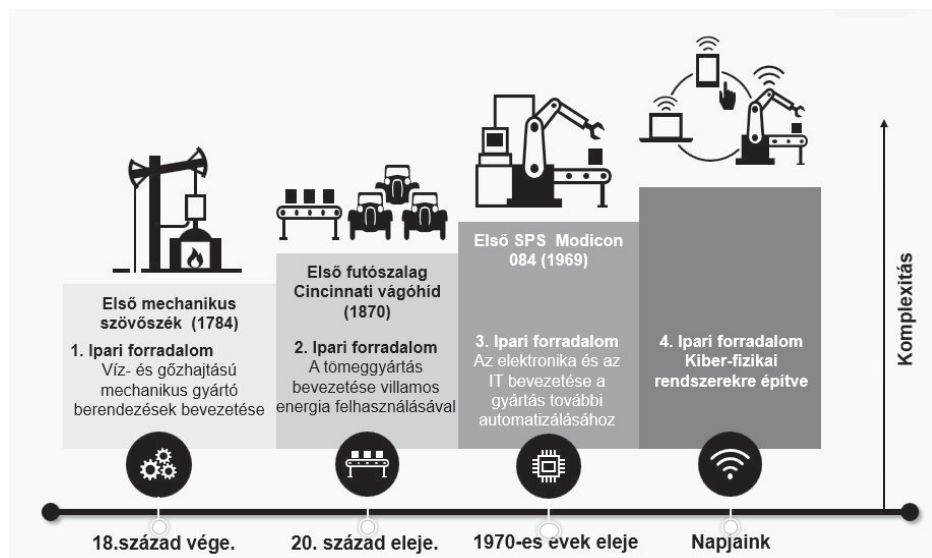
Az Ipar 4.0-hoz tartozó technológiákat három nagyobb területre oszthatjuk fel: felhő alapú rendszerek, kiber-fizikai rendszerek, intelligens gyárak. A negyedik ipari forradalom kapcsán kutatásomban szót ejtek a 3D szimulációról, a Big Data analitikáról, IoT (Internet of Things) eszközökről, robotokról, az adatintegrációs hálózatokról, felhőkről és az okos gyárakról. Az Ipar 4.0-t megvalósító rendszerek mellett ismertetem azok módszertani hátterét is.

Bemutatom a gyors fejlődés előnyeit és veszélyeit, amiközben világossá válhat, hogy lényegében nem csak az ipar robbanásszerű fejlődéséről van szó, hanem a teljes gazdaság digitalizációjáról, mely az egész társadalmat érinti.

## Az Ipar 4.0 kialakulása

A technológiai fejlődés gyors változást generálhat, ami gyökeres gazdasági átalakulást és társadalmi átalakulást indukálhat. Az ipari fejlődésben három jelentős minőségbeli változás jelent meg, amik teljes ipari megújuláshoz vezettek, tovább társadalmi és gazdasági átalakuláshoz. A közeljövőben egy negyedik, ilyen szintű változás előtt állunk, ami jelentős és intenzív fellendülést eredményez az ipar és az élet minden területén (Cevikcan - Ustundag, 2018).

Az első ipari forradalom során a gőzgépek lehetővé tették a munkafolyamatok gépesítését, ami az emberi munkaerő részleges kiváltását okozta, továbbá tervezhetőbbé vált az alapanyag ellátás a gőzmozdonyokkal és a gőzhajókkal. (1. ábra.) Kialakult a manufaktúrákban a munkamegosztás, ezáltal lehetővé vált a részfolyamatok gépesítése. Az ipari forradalomhoz tartozott egy összetett gazdasági és társadalmi átalakulás. Ez a fejlődés eleinte munkahelyek megszűnés vezetett, de a termelés gyors növekedése a munkaerő igényt is növelte, amely a munkásosztály kialakulásához vezetett (Skilton - Hovsepian, 2018).



1. ábra. Az ipari forradalmak jelentős újításai.

Forrás: Popp et al., 2018.

Az első ipari forradalom vonzataként kialakult egy új gazdasági világtrend, megjelentek az új nagyhatalmak, mint például Németország és az USA, valamint lehetővé vált a tőke világméretű áramlása is. A második ipari forradalmat szintén egy új technológiai vívmány váltotta ki. Az elektromos és a robbanómotoros hajtás lehetővé tette a tényleges tömegtermelés bevezetését. Az elektromos ipar, vegyipar és az autópár új húzóágazatként jelent meg és kialakult a szolgáltatóipar. Teljesen átalakult a termelés a villamosmotor alkalmazásával, mivel az új technológia kiváltotta az emberi erőt. A vízierőművek építésével és a transzformátorok alkalmazásával lehetőség nyílt a villamosenergia szélesebb körű felhasználására. Felgyorsult a közlekedés és a világítás következtében kialakult a három műszakos termelés. Az elektromosság terjedésével a távközlés is egyre gyorsabb ütemben fejlődött (Barnatt, 2017).

A harmadik nagy minőségi átalakulást az ipari termelés területén a számítástechnika és ezzel az informatika, valamint az elektronika és a közlekedés fejlődése váltotta ki. Mindezek együtt hozták létre azt, hogy lehetővé vált a termelés automatizálása és a termékek olcsó szállítása. A telekommunikáció ugrásszerű fejlődésen ment keresztül, az Internet vált a magán és az üzleti élet új kommunikációs színterévé, ami lehetővé tette a gyors üzleti folyamatok lebonyolítását és az üzleti partnerek összekapcsolását országhatárokon keresztül is. Sokak szerint a harmadik ipari forradalom még ma is tart, mivel az ipar fejlettségi színvonala jelentősen különbözik országonként és régióként (Marsh, 2017).

Az Ipar 4.0 a negyedik ipari forradalmat jelenti, amely során szorosabban fonódik össze az információs technológia és az automatizálás, ezáltal alapvetően megváltoznak a gyártási módszerek. A cél az alábbi 4 kritérium teljesülése (Nagy et al., 2018):

1. *Horizontális integráció:* Az okos gyár folyton igazodik környezetének új körülményeihez, és optimalizálja a termelési folyamatait. Ez az értékláncban az ügyfelek és a beszállítók integrációján keresztül valósul meg.
2. *Vertikális integráció:* Az okos gyárban az emberek és a gépek, valamint az egyéb erőforrások egy digitális modellben képződnek le és egymással a kiber-fizikai rendszereken (CPS) keresztül kommunikálnak.
3. *Az okos termékek:* A saját folyamatukról információkkal rendelkeznek, az adatokat összegyűjtik, majd továbbítják a különböző gyártási fázisok felé.
4. *Az ember maga áll a középpontban, ő maga az értékteremtés vezérlője.*

Az életünket alapvetően megváltoztatta az okos eszközök megjelenése. Amíg manapság körülbelül 6,6 milliárd számítógép van hálózatba kötve, addig 1995-ben ez a szám még csak 6 millió volt, ami - becslések szerint - 2020-ra akár 50 milliárdra is nőhet. A további fejlődés eredményeképpen intelligens kapcsolat és kommunikáció jön létre a gépek között a kiber-fizikai rendszerekben (Husi, 2016).

Ezekben a kiber- fizikai rendszerekben kialakul a gép- gép közötti kommunikáció, ez teszi lehetővé, hogy emberi beavatkozás vagy segítség nélkül a készülékek információt kezdeményezhetnek és cserélhetnek. A legfontosabb kérdés, hogy ez az ipar számára milyen előnyöket jelent.

A vállalatok nagy része szerint az Ipar 4.0 bevezetése növelni fogja a versenyképességüket. A vállalatoknak pedig csak kis része az, aki tényleg látja, hogy ez miként fogja megváltoztatni az üzleti tevékenységeiket. A digitális átalakulásnak hatása lesz a helyi és a globális érték-áramlásra, egyaránt érintve az alacsony és a magas költségű országokat is (Deloitte, 2014).

## Az Ipar 4.0 technológiák

Három nagyobb területre oszthatók fel az Ipar 4.0-hoz tartozó technológiák:

- *Felhő alapú rendszerek* (Cloud Computin): Nagy és valós idejű adatok (Big Data), okos alkalmazások.
- *Kiber-fizikai rendszerek* (CPS): Beépített szenzorok alkalmazásával az okos termékek kommunikálni tudnak a gyártás folyamán, így például információt közölnek magukról (Denkena - Morke, 2017).

- *Intelligens gyár* (Smart Factory): Ember és gép közötti intelligens hálózatba kapcsolódást jelent, alacsony költségű automatizálással és valós idejű adatokkal.

A negyedik ipari forradalom alapjai az alábbi főbb technológiai pillérek. Ezek fejlődése és bevezetése önmagukban is nagymértékű hatékonyság és termelékenységnövekedést okoznak, együttesen pedig jelentős lendületet adhat a gazdaság minden területének.

Már széles körben alkalmazzák a 3D *szimulációt* a termékek tervezése során, az anyagok és a szerkezetek, valamint a termelési folyamatok modellezésére. A jövőben egyre jobban elterjedhet a szimuláció alkalmazása a gyártásban is. A valós idejű gyártási szimuláció lehetővé teszi a valós és az ideális működés azonnali összehasonlítását, ezáltal optimalizálható a termelés. Lehetővé válik a gyártósor virtuális leképezési és a termék virtuális legyártása, így letölthetők a gyártáshoz szükséges paraméterek, amivel akár 80 %-os időnyereség érhető el a szerszámok beállítására szánt időből (Degryse, 2016).

A *Big Data analitika* csak nemrég került be a gyártásba, ezzel lehetőség nyílt a minőség optimalizálására a gyártás során kialakuló adattömeget elemzésével, amivel nagy energiamennyiség takarítható meg. Az Ipar 4.0 állásfoglalása szerint a gyártó berendezésből, a CRM és a vállalatirányító rendszerekből összegyűjtött és megfelelően értelmezett adattömegek segíthetik a valós idejű döntéshozatalt (Krumeich et al., 2016).

A mikroelektronika és a kommunikációs technológiák fejlődésével lehetővé vált, hogy a gyártásban minden termék (szerszám, eszköz, érzékelő, félkész és késztermék) egyedi azonosítóval rendelkezzen és hálózatba köthető legyen. Ezek mind együtt teszi lehetővé, hogy egymással kommunikálhassanak és felruházhatók legyenek informatikai erőforrással. Jelenleg a gyártásban csak az érzékelők kis része van hálózaton. Az *IoT* (Internet of Things) révén a termelésben részt vevő összes egység, érzékelő és félkész termék hálózati kapcsolattal és beágyazott intelligenciával rendelkezik. A szenzorok gyártási folyamatokról valós idejű információt szolgáltatnak, majd a Big Data analízis segítségével azonnali döntés hozható gyártás kiesés nélkül, ami hatékonyságnövekedést eredményez (Garbie, 2016).

*Robotokat* már jó ideje használnak előre beprogramozott monoton műveletek végrehajtására. A jövőben az autonómítás, a flexibilitás és a kooperáció fejlődésével a robotok és az emberek önműködően összehangolt működése is lehetővé válik (Oláh et al., 2018).

Az Ipar 4.0 egy új szintre fogja emelni a gyártásban lévő erőforrások és szereplők közötti interakciókat. Vállalatok, beszállítói és vevők közötti rendszerek nincsennek még integrálva, és a vállalaton belüli részlegek között sincs meg a teljes integráció, ezért a gyártás, szerviz, tervezés, különböző készletek, rendelések sem alkotnak egy

rendszer. Az Ipar 4.0 viszont megoldja ezt a problémát, univerzális *adatintegrációs hálózatok* alakulnak ki, aminek a segítségével a vállalat külső és belső folyamatai egy integrált rendszert alkotnak (Manu, 2015).

Már ma is megjelennek próbálkozások arra vonatkozóan, hogy a *felhőbe* bizonyos vállalati alkalmazásokat és analitikai kapacitásokat telepítsenek, viszont a gyártási tevékenységekre ez napjainkban még nem jellemző. Az Ipar 4.0 -hoz a telephelyek, berendezések és a külső partnerek között információ-megosztás szükséges (Oláh et al., 2018). A gyártásban résztvevő gépek egyes funkciói a felhőben kerülnek megvalósításra, így a szenzorok adatai a felhőben valós időben rendelkezésre állnak, majd az ott kialakított számítástechnikai kapacitás alkalmazásával azonnal tárolhatók, feldolgozhatók, analizálhatók és megoszthatók. Ehhez szükséges a felhő alapú technológiák fejlesztése és az internet elérhetőségének megbízhatóságának növelése (McKinsey, 2016).

Az *okos gyárak* megvalósításának alapja a fent említett technológiai pillérek. Az okos gyárak önszervező gyártósori modulokból épülnek fel, melyek egymással képesek kommunikálni. Ezek a modulok olyan gyártói erőforrásokat képeznek majd, amelyek ismert alapúak és a tervezési és vállalatirányítási rendszerekkel egybeintegráltak.

## Az Ipar 4.0-t megvalósító rendszerek

Az Ipar 4.0 technológiai alapja az eszközök egy horizontális hálózatba való integrálása.

A *MES* (Manufacturing Execution System) a folyamatok és a gyártás információinak vertikális láthatóságát és összekapcsolását jelentik. A MES valójában abban különbözik egy szokványos ERP rendszertől, hogy folyamat közelebbi, azaz közvetlenül kapcsolódik a folyamat-automatizálás rendszeréhez, így lehetővé teszi valós időben a gyártási folyamat vezérlését, irányítását és ellenőrzését. Közvetlenül az ERP alatt helyezkedik el, amelyet üzemi információkkal lát el többek között (Zhong et al., 2013).

A *CPS Gate* (Cyber-physical system) egy intelligens modul, amely a szolgálja folyamatadatokat kommunikációját. Ezt a modult a CP Factory gyárában használják, amely egy kiber-fizikai oktató és kutató létesítmény is, és a termelőüzemek különböző állomásait modellezi. Az üzem célja: a hálózatépítés és digitalizáció terén használt módszerek és technológiák kidolgozása és tesztelése. Az üzem munkaállomásain a CPS Gate a folyamatvezérlés alapmoduljaként működik, online hálózatba kapcsolva a feldolgozás alatt lévő termékekhez kapcsolódó csatlakoztatott informatikai (ERP) és a gyártásirányítási rendszerekkel (MES) (Lee et al., 2016).

A *BI* (Business Intelligence) egy gép-független interfész, amely képes a heterogén gépparktól érkező jeleket (hőmérséklet, nyomás, mennyiség...) fizikai kommunikáción vagy I/O-n keresztül egy felsőbb szintű rendszerhez (MES, ERP) illeszteni. Egy műszerezetlen egyetemes eszterga gép különböző paraméterei így módon kapcsolhatóak egy felsőbb szintű rendszer felé, ennek segítségével. Ezen felül lehetséges egy fejlettebb kommunikációval rendelkező gép becsatolása is alapvető, szabványos ipari protokollon keresztül. Szabványos adatbázis felülettel rendelkezik a felsőbb szintű rendszer felé, melyen keresztül egyszerű lekérdezéseket felhasználva elérhetővé teszi az általa gyűjtött adatokat. A BI lehetőséget biztosít a gépre történő visszacsatolásra, pl. feltételhez kötötten tiltani/engedélyezni lehet azt (ilyen eset: nem lehet indítani a gépet bejelentkezés nélkül). Továbbá lehetőség van státusz-torony elhelyezésére a gépeken, amelyen keresztül információhoz juthat az operátor/műszakvezető az éppen futó folyamat, vagy a gép pillanatnyi státuszáról. A BI alkalmazásával lehetőség van az elavult, régi gépek automatizálására is, azaz „okossá” lehet tenni azokat a gyártósorokat is, melyek még nem Ipar 3.0 kompatibilisek.

## Anyag és módszer

A módszertant Jay Lee, Edzel Lapira, Behrad Bagheri, Hung-An Kao állították össze és publikálták „Recent advances and trends in predictive manufacturing systems in big data environment” című cikkükben. A módszert a kiber-fizikai rendszerekhez használható „időgép módszertannak” (Time Machine Methodology for Cyber-Physical Systems) nevezték, mely nem egyedi, így számos más módszer is alkalmazható (Lee et al., 2013).

Egy Ipar 4.0 alkalmazás tervezésére CPS alapú módszertan alakítható ki a kiber-fizikai rendszerek képességeinek ismeretében. Az adatok hozzáférhetősége azonban önmagában nem elegendő. Ezért egy hatékony alkalmazkodó módszertan szükséges. A PHM (Product Homomorphysm Method) módszer az algoritmusokkal történő további elemzésekre, az adatok kezelésére és feldolgozására ad lehetőséget.

A PHM egy kombinatorikus megközelítés egyszerű, logikai programok tanulására. Ennek alkalmazásakor azt feltételezzük, hogy a probléma egy olyan szekvenciális feladat, amit útvonal gráffal lehet reprezentálni. A PHM-ben nincs megkötés a gráf mélységére, vagyis nem lehet limitálni az elemzés során figyelembe vett környezeti méretet. A PHM módszertan segíti a kiber-fizikai rendszerek ipari üzemből történő beállítását (Huang et al., 2010).



## Eredmények

Az Ipar 4.0 nem azt jelenti, hogy ki kell dobni minden 5 évnél régebbi gyártó gépet. Létezik egy technológia, aminek a segítségével az analóg készülékek is ráköthetők a negyedik ipari forradalom fogaskerekére. A Bosch szerint érdemes az eredetileg online kapcsolat nélküli eszközöket is hálózatra csatlakoztatni, hiszen költséghatékonyság az IoT-n keresztül így is jelentősen növelhető.

Az Internet of Things szinte nem ismer határokat, annyira, hogy akár a régi muzeális darabok is felokosíthatóak. Például Robert Bosch cégalapító, 1887-től személyesen dolgozott egy 129 éves, lábbal hajtható öntöttvas esztergapadon. Többek között ezzel készültek annak a mágneses gyújtásrendszernek az alkatrészei is, amely a 19. század végén az első nagy sikerű terméként meghozta a sikert a vállalat számára. A társaság a gépet a múzeumból egyenesen az Ipar 4.0 korába repítette, melyhez az új IoT-gateway technikája szolgál műszaki háttérként, ami az IoT számára lett kifejlesztve. A hálózatra kapcsolt rendszer a megfelelő szoftver, érzékelők és IoT-kompatibilis ipari ellenőrző modulok teszik lehetővé az öreg eszterga paramétereinek korszerű és pontos ellenőrzését (Struth, 2016).

Az Ipar 4.0 bevezetésének egyik legnagyobb pozitívuma, hogy *optimalizálásra* kerülnek a termelési folyamatok az értéklánc teljes hosszában. A ma még elszigetelt gyártócellák helyett teljesen integrált és automatizált gyártósorok jönnek létre ennek következtében. Növekszik a gyártási folyamatok termelékenysége, rugalmassága, minősége és sebessége.

A gyártási folyamatok és a termékek tervezése, a gyártás *automatizálása* virtuálisan, egy integrált folyamat keretein belül történik az ügyfelek, a szállítók és a gyártók közreműködésével. Minimálisra csökken a fejlesztés során legyártott prototípusok száma.

Növekszik a gyártási folyamatok *flexibilitása*, és lehetővé válik a nagy sorozatú termelésbe belefoglalt egyedi vagy kis-sorozatú termékek gazdaságos legyártása is. Lehetővé teszik az egymással kommunikáló robotok, okos gépek és okos termékek ezt a rugalmasságot, amelyek bizonyos mértékű autonóm döntési körrel rendelkeznek majd.

Az öntanulásra és önoptimalizációra képes berendezések révén valósul meg a gyártási folyamatok továbbfejlesztése (pl. a berendezések önműködően és önállóan átállítják saját paramétereiket érzékelve a félkész termék bizonyos tulajdonságait). Az autonóm robotokat és járműveket alkalmazó automatizált logisztika a gyártás igényeire alkalmazkodik.

Az Ipar 4.0 lehetővé teszi az egyéni igényeknek megfelelő termékek tömegtermelését, a vevői igényekre történő gyorsabb reagálást, illetve felgyorsítja és megalapozza az új üzleti modellek adaptálását, valamint más innovációk és új gyártási eljárások gyors bevezetését.

Rövidtávon költségeket tud *megetakarítani* az ipar 4.0-nak köszönhetően (pl. bérköltségek), hiszen gyorsabban érkezik részletes információ a gyártásról, hatékonyabbá válnak a folyamatok, és az „okos termékek” képesek kommunikálni a gyártás folyamán a beépített szenzorok segítségével, így többek között információt közölni önmagukról.

Az Ipar 4.0 előnyei közé tartozik a *folyamatellenőrzés* és az állapot megfigyelés, melyek segítségével a minőségbiztosítást követhetjük nyomon és a nem tervezett állásidők megelőzésére szolgál. A folyamatellenőrzés során a paraméterek és érzékelők egész sorát méri.

### ***Az Ipar 4.0 legfontosabb előnyei***

#### ***1. Az ipar 4.0 megoldásainak köszönhetően hatékonyabbá válhatnak a folyamatok***

Nyilvántartja a tesztelési adatokat, valamint biztosítja a nyomon követést is. A gyártás pillanatnyi eredményességének mérése a másik jelentős pont. A pontos adatok folyamatosan nyomon követhetők a falı kivetítőkön. Látható az adott műszak aktuális elmaradása, plusz teljesítménye, az adott hónap termelékenységı mutatóı, valamint a megfelelı és a selejt mennyiségek darabszáma. A havi és az éves gyártási teljesítményekrıl is pontos képet ad: a dolgozók saját maguk is láthatják, hogy hol tart az adott műszak gyártási teljesítménye a normához képest, naprakész információkkal szolgál a termelés hatékonyságáról a vezetőségnek.

#### ***2. Selejtek számának csökkentése***

Egyre jobban növelni kell a termelést, mivel egyre jobban fokozódik a verseny. Ennek a selejtgártás csökkentés az egyik módja. Az Ipar 4.0 megoldásaival nagymértékben csökkenthetı a selejtek száma a gyártási folyamatok módosításával és a selejt okok meghatározásával.

#### ***3. Az alkalmazottak motiváltabbak lesznek és nő a teljesítményük***

A rendszer információkat jelenít meg a gyártóüzemben elhelyezett kijelzıkön (pl. mennyi van még hátra az adott rendelés teljesítésébıl), így a dolgozók ellenőrizhetik, hogy hogyan viszonyul a saját teljesítményük a normához, valamint tudatában vannak annak, hogy ezeket az információkat a főnökük is látja. Ez a megoldás bizonyítottan hatással van pszichológiailag az alkalmazottak hatékonyságára. Tapasztalati úton megállapított általános tény, hogy 10-30%-os teljesítménynövekedés érhető el pusztán a produktivitás vizualizálásával. Erre a megoldásra jó példa partnerünk: a Haldex Hungary Kft., ahol rövid időn belül kimutatható volt a pozitív változás.

#### **4. Az Ipar 4.0-val csökkenthető a munkaerő probléma**

Az elmúlt években Magyarországon nagymértékű munkaerőhiány alakult ki, főleg a szakmunkás munkaerőpiacon. Az intelligens félautomata vagy automata rendszerekkel csökkenthető az emberi munka igénye.

#### **5. Az Ipar 4.0-nak köszönhetően költségeket tud megtakarítani (pl. rezsiköltség)**

Az áramszolgáltatókkal kötött szerződés egy bizonyos fogyasztási sávra vonatkozik, és akár rövid ideig is, ha a fogyasztó a sáv felső határánál többet fogyaszt, akkor a túlfogyasztott áramot jelentősen magasabb áron kaphatja. Egy nagyobb cég áramfogyasztása is 90% feletti pontossággal előre jelezhető a múltbeli adatok és a gyártástervek figyelembevételével, illetve a fogyasztás monitorozásával a figyelmeztető rendszer üzenetet tud küldeni az energetikusnak, ha az előre tervezetten felüli fogyasztás várható. Az áramköltség 2-3%-a takarítható meg a rendszer segítségével.

### **Az Ipar 4.0 kockázatai**

Az ipari informatika, az automatizálás, a digitalizáció nem hagyja érintetlenül a munka világát sem, hiszen több szakértő is a munkahelyek tömeges megszűnését, ezáltal állástalan milliók képét vetíti előre az ipar 4.0 terjedésével. Az egyik központi téma a korábbi ipari forradalmak során mindig az volt, hogy jött egy technológia, ami miatt sokan elvesztik a megélhetésüket. Tudjuk, hogy a változást senki nem tűri jól, különösen, ha az épp a munkát, illetve annak elvesztését érinti. De látszik, hogy az ember végül mégiscsak dolgozik, és egy még érdekesebb, összetettebb és fontosabb munkát kapott a monoton „embergép-szerű” munka helyett.

Az Ipar 4.0 sikeres bevezetésére a munkatársak kompetenciái jelentik a garanciát. A vállalatok egyöntetűen egyetértenek abban, hogy a munkatársakkal szembeni *minőségi elvárásokat* az Ipar 4.0 nagymértékben megváltoztatja. Az ilyen pozíciót betöltő munkatársak egyre nagyobb mértékben kapnak koordináló- és irányító szerepet. A teamekben való munka jelentősége a hálózatba kapcsolódás növekvő mértéke miatt is egyre nagyobb lesz. Az Ipar 4.0 miatt nem csak a feladatok, hanem a „környezet” is változnak. A sok adminisztratív tevékenység (pl. számlázás) és az egyszerűbb operatív tevékenység (pl. alapanyag előkészítés) is számos vállalatnál már automatikusan „a digitalizált világban” történik.

Vitathatatlan, hogy valamilyen szinten csökkenni fog a termelésben közvetlenül részt vevők száma, de a jogos félelmet a közelmúlt példái enyhíthetik. Ezek a problémák új pozíciók létrejöttével, valamint nagyrészt átképzéssel megoldhatók. Nagyarányú valószínű létszámcsökkenés helyett, inkább újrapozicionálásról lehetne beszélni.

A felszabaduló munkaerő az Ipar 4.0 révén nyereséget hozó módon lehetne bevetni más területeken. A kreativitást, esztétikai érzéket, vagy mélyebb logikát követelő,

sok esetben speciális feladatok jól képezett és tapasztalt munkaerő nélkül nem oldhatók meg. Például a minőséget döntően befolyásolja a termékek szaga egy vegyiparhoz tartozó üzemben. Ma még azonos vegyi összetevők esetén, egyetlen gép sem tud különbséget tenni a kellemetlen szag és a jó illat között.

Sem Magyarországon, de Európában sincs meg a szükséges személyzet a vállalatoknál ahhoz, hogy a digitális átalakulást az Ipar 4.0-ra végrehajtsák. A cégek egyharmada rendelkezik a megfelelő IT struktúrával ehhez a lépéshez, de csak fele gondolja azt, hogy az IT infrastruktúrájuk nem teljesen alkalmas. A megfelelő IT infrastruktúrájuk a többi cég szerint nincs meg ehhez. Az átalakulás sikeres kivitelezéséhez, elengedhetetlen, hogy a cégek elegendő ráfordítást szánjanak egy kiváló IT infrastruktúrába és a megfelelő képességeik fejlesztésébe.

Az informatika kulcsfontosságú, a nem kielégítő IT- és információbiztonság a legveszélyesebb és ez jelenti a legnagyobb kockázatot az Ipar 4.0 területén. Egy termelői üzem számára kockázatos lehet az is, ha ideiglenesen elveszítik a kontrollt a gyártás felett. Nem csak egy termék, hanem termékek ezrei válhatnak hibássá, különösen a nagy-komplexitású rendszerek esetén.

A gyártási rendszerek vállalaton belüli vertikális integrációját az Ipar 4.0 megköveteli, illetve ezek horizontális integrációját a vevők és a beszállítók rendszereivel, melyhez szabványosított interfészeket és protokollokat használ. Ezeknek az egységes rendszereknek a védelme és biztonsága a jövőben még nagyobb fontossággal bír majd.

## Következtetések, javaslatok

A technológiai fejlődés gyors változást generálhat, ami gyökeres gazdasági és társadalmi átalakulást indukálhat. A vállalatok nagy része szerint az Ipar 4.0 bevezetése növelni fogja a versenyképességüket. A vállalatoknak pedig csak kis része az, aki tényleg látja, hogy ez miként fogja megváltoztatni az üzleti tevékenységeiket. A digitális átalakulásnak hatással van a helyi és a globális érték-áramlásra, egyaránt érintve az alacsony és a magas költségű országokat.

A negyedik ipari forradalom által az új technológiák bevezetése önmagukban is nagymértékű hatékonyság és termelékenység-növekedést okoznak, együttesen pedig jelentős lendületet adhat a gazdaság minden területének. Lehetővé válik a gyártósor virtuális leképezési és a termék virtuális legyártása, így letölthetők a gyártáshoz szükséges paraméterek, amivel akár 80 %-os időnyereség érhető el a szerszámok beállítására szánt időből.

A Big Data analízis segítségével azonnali döntés hozható gyártás kiesés nélkül, ami hatékonyságnövekedést eredményez. A ma még elszigetelt gyártócellák helyett teljesen integrált és automatizált gyártósorok jönnek létre, aminek köszönhetően nö-

vekszik a gyártási folyamatok termelékenységére, rugalmasságra, minőségre és sebességre. Az Ipar 4.0 megoldásaival nagymértékben csökkenthető a selejtek száma a gyártási folyamatok módosításával és a selejt okok meghatározásával, valamint az áramköltség 2-3%-a is megtakarítható a rendszer segítségével.

Tagadhatatlan, hogy valamilyen szinten csökkenni fog a gyártásban közvetlenül részt vevők száma, viszont a munkavállalók helyzete az új pozíciók létrejöttével, valamint nagyrészt átképzéssel megoldható. Nagyarányú valóságos létszámcsökkenés helyett, inkább újra pozicionálásról lehet beszélni. A felszabaduló munkaerőt az Ipar 4.0 révén nyereséget hozó módon lehet bevetni más területeken.

Az Ipar 4.0 eszközök használatakor lényegében nem csak az ipar robbanásszerű fejlődéséről van szó, hanem a teljes gazdaság digitalizációjáról, mely az egész társadalmat érinti. Javaslom, hogy a kis- és középvállalkozások is reagáljanak az Ipar 4.0 által hozott új technológiai lehetőségekre, hiszen, ha nem teszik, akkor csúnyán lemaradnak. A negyedik ipari forradalom pedig a csúcra fogja járni a digitalizáció versenyét, és amelyik vállalat ebben nem tud helyt állni - ahogyan az ipari forradalmak idején megszokott - az szépen eltűnik a süllyesztőben.

## Köszönetnyilvánítás

“ AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTERIUMA ÚNKP-18-3 KÓDSZÁMÚ ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT”

## Hivatkozott források

- [1.] Barnatt, C. (2017): 3D Printing: The Next Industrial Revolution. ExplainingTheFuture.com; CreateSpace Independent Publishing Platform.
- [2.] Cevikcan, E. – Ustundag, A. (2018): Industry 4.0: managing the digital transformation. Springer series in advanced manufacturing, Springer, 2018.
- [3.] Degryse, C. (2016): Digitalisation of the Economy and Its Impact on Labour Markets. ETUI Working Paper No. 2016.02
- [4.] Deloitte (2014): Industry 4.0 study, Deloitte Basel, Online, Available: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/manufacturing/ch-en-manufacturingindustry-4-0-24102014.pdf>

- [5.] Denkena, B. – Morke, T. (2017): *Cyber-Physical and Gentelligent Systems in Manufacturing and Life Cycle. Genetics and Intelligence - Keys to Industry 4.0.* Academic Press.
- [6.] Garbie, I. (2016): *Sustainability in Manufacturing Enterprises: Concepts, Analyses and Assessments for Industry 4.0.* Green Energy and Technology, Springer International Publishing. DOI <https://doi.org/10.1007/978-3-319-29306-6>
- [7.] Huang H.,Gong, T., Chen, P., Malekian, R., Chen, T. (2016): Secure Two-Party Distance Computation Protocol Based on Privacy Homomorphism and Scalar Product in Wireless Sensor Networks, *Tsinghua Science and Technology*, Vol. 21, Issue 4, pp. 385-396, doi: 10.1109/TST.2016.7536716
- [8.] Husi, G. (2016): *Industry 4.0 (Hungarian)*, University of Debrecen, [https://www.researchgate.net/publication/301607839\\_Industry\\_40\\_Hungarian](https://www.researchgate.net/publication/301607839_Industry_40_Hungarian)
- [9.] Krumeich, J. – Werth, D. – Loos, P. (2016): Prescriptive Control of Business Processes. New Potentials Through Predictive Analytics of Big Data in the Process Manufacturing Industry. *Business & Information Systems Engineering*, 58. évf., 4. szám 261-280. o.
- [10.] Lee, J., Bagheri, B., Kao, H.-A. (2014): A Cyber-Physical Systems architecture for Industry 4.0-based manufacturing systems, *Manufacturing Letters*, Elsevier, Vol. 3, pp. 18-23. <https://doi.org/10.1016/j.mfglet.2014.12.001>
- [11.] Lee, J., Lapira, E., Bagheri, B., Kao, H.-A. (2013): Recent advances and trends in predictive manufacturing systems in big data environment, *Manufacturing Letters*, Elsevier, Vol 1., Issue 1., pp. 38-41.
- [12.] Manu, A. (2015): *Value Creation and the Internet of Things: How the Behavior Economy will Shape the 4th Industrial Revolution.* Routledge.
- [13.] Marsh, P. (2017): *The New Industrial Revolution: Consumers, Globalization and the End of Mass Production.* Yale University Press.
- [14.] McKinsey Digital (2016): *Industry 4.0 After the Initial Hype – Where Manufacturers Are Finding Value and How They Can Best Capture It.* McKinsey&Company. Elérhető: [https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/getting%20the%20most%20out%20of%20industry%204%200/mckinsey\\_industry\\_40\\_2016.ashx](https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/getting%20the%20most%20out%20of%20industry%204%200/mckinsey_industry_40_2016.ashx) Letöltve: 2018.11.19

- [15.] Nagy, J., Oláh, J., Erdei, E., Máté, D., Popp, J. (2018): The Role and Impact of Industry 4.0 and the Internet of Things on the Business Strategy of the Value Chain - The Case of Hungary. *Sustainability* 2018, 10(10), 3491; 25. p. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10103491>
- [16.] Oláh, J., Karmazin, Gy., Pető, K., Popp, J. (2018): Information technology developments of logistics service providers in Hungary, *International Journal of Logistics Research and Applications*, 21:3 pp. 332-344, 13 p. <https://doi.org/10.1080/13675567.2017.1393506>
- [17.] Oláh, J., Zéman, Z., Balogh, I., Popp, J. (2018). Future challenges and areas of development for supply chain management. *Logforum* 14 (1), 11. DOI: 10.17270/J.LOG.2018.238
- [18.] Popp J., Erdei E., Oláh J. (2018): A precíziós gazdálkodás kilátásai Magyarországon. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, Vol. 3. (2018). No. 1, DOI: 10.21791/IJEMS.2018.1.15.
- [19.] Skilton, M. – Hovsepian, F. (2018): *The 4th Industrial Revolution: Responding to the Impact of Artificial Intelligence on Business*. Palgrave Macmillan.
- [20.] Zhong, R.Y., Dai, Q. Y., Qu, T., Hu, G.J., Huang, G.Q. (2013): RFID-enabled real-time manufacturing execution system for mass-customization production, *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, Elsevier, Vol. 29, Issue 2., pp. 283-292. <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2012.08.001>

### **Szerző:**

**Erdei Edina**

PhD hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

Alkalmazott Informatika és Logisztika Intézet, Logisztika Menedzsment Tanszék

[edina.erdei@econ.unideb.hu](mailto:edina.erdei@econ.unideb.hu)





## MUNKAERŐ ÖSZTÖNZÉS DEBRECEN – HAJDÚSZOBOSZLÓ – HORTOBÁGY – TISZA-TÓ KIEMELT TURISZTIKAI RÉGIÓ MAGAS KATEGÓRIÁJÚ SZÁLLODÁIBAN

Fazekas Lajos

### Összefoglalás

*A turizmus, ezen belül is a szállodaipar, a szolgáltató szektor részeként dinamikus bővülést mutatott az elmúlt évek folyamán. A szállodai szolgáltatások minőségét jelentősen befolyásolja az adott hotel rendelkezésére álló munkaerő minősége. A szállodák számára megfelelő minőségű munkaerő biztosítása egyre nagyobb kihívást fog jelenteni, hiszen a bővülő vendéglátóhelyi kapacitások eleve nagyobb tömegben igénylik a képzett munkaerő jelenlétét, emellett a szállodákban dolgozók egyre nagyobb számban próbálnak külföldön elhelyezkedni. Kutatásom célja volt, hogy megvizsgáljam Magyarország egyik kiemelt turisztikai régiójában a magas kategóriájú, legalább négycsillagos szállodák által alkalmazott anyagi és egyéb ösztönző rendszereket, amelyek működtetésének célja a munkavállalók sikeres megtartása. Ennek felmérése érdekében kérdőíven alapuló kutatást végeztem, amely során hotelvezetőket kérdeztem arról, hogy milyen pénzügyi és nem pénzügyi juttatási rendszereket használtak. Felmértem emellett az egyes hotelekre jellemző fluktuáció mértékét és az elvesztett munkaerő pótlására kidolgozott megoldásokat is. A kutatás eredményeként megállapítható, hogy jelentős mozgás tapasztalható a szállodák személyi állományában, az alkalmazott juttatási rendszerek pedig igen széles spektrumon mozognak, amelyek egy része esetén az egyéni teljesítményt egyáltalán nem veszik figyelembe. Ugyanakkor az is látható, hogy a szállodák egyelőre nem szembesültek jelentősebb munkaerőhiánnyal.*

**Kulcsszavak:** vendéglátás, turizmus, munkaerő, elvándorlás, motiváció

**JEL:** Z30, J24, J31, J32

DOI: 10.33032/acr.2019.9.1.65

## EMPLOYEE INCENTIVES AT THE HIGH-CATEGORY HOTELS OF THE PRIORITY TOURIST REGION OF DEBRECEN – HAJDÚSZOBOSZLÓ – HORTOBÁGY – LAKE TISZA

### Abstract

*Tourism, and more specifically hotel industry is the part of the service sector that showed dynamic development in recent years. The quality of hotel services is fundamentally influenced by the quality of the labour force. However, ensuring the continuous supply of quality labour force is becoming an increasing challenge due to the expansion in capacity and the growing interest in seeking employment abroad. It was my purpose to examine the financial and other employee incentive systems applied at high-category (at least 4-star) hotels of a priority tourist region in Hungary, since such systems may fundamentally assist the retention of labour force. Within the framework of questionnaire-based survey, I queried hotel leaders about the - financial and non-financial - benefit systems they used, as well as about fluctuation and their ways of substituting lost manpower. The research revealed that there is a high level of staff turnover, the benefit systems applied stay within a very narrow spectrum, and in several cases performance is not taken into account. However, businesses have not been faced with considerable staff shortages yet.*

**Keywords:** Hospitality, Tourism, Labour Force, Mobility, Motivation

**JEL:** Z30, J24, J31, J32

## Bevezetés

A humánerőforrás kiemelt szerepe mindig is megkérdőjelezhetetlen volt a szolgáltató szektorban. Ez különösen igaz a szállodaiparra. A magas kategóriájú, azonos szolgáltatási struktúrájú hotelek között a vendégek sokszor nem a tárgyi szolgáltatások alapján, hanem a humánerőforrás minősége szerint választanak és mondanak véleményt. Mindez tükröződik az online felületeken elérhető vendégvéleményekből is. A 2012-ig tartó gazdasági válság Magyarországon kínálati munkaerő piacot idézett elő a szektorban. Azonban ez az elmúlt 6 évben ellenkezőjére váltott és mára erőteljes keresleti piaccá vált. Ez nemcsak a 2013 óta emelkedő szobakapacitásnak, hanem többek között a szektorok közötti munkaerő áramlásnak, és a globalizációs folyamatoknak is köszönhető.

A dinamikus globális ágazati növekedést jól mutatja, hogy a teljes foglalkoztatáshoz történő hozzájárulást vizsgálva ez több mint 292 millió munkahelyet jelent. A 2011-2016-os időszakban a foglalkoztatáshoz történő teljes hozzájárulás 13,2%-kal gyarapodott. Sőt a prognózisok szerint 2027-ig a teljes hozzájárulásban további 30,6%-os növekedés várható (UNWTO, 2016). Az összes beutazó turista száma is 2005-2015 között 46,7%-os növekedést mutat (UNWTO, 2016).

Ezen globalizációs folyamatoknak különösen kedvezhet, ha egy adott turisztikai régióban az eddig jelentéktelennek mondható reptér nemzetközivé válik. Ennek gyakorlati példája a vizsgált turisztikai régióban található debreceni reptér, amelynek utasforgalma 2011-ben 19 135 fő volt és egyetlen egy menetrendszerinti járat sem közlekedett. 2017-ben az utasforgalom meghaladta a 318 000 főt, és 7 különböző európai desztinációba közlekedik menetrendszerű járat (KSH, 2017).

A hazai szállodaipar munkaerő megtartását nemcsak a globalizációs folyamatok miatti külföldi munkavállalás nehezíti meg, hanem a belföldi piac rohamos bővülése is. Az elmúlt tíz évben országosan a kereskedelmi szállások férőhely kapacitásai 21,1%-kal bővültek (KSH, 2017). Mindez úgy, hogy a válság utáni időszakban (2013-tól) a kapacitás kihasználtsági mutatók is folyamatos emelkedést mutatnak. Ez alól az Észak-Alföldi Régió magas kategóriájú (legalább 4\*) szállodáinak szobakihasználtsága sem kivétel. A 2013. évi 44,5%-ról folyamatos emelkedés mellett 2017. évben 55,1%-ra nőtt (KSH, 2017). A jelenség jelentőségét tovább növeli, hogy felmérések szerint az elmúlt évszázad során azok a térségek voltak képesek érdemben javítani területi fejlettségükön, amelyek be tudtak kapcsolódni az idegenforgalomba vagy a fürdőturizmusba (Popp et al., 2018). A magyarországi kiemelt turisztikai régiók számára elérhető szállodai fejlesztési forrás (Kisfaludy program), amely 2018-tól lehetővé teszi a szállodák, panziók kapacitás bővítése mellett újak építését is, az eddigi erőteljes munkaerő keresleti piacon humánerőforrás katasztrófa helyzetet is előidézhet. Így különösen fontossá válik a megfelelő HR stratégia alkalmazása. Kutatásom célja a kiemelt turisztikai régió magas kategóriájú szállodáiban a munkaerő

fluktuáció felmérése, az alkalmazott javadalmazási módok – bérjellegű és béren kívüli juttatások– vizsgálata, és a kapcsolódó HR tevékenységek feltérképezése.

## Szakirodalmi áttekintés

Az emberi erőforrás alkalmazása a turizmusban, így a szállodaiparban is elengedhetetlen. Az iparág egyik kiemelkedő gazdasági hatása, hogy jelentős a munkahely teremtési képessége, ezért a foglalkoztatottságot nagymértékben javítja (Budeanu, 2005; Michalkó, 2012). Az utolsó gazdasági világválságot követően 2013-ban már minden 11. munkavállaló a turizmus valamelyik ágazatában dolgozott (WTTC, 2013). Magyarország esetében a gyógyvizekre épülő turizmus különböző formái nagy hagyománnyal és remek kilátásokkal rendelkeznek, köszönhetően az ország termálfvíz-készleteinek (Fenyves et al., 2014). A turizmus minden ágában, így a szállodaiparban is a szolgáltatások dominanciája figyelhető meg, ezért nagyon munkaerő igényes szektorról van szó. A jelentős humán erőforrás igény mellett annak minősége is meghatározó egy-egy szálloda megítélésében, és ez által versenyképességében. A jól képzett, minden tekintetben alkalmas munkaerő szűkössége miatt az egyik legjobb HR stratégia a meglévő munkavállalók megtartása. Nemcsak azért, mert rendkívül nehéz, és hosszú folyamat a pótlás megtalálása, hanem azért is, mert rendkívül költséges. Felmerülnek ún. pénzügyi, tréning, helyettesítési és egyéb költségek, amelyek összességében a kilépő dolgozó éves bérének az 50%-át is elérhetik (Allen, 2008). A jelentős költségnövekedés mellett a szálloda-vendéglátás szektorra erősen jellemző személyes szolgáltatások minősége is nagymértékben sérülhet egy-egy ilyen váltás esetén. Elég, ha csak rövid időre visszaesik vagy éppen más jellegű lesz. Távozik a séf, vele együtt az ízvilágot neki tulajdonító vendég is, ráadásul – mint azt Görgényi Hegyes és munkatársai (2017) kimutatták – a hazai gasztronómiai szektor belföldi kihasználtságának bővítésében hatalmas potenciál mutatkozik, vagyis a meglévő rendszeres belföldi vendégek megkötése kulcsfontosságú az éttermek esetén. Hasonló hatást válthat ki a szálloda fizikai környezetének megváltozása is: egy rekreációs- és sportcélokra is alkalmas területen, például erdőben (Fróna et al., 2017) fekvő hotelnek otthont adó terület jellegzetességeinek változása a szálló vonzerejére is hatást gyakorolhat. Ez a hatás még erősebb lehet a különböző gyógyszállók esetében (Müller et al., 2018). A wellness hotelek esetében pedig komoly hatása lehet a személyzet változásának, ami azért is figyelemre méltó fejlemény, mert a lakosság előregedésével párhuzamosan az egészség- és wellness-turizmus egyre növekvő nemzetgazdasági jelentőséggel is bír (Csirmaz – Pető, 2015). Az egészség- és wellness-turizmus esetében a munkaerő képzettségének szintén jelentősége van, hiszen felmérések szerint a vendégek kifejezetten igényesek a különböző szolgáltatások minőségére

(Kozmáné Csirmaz – Pető, 2014), emellett felmérések azt is kimutatták, hogy a fitness szolgáltatások igénybevevői intézményválasztásukat jelentős részben az edző személye befolyásolja (Bartha et al., 2018), ami egyértelműen hatással lehet a wellnesssturizmus esetében a hotelválasztásra is.

A jó munkaerő megtartása létfontosságú, többek között megfelelő ösztönző rendszerek alkalmazásával. Azonban a munkaerő tervezésnél nemcsak a szektorális bővülés és a globalizáció elszívó hatásával kell számolnunk, hanem azzal is, hogy egy elöregedő társadalomban élünk, ezáltal a jó és hatékony munkavállaló felértékelődik. A munkavállalónak egyre több feladatot kell elvégeznie, amely azt eredményezi, hogy az elvárásai is egyre nagyobbak a munkaadók felé (Canton, 2013). A globalizálódott világ gazdaság egyre több területen fokozza a vállalatok közötti versenyt (Fenyves et al., 2016). „Amennyiben egy vállalat versenyképes akar maradni, úgy kénytelen küzdeni a legjobb szakemberekért, azaz a tehetségekért. Ez különösképpen azokra a vállalatokra igaz, akik működésüket alkalmazottaik kompetenciájára alapozzák.” (Dajnoki – Héder, 2017). A legjobb munkavállalók képzésére vállalkozó oktatási intézmények, mindenek előtt egyetemek esetén elengedhetetlenül fontos, hogy a hallgatók képzését folytató oktatók is nemzetközi mobilitás keretében gyűjthessék össze és építhessék be a képzésekbe a legfrissebb nemzetközi jó gyakorlatokat (Kőmíves, 2014). Emellett az is kiemelendő, hogy a turisztikai szektorban, ahol nem elhanyagolható mértékű az időszaki dolgozók, köztük pedig az egyetemi hallgatók aránya, az egyes hotelek, éttermek akár nemzetközi mobilitási indokot is jelenthetnek, vagyis az időszaki munkavállalókat már a pusztán elhelyezkedésükkel is munkavégzésre motiválhatják (Bácsné Bába et al., 2018). A dolgozók munkával való elégedettségét, amely a megtartás kulcsa alapvetően 3 tényező befolyásolja: a munkafeladat, a munkával kapcsolatos elvárások (többek között az érte kapott ellenszolgáltatás) és a másokhoz fűződő viszony (Gyökér, 2009). Az elégedettség kérdésével régóta foglalkozik a vezetésstudomány, ahol az első vizsgálatokat Mayo és kollégái végezték (Mayo, 1933). Megállapították, hogy sok munkavállaló esetében már az is elégedettséget vált ki, ha elmondhatja és a vállalat vezetői meghallgatják, hogy mivel elégedetlen a dolgozó. A pénzben mérhető motivációs eszközök mellett sok egyéb eszközt is említ a szakirodalom, amely dolgozói elégedettséget, a munkateljesítmény fokozását idézik elő. Ilyenek többek között a részesedés szerzés, karrier programba történő bekerülés, vezetővé válás kilátásba helyezése, vagy hazánkban a külföldi munkavállalás lehetősége is (Szemes – Világi, 2001). Kutatások szerint a vegyes, és tisztán magyar tulajdonú, illetve az állami tulajdonú cégeknél már a dolgozók számára biztosított képzések is nevezhetők ösztönzőnek (Barizsné Hadházi, 2012), amelyek jelentőségét tovább növeli az informális és nem formális képzések egyre szélesebb körű elismertsége (Kőmíves et al., 2018). Azonban a megfelelő anyagi motiváció elengedhetetlen, amelyet kutatási eredmények is alátámasztanak (Dienesné – Gergely, 2009). Szlovákia 38 jelentős szállodájának dolgozói között végzett kutatás alapján azt állapították meg, hogy a

munkavállalók számára a munkahely (meglétének) biztonsága, az anyagi juttatások, a szálloda imázsa, a karrier lehetőség, és a továbbképzés lehetősége a legfontosabb motiváló faktorok (Vetráková – Mazúchová, 2015).

A munkaerő fluktuációjának több oka is lehet. Az okokat két nagy csoportba sorolhatjuk, melyek a szervezet működésétől független külső és azok a belső okok, amelyek a szervezet működéséből erednek. Független okok közé sorolják a gazdasági recesszió miatti munkaerő elvándorlást, a nyugdíjazást, vagy a munkavállaló egészségkárosodását. Míg belső okként említik az ösztönzés hiányosságát, a leépítéseket, vagy a nem megfelelő munkahelyi légkört (Ambrus – Lengyel, 2011). Mások a munkaerőmozgás elemzésekor az önkéntes és nem önkéntes kilépés között tesznek különbséget (Allen, 2008). Az önkéntes kilépést két nagy csoportra osztja. Az egyik a funkcionális, a másik a diszfunkcionális kilépés. Ez utóbbi különösen veszélyes, hiszen azokat a munkavállalókat jelenti, akik teljesítménye, tudása számottevő volt, azaz kulcs munkavállalók voltak. Ezen dolgozók pótlása nagyobb költségekkel is fognak járni. Ezért különösen fontosnak tartom a kilépő dolgozókkal készített exit interjút, amely segíthet elkerülni a következő, nem várt kilépést. Vannak olyan esetek, amikor egy-egy vállalat mesterségesen, előre meghatározott szinten tartja a fluktuációt. Ez akár évente a dolgozói létszám 10%-át is elérheti. Ezzel igyekeznek a munkaerő minőségét folyamatosan javítani, új innovatív szemléletű munkavállalókra szert tenni (Kelko Consultung, 2012). Nagy kérdés meddig lesz erre lehetőségük? Bővülő piac, a szolgáltatók számának növekedése, a munkavállaló korúak számának csökkenése nem kedvez ennek a gondolkodásmódnak. A szállodaiipari szektor munkaerő kihívásaira a munkaadók megfelelő válaszokat szakemberek segítségével fognak tudni adni. A közép vállalkozások esetében gyakoribb, hogy HR szakembert alkalmaznak (Deák et al., 2013), azonban a kisvállalkozások esetében is szükségessé válik az előrelépés ezen a területen is. Bár a szakemberek alkalmazása költségekkel jár, de a tudásukra alapozott módszerek eredményezhetik a hotel szakmában a motivált dolgozókat, akiknek jobb a vendégek felé nyújtott szolgáltatás színvonala, fokozottabb a teljesítményük, és tovább maradnak a munkapozíciójukba (Simon – Enz 1995).

## Anyag és módszer

A vizsgált turisztikai régióban összesen 16 db szálloda található, amelyeket a Hotelstars Union egységes EU-s szállodaminősítő rendszer 2010-es magyarországi bevezetése óta minősítettek, és legalább 4 csillagos kategóriába soroltak. Mivel valamennyi, szóban forgó szálloda igazgatóját online megkérdezés formájában kértem válaszára, a vizsgált alapsokaság és a mintavételi keret megegyezett. A válaszoló

szállodaigazgatókkal az eredmények pontos értelmezése érdekében strukturálatlan interjút készítettem. Az online megkérdezés 23 kérdésből állt, három témakör köré csoportosítva. Az első témakör 2017.01.01.-2017.12.31. között a munkavállalók fluktuációja volt. A fluktuációt szegmentálva vizsgáltam vendéglátási, szálloda szolgáltatási (room division) és egyéb területekre bontva. A második vizsgálati terület a közvetlen és közvetett anyagi megbecsülésre és a nem anyagi juttatási formákra irányult. A harmadik dimenziót az ösztönzés és a fluktuáció csökkentése érdekében alkalmazott HR módszerek feltárása képezte. Az eredmények értékelésénél a leíró statisztika módszerét használtam.

A megkérdezés titkos volt, így az értékelés és publikáció során körültekintően kellett eljárni annak érdekében, hogy az egyes válaszadó szállodákat ne lehessen beazonosítani illetve konkrét adatokkal összekapcsolni. Ez alapján az értékelés során nem használhattam fel az egyes szervezetekre vonatkozó háttérváltozókat (cégforma, vállalati kategória, tulajdonosi szerkezet).

## Eredmények

A kiküldött kérdőívekre 16 szállodából 12 adott választ. Ez a vizsgálható alapsokaság háromnegyedét jelenti. Az online felmérést vissza nem küldő szállodák vezetői telefonos megkeresésekre a kérdőív első két kérdésére választ adtak (nyitva tartás és dolgozói létszám). Amennyiben ezt az arányt lakóegységekre vetítjük 80,5%-os válaszadási arányt állapíthatunk meg, hiszen a régióban lévő valamennyi 4 csillagos, vagy magasabb kategóriájú szálloda összesen 1546 db lakóegységgel rendelkezik (KSH, 2017) míg a válaszadók 1245 lakóegységet képviselnek. A teljes alapsokaságnak (16 szálloda) 2017. december 31-i fordulónappal 1026 fő alkalmazottja volt, míg a válaszadók esetében ez az érték 828 fő. A dolgozókra vonatkozóan ez 80,7%-os arány. Valamennyi szálloda az év 365 napjában nyitva tartó kereskedelmi szálláshely saját melegkonyhás étteremmel. Ennek alapján megállapíthatjuk, hogy a kapott eredményeket általánosíthatjuk a régió eredményeiként is.

### *Fluktuáció a régióban*

Vizsgált időszakban (2017.01.01. - 2017.12.31.) a szolgáltatási egységekre bontott ki-, illetve belépők számát, valamint a fluktuációs mutatókat az 1. táblázat tartalmazza.

	dolgozói létszám	kilépő dolgozó	belépő dolgozó	munkaerő forgalom	kilépési forgalom	belépési forgalom	munkaerő váltás	munkaerő váltás int.
	(fő)	(fő)	(fő)	(%)	(%)	(%)	(fő)	(%)
Vendéglátó divízió	345	120	105	65,22	34,78	30,43	105	30,43
Szálloda divízió	245	75	74	60,82	30,61	30,20	74	30,20
Egyéb	238	23	22	18,91	9,66	9,24	22	9,24
<b>Összesen</b>	<b>828</b>	<b>218</b>	<b>201</b>	<b>50,60</b>	<b>26,33</b>	<b>24,28</b>	<b>201</b>	<b>24,28</b>

**1. táblázat: Munkavállalói adatok és fluktuációs mutatók 2017.01.01.-2017.12.31.  
között a vizsgált turisztikai régió legalább 4\*-os szállodáiban**

*Forrás: saját vizsgálat*

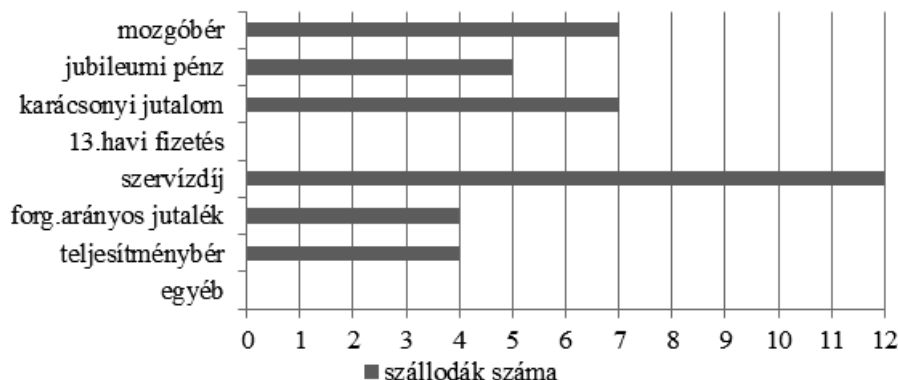
Az eredmények alapján megállapítható, hogy a munkaerő-forgalom a teljes létszámra vonatkozóan 50,6%-os volt, azonban ezt jelentősen meghaladta a vendéglátás divízió munkaerő-forgalma (65,2%) és a szálloda divízió munkaerő-forgalma (60,8%). Míg az egyéb területeken – ahol az átlagos statisztikai létszám vetekszik a szálloda divízió munkavállalóinak számával: 238 illetve 245 fő – nem éri el a 20%-ot sem.

Mivel a távozó munkaerőt szinte mindig sikerült pótolni, ezért a munkaerőváltás intenzitása mind a vendéglátás, mind a szálloda területén rendkívül magas volt, több mint 30% (30,43%, illetve 30,20%). Azokon a területeken, amely nem a turizmushoz szorosan köthető szakmunkát igényel (például: könyvelés, raktározás, kertészet), ez a ráta a 10%-ot sem éri el. A munkaerőváltás intenzitása és a szállodák mérete között nem volt kimutatható korreláció.

### ***Munkavállalók jövedelmi rendszere***

Az alapbér mellett a válaszadó a közvetlenül jövedelem jellegű juttatási lehetőségek közül 7 elemet (mozgóbér, teljesítménybér, forgalomarányos jutalék, szervízdíj, 13. havi fizetés, karácsonyi jutalom, jubileumi pénz) jelölhetett meg, illetve lehetőség volt további elemek megnevezésére is. Az eredményeket az 1. ábra szemlélteti.





**1. ábra: A munkavállalók számára biztosított bérjellegű juttatási formák alkalmazási gyakorisága a vizsgált szállodákban**

*Forrás: saját vizsgálat*

A szállodaigazgatók egyetlen esetben sem neveztek meg más bérjellegű juttatást. 13. havi fizetést a vizsgált szervezeteknél nem adnak, míg a szervízdíj mindenhol bevezetésre került. (Ezt a vendég fizeti meg a dolgozó számára.) Három egységben ezen kívül semmilyen más egyéb jövedelemjellegű juttatás nincs. Mivel a szervízdíj az érvényes magyar jogszabályok szerint csak a vendéglátásban dolgozók között osztható ki, így a teljesítménybér illetve a forgalomarányos jutalék ad arra lehetőséget, hogy a más területeken dolgozókat motiválják a magasabb bevételek elérésében. Ezek közül valamelyik juttatási formát hét szálloda alkalmazza. Azaz öt hotelben a szobaértékesítés divízió dolgozóinak semmilyen eladásösztönző juttatási forma nem biztosított. Dolgozói létszámra vetítve a divízió 245 alkalmazottjából 44% nem érdekelt az eladásösztönzésben. A második legnépszerűbb javadalmazási forma a mozgó bér, amelyet alapvetően vezetői (több szintű) munkakörökhöz rendelnek. Összesen öt szálloda tartja fontosnak, hogy a régi munkavállalókat megbecsülje és jubileumi bónusz formájában honorálja a cégűségüket. Karácsonyi jutalmat a válaszadók közül heten biztosítanak. A válaszok feldolgozása után megállapítható, hogy a bérjellegű juttatások szabályozása, rendszere az egyes szállodákban nincs, vagy csak nagyon kis részben van írásban rögzítve. A válaszadó 12 szálloda összesen 19 írásban rögzített szabályozással rendelkezik. Van három olyan szálloda, amelynél egyetlen juttatási elem szabályrendszere sincs írásban rögzítve. Annak ellenére sem, hogy a szervízdíj esetében (amelyet mindenki alkalmaz) jogszabály írja elő annak meglétét. Az írásban nem szabályozott, munkavállaló által pontosan nem ismert véletlenszerű és így bizonytalan juttatások nem segítik elő a munkavállalók ösztönzését.

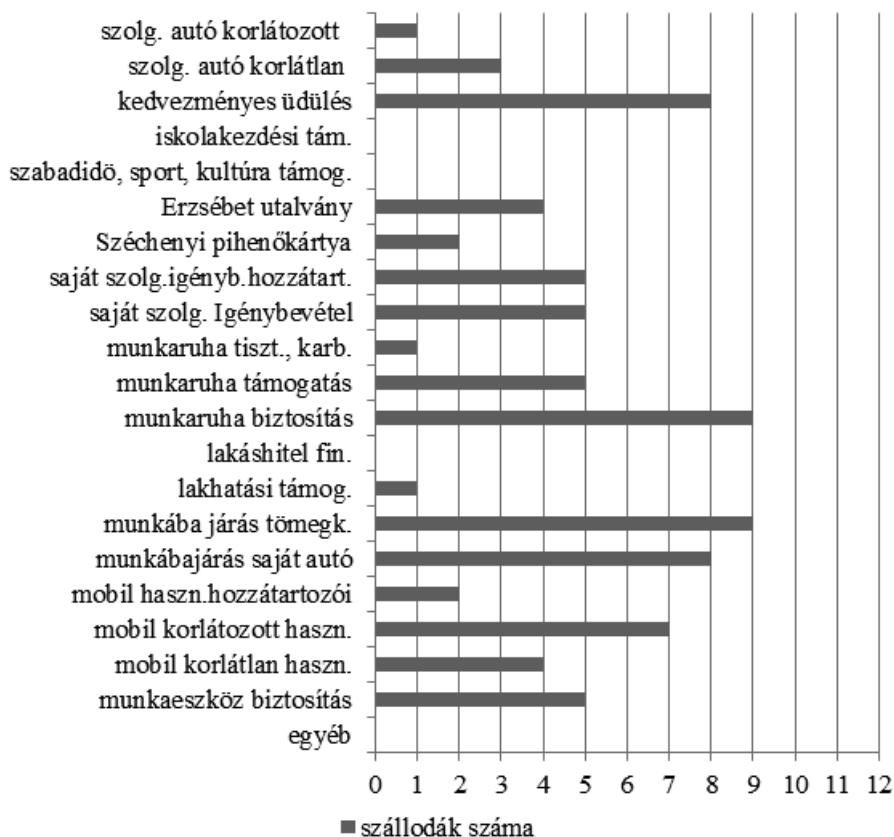
### ***Munkavállalók egyéb, nem bérjellegű juttatási rendszere***

A kérdőív 20 nevesített juttatási formát kínált választásra a további felsorolások lehetőségével (2. ábra). Egyetlen válaszadó sem jelölt meg a felkínált választási lehetőségeken kívül mást. A 12 válaszadó átlagosan 7,3 béren kívüli juttatási elemet ad a dolgozóknak, amelyek közül átlagosan csak 3,9 azoknak a száma, amelyet minden egyes dolgozó kap. A munkáltatók által biztosított, ezen körbe sorolható juttatásoknak csupán 48,8%-a van írásos, mindenki számára elérhető szabályrendszerbe foglalva. Három olyan szálloda is van a válaszadók között, akik esetében egyetlen egy ilyen jellegű szolgáltatás szabályrendszere sincs írásban rögzítve. Ez a vizsgált munkavállalói létszámra vetítve 94 főt érint. Összesen két szálloda van, ahol valamennyi juttatási forma írásban szabályozott és egy, ahol az alkalmazott juttatási forma minden munkavállalóra vonatkozik (mértéke eltérő). A legkedveltebb támogatási forma a munkaruha, formaruha biztosítása, és a munkába járás támogatása tömegközlekedési eszközzel (9-9 vizsgált szálloda). Azon szállodák száma, amelyek a munkába járást a dolgozó saját tulajdonában álló autójával is támogatják, összesen nyolc. Az érintettek köre viszonylag szűk, mindösszesen a 828 dolgozóból 52 fő. Népszerű a kedvezményes üdülési lehetőség biztosítása a dolgozók számára, amely elsősorban a vizsgált szállodák más földrajzi régiókban lévő szállodákkal kiépített kapcsolataira alapoz és kölcsönös egymás dolgozóinak fogadása.

Meglepően kevesen és kevés ún. cafeteria elemet építettek be a juttatási rendszerükbe, amely komoly motivációs eszközként is funkcionál. Ezek hiánya különösen figyelemre méltó, hiszen a vizsgált időszakban adózási szempontból ezek voltak a legkedvezőbb támogatási formák. Többek között egyetlen egy munkáltató sem támogatja a munkavállalók szabadidős, kulturális vagy éppen sport tevékenységét, mint ahogyan egyetlen szálloda sem ad iskolakezdési támogatást a gyermekes munkavállalóknak. A vizsgálati eredmények alapján az elmúlt évben a dolgozók közel harmada kicserélődött, azaz a fluktuáció igen magas. Az alkalmas munkaerő megtalálására földrajzi értelemben is egyre szélesebb körből kell meríteniük a munkáltatóknak. Ennek ellenére a lakhatással kapcsolatos kedvezményes – sőt a lakáshitel finanszírozása esetében járulék-, és adómentes – támogatási formákat egyetlen egy vizsgált szálloda használja. (Meg kell említeni, hogy 2019 évtől kezdődően a munkáltatók számára a törvényi szabályozás változása miatt a kedvezményesen biztosítható cafeteria elemek száma jelentősen leszűkül.)

A saját szolgáltatások kedvezményes igénybevételére hét egységben nincs lehetőség, így dolgozói létszámra vetítve 61,4%-uk van ebből a lehetőségből kirekesztve. Ahol viszont ezt a juttatási formát biztosítják, ott kiterjesztették a közvetlen hozzátartozókra is. Meglepő, hogy ugyancsak hét olyan szálloda van, ahol informatikai munkaeszközöket (laptop, táblagép) senkinek sem biztosít a munkaadó.

Ez nem segíti elő a rugalmas munkaidő alkalmazását, vagy a távmunkában tölthető napok beiktatását.



2. ábra: A munkavállalók számára biztosított béren kívüli juttatási formák alkalmazási gyakorisága a vizsgált szállodákban

Forrás: saját vizsgálat

### *Az alkalmazott HR eszközök*

A kérdőíves felmérés harmadik blokkjában arra kerestem választ, hogy milyen egyéb, a dolgozói juttatási rendszeren kívüli eljárásokat alkalmaznak a munkavállalók megtartása érdekében. A kérdések a tréningek, képzések; a karrier program, tehetséggondozó program; a dolgozók és hozzátartozóikat érintő céges rendezvények; a dolgozói csereprogram és a kilépési interjú meglétére, alkalmazására, valamint

az érintettek körére vonatkozott. Ugyancsak ebben a részben vizsgáltam a vezetői fogadóórák rendjét, és a dolgozói ötletek gyűjtését, értékelését.

A vizsgált szállodák egyharmada alkalmaz szakirányú, felsőfokú végzettséggel rendelkező HR-es kollégát. A többiek esetében klasszikus munkaügyi kollégáról beszélhetünk.

A vizsgált szállodák egyike sem rendelkezik karrier vagy tehetséggondozó programmal. Mint ahogyan egyikben sem készül kilépési interjú és egyikben sincs az elsőszámú vezetőnek hivatalos fogadóórája. A motiváció mellett a szakmai fejlődési lehetőségek egyik kiváló támogatója a dolgozói csereprogram. Ilyennel egyetlen szálloda rendelkezik, de ott is csak belföldi lehetőséget építettek ki. A munkaerő kohézió, a cég lojalitás szempontjából is fontos a dolgozók (és családtagjaik) számára szervezett céges rendezvények. Ezzel a vizsgált szállodák fele élt (hat szálloda), ők viszont évente többször is. A dolgozók ötleteivel mind a 12 vizsgált szállodában foglalkoznak. Azonban a válaszadók közül 10 esetben csak kezdetleges módon, szóbeli kommunikáció keretében, a rendszertelenül megtartott dolgozói értekezleteken mondhatják el a munkavállalók észrevételeiket és visszacsatolás nem történik. A képzés, tréning, továbbtanulási lehetőség területén - amely a munkavállaló esetében az ösztönzés, megtartás egyik meghatározó eleme - a vizsgált szállodák nem látják a lehetőséget. Ezek közül ötben egyetlen dolgozó sem vett részt a munkaadó által finanszírozott tréningen, képzésen. Két-két egység finanszírozta egy, illetve két munkavállaló képzését, egy hotel pedig három munkavállalónak vállalta át az anyagi terheit szakmai továbbképzésük során. Két hotel volt, amely kiemelkedett a munkáltatók által finanszírozott képzések területén 18 illetve 20 fővel. Össességében a vizsgált hotelek 828 munkavállalójából 2017. évben a szállodaigazgatók összesen 47 fő képzését, tréningeztetését támogatták és finanszírozták is.

## Következtetések, javaslatok

A vizsgált kiemelt turisztikai régió magas kategóriájú (legalább 4 csillagos) szállodáiban 2017-ben a szobaértékesítés és vendéglátás divízió dolgozóinak 30,3%-a kicserélődött. Abban a szektorban, ahol a személyes szolgáltatások elvárt színvonala nagyon magas, a szolgáltatási sztenderdek pedig ehhez igazítva nagyon szigorúak és összetettek, az ekkora méretű munkaerő fluktuáció komoly vendégpanaszokat, ezzel vendégvesztést és jelentős költségnövekedést okozhat. A távozó dolgozókat szinte minden esetben tudták pótolni a vizsgált szállodák. A nagymértékű fluktuáció ellenére a hotelek mind a bérjellegű, mind az egyéb, dolgozóknak biztosított juttatási módok szűk spektrumát alkalmazzák, sokszor a munkavállalók által nem ismert feltételrendszer alapján, és alkalomszerűen. A (többlet)teljesítmény elismerése és az eladás ösztönzése

abban az esetben, amikor azt a munkaadónak kell finanszíroznia, csak kevés esetben valósul meg. A régióban elinduló szállodafejlesztések, amelyeket többek között a régióban megjelenő multinacionális vállalatok (BMW, Kronos, Intercontinental stb.) és a nemzetközi légitársaságok vértörvényébe történő bekapcsolódás indukálnak, komoly munkaerő elszívó hatással lesznek a már most is üzemelő szállodákra. A munkaerő megtartásának érdekében érdemes lesz a humán erőforrás gazdálkodás szélesebb eszköztárát alkalmazni a szállodák tulajdonosainak, vezetőinek.

### Hivatkozott források

- [1.] Allen, G. D. (2008): Retaining Talent. SHRM Foundation, United States of America, <http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining%20talent%20final.pdf>, pp. 1-24., Letöltés dátuma: 2018.06.10.
- [2.] Ambrus T. – Lengyel L. (2011): Humán controlling eszközök a gyakorlatban. CompLex Kiadó, Budapest, 324 o.
- [3.] Bácsné Bába É. – Müller A. – Molnár A. – Dobay B. – Bács Z. – Pető K. (2018): Tourism-volunteering and sport – Connections and implications from a research, Acta Oeconomica Universitatis Selye, Vol. 7. No. 2. pp. 19-33.
- [4.] Barizsné Hadházi E. (2012): Vállalatok képzési magatartása. VIKEK közleményei IV. évf. 5. sz. (No. 11), 85-93.o.
- [5.] Bartha É. J. – Müller A. É. – Bácsné Bába É. (2018): A fitness fogyasztók sportlétesítmény-választását befolyásoló legfőbb szempontok alakulása életkor szerint, Selye E-Studies, 9. évf. 1.sz. 4-12.o.
- [6.] Budeanu, A. (2005): Impacts and responsibilities for sustainable tourism: a tour operator's perspective. Journal of Cleaner Production. Vol. 13. 89-97. o. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.12.024>
- [7.] Canton, J. (2013): Global Futures Forecast 2013: The Top Trends That Will Shape the Coming Year. Institute for Global Futures. <http://www.globalfuturist.com/wp-content/uploads/GFF-2013.pdf>, Letöltés dátuma: 2018. 06. 10.
- [8.] Csirmaz É. – Pető K. (2015): International trends in recreational and wellness tourism, Procedia Economics and Finance, Vol. 32. pp. 755-762. doi: 10.1016/S2212-5671(15)01458-6

- [9.] Dajnoki K. – Héder M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira, *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 27.évf. 84-93. o., <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
- [10.] Deák I. – Imreh Sz. – Kosztópulosz A. – Kürtösi Zs. – Lukovics M. – Prónai Sz. (2013): *Gazdasági alapismeretek I. Emberi erőforrás menedzsment a kis- és középvállalkozásoknál c. fejezet*, szerk. Kürtösi Zs., ISBN 978-963-306365-1
- [11.] Dienesné Kovács, E. – Gergely, É. (2009): Examining some fields within human resources management. In: *AGRIMBA*, Vol. 3. No. 3-4. pp. 49-52.
- [12.] Fenyves V. – Dékán Tamásné Orbán I. – Könyves E. – Nagy A. – Sándor F. (2014): Economical aspects of thermal and medical tourism, *Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT*, Vol. 8., No. 4., pp. 77-84.
- [13.] Fenyves V. – Bács Z. – Tarnóczy T. (2016): A forgótöke menedzsment jelentősége a vezetői döntésekben, *Taylor Gazdálkodás- és Szervezésstudományi Folyóirat*, 22. évf. 1. sz. 37-45.o.
- [14.] Fróna D. – Oláh J. – Harangi-Rákos M. (2017): A fa értékteremtési lánc logisztikai koncepciója, *International Journal of Engineering and Management Sciences*, Vol 2., No 4. pp. 139-154. DOI: 10.21791/IJEMS.2017.4.12.
- [15.] Görgényi Hegyes É. – Máté B. – Seyyed, A. V. – Fekete Farkas M. (2017): The role of social media in gastronomy industry, *Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT*, Vol. 11. No. 3-4. pp. 95-104. DOI: 10.19041/APSTRACT/2017/3-4/14
- [16.] Gyökér I. – Krajcsák Z. (2009): Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata, *Vezetéstudomány*, 40. évf. 1. Klsz. 56-61.o.
- [17.] Kozmáné Csirmaz É. – Pető K. (2014): The analysis of costumer satisfaction in recreational tourism, *Applied Studies in Agribusiness and Commerce – APSTRACT*, Vol. 8. No. 4. pp. 57-61.
- [18.] Kőmíves P. M. (2014): Staff mobility as an aspect of the quaity assurance in Hungarian universities, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 152. pp. 1189-1193. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.297

- [19.] Kőmíves P. M. – Erdős A. – Körösparti P. (2018): Debreceni szakközépiskolai tanulók pályaválasztásának aktuális kérdései, *International Journal of Engineering and Management Sciences*, Vol. 3, No. 4. pp. 308-319. DOI: 10.21791/IJEMS.2018.4.26.
- [20.] KSH (2017): <http://statinfo.ksh.hu/Stainfo>, Letöltés dátuma: 2018.06.10.
- [21.] Mayo, E. (1933): *The human problems of an industrial civilization*, MacMillan, New York
- [22.] Michalkó G. (2012): *Turizmológia*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 266. o.
- [23.] Müller A. – Pfau C. – Gabnai Z. – Bácsné Bába É. – Borbély A. – Pető K. (2018): A gyógy-, wellness- és sportszolgáltatások fejlesztési lehetőségei a gyógyturizmusban egy hazai kutatás tükrében, *International Journal of Engineering and Management Sciences*, Vol 3. No 4. pp. 101-114. DOI: 10.21791/IJEMS.2018.4.10.
- [24.] Popp J. – Harangi-Rákos M. – Szenderák J. – Oláh J. (2018): Regionális különbségek a főbb mezőgazdasági ágazatokban Magyarországon, *Journal of Central European Green Innovation*, Vol. 6. No. 3. pp. 85-112. DOI: 10.33038/JCEGI.2018.6.3.85
- [25.] Simons, T. – Enz. C. A. (1995): *Motivating hotel employees*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, United Kingdom, Vol. 36, pp. 20-27. <https://doi.org/10.1177/001088049503600114>
- [26.] Szemes L. – Világi R. (2001): *Személyügyi feladatok rendszere*, Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Kar Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet, Pécs
- [27.] Vetráková M. – Mazúchová E. (2015): *Management of work motivation in hotel companies in Slovakia* *International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM. 2015*, pp. 537-544. DOI: 10.5593/SGEMSOCIAL2015/B23/S7.068
- [28.] UNWTO (2016): *United Nations World Tourism Organisation: Tourism Highlights 2016 Edition*, <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418145> Letöltés dátuma: 2018. 09. 26.
- [29.] Kelko Consulting (2018): <http://www.kelko.hu/fluktuációmesterségesen>, Letöltés dátuma: 2018.09.26.



**Szerző:**

**Fazekas Lajos**

PhD hallgató

Debreceni Egyetem

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola





## VEZETŐI DÖNTÉSHOZÁS A TEJTERMELŐ ÁGAZAT FOGLALKOZTATOTTI ELÉGEDETTSÉGÉBEN A BAJAI JÁRÁSBAN

Gulyás Dóra Kinga – Fodor Fanni Ildikó – Thalmeiner Gergő

### Összefoglalás

*A magyar szarvasmarha ágazat mezőgazdaságunk egyik legsikeresebb ágazata volt egészen a rendszerváltás előtt. A rendszerváltást követően az ágazat átstrukturálódott, nagymértékben megváltoztak a tulajdonviszonyok, a működő telepek egy részén pedig felhagytak a termeléssel. Hazánkban működő vállalkozások és kiemelten a munkaerőhiányban szenvedő mezőgazdasági szervezetek esetében a termelékenység növelése az egyik legfontosabb cél. A humán erőforrás menedzsment és azon belül a foglalkoztatotti motiváció-, elégedettség mérése és menedzselése pedig a vállalati funkciók közül az egyik olyan kiemelkedő tényező, amelynek hatékonysága a szervezetben lévő összes gazdálkodásszervezési folyamat-, termelékenység szintjét növeli.*

*Kutatásunk során azt vizsgáljuk, hogy a bajai járásban lévő tejtermelő tehenészet ágazatában működő vállalkozások által foglalkoztatott munkavállalók elégedettségi érzete milyen, és mindez milyen hatással van a szervezetek működésére. Valamint szeretnénk feltárni azokat a befolyásoló hatással bíró tényezőket, melyek segítségével rálátásunk nyílhat, hogy mennyire motiváltak és elégedettek a foglalkoztatottak a vizsgált ágazatban.*

**Kulcsszavak:** tejtermelő tehenészet, termelékenység, humán erőforrás, elégedettségi érzet, bajai járás

**JEL:** Q10

DOI: 10.33032/acr.2019.9.1.81

## LEADERSHIP DECISION MAKING IN THE DAIRY INDUSTRY EMPLOYEE SATISFACTION IN BAJA DISTRICT

### Abstract

*The Hungarian dairy cowshed sector was one of the most successful sectors of our agriculture until the change of regime. Following the change of regime, the sector was restructured, property ownership changed to a large extent, and production was abandoned in some of the operating sites. In the case of companies operating in Hungary and especially agricultural organizations suffering from labor shortages, increasing productivity is one of the most important goals. Measuring and managing human resource management and, in particular, employee motivation, satisfaction, is one of the outstanding features of corporate functions, whose efficiency increases the level of process management and productivity in the organization. In our research, we investigate what kind of satisfaction the employees of the enterprises in the dairy cowshed sector in Baja district have and what impact this has on the functioning of the organizations. We also want to explore the influencing factors that can help us see how motivated and satisfied our employees are in the sector under investigation.*

**Keywords:** *dairy cowshed, productivity, human resource, satisfaction feeling, baja district*

**JEL:** Q10

## Bevezetés

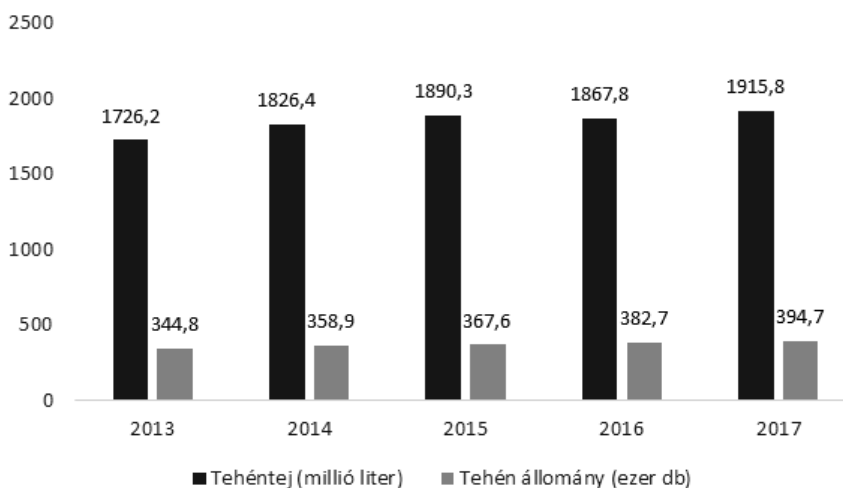
Magyarországon a rendszerváltást követően folyamatos a gazdasági átalakulás, a megváltozott piaci viszonyok a mezőgazdaság és az élelmiszeripari termelés nagymértékű visszaesését eredményezte. A nemzetközi piacok elvesztése, a hazai fogyasztás változása szerkezetváltásra, korszerűsítésre sarkalta az ágazat szereplőit, ami jelentős foglalkoztatási átalakulással is járt. Az állattenyésztési ágazatok termelés jövedelmezősége visszaesett, mivel a termelési költségek növekedését csak részben tudta kiegyenlíteni az élő állatok és az állati termékek lassabban növekvő árszintje. Az EU-csatlakozást követően a hazai termelésű állati eredetű élelmiszerek aránya a lakossági fogyasztásban (a közösségivé vált belpiacra beáramló külföldi termékek miatt) jelentősen csökkent, kivételük viszont nem nőtt (Kapronczai, 2011). Az állattenyésztő ágazat azon belül is a tejelő szarvasmarha tenyésztés visszaszorulása a hazai agrárágazat jövőjének egyik legjelentősebb problémája, amely napjainkban is megoldásra vár. Az ágazat helyzetének folyamatos hanyatlásának visszafordítása összetett feladat, mivel a nehéz helyzet mögött komplex, versenyképességi, jövedelmezőségi, finanszírozási, hatékonysági és jogszabályozási okok találhatók. A tejelő szarvasmarha ágazat versenyképességének javítása többek között azért is számít különösen fontos feladatnak, mert az ágazat jövőbeni sikerességét a különböző forrású támogatási összegek egyre kevésbé fogják befolyásolni és nem csak kifejezetten az agrárpolitikai változások határozzák meg, hanem egyre jelentősebben a piaci hatások és az egyre inkább globalizálódó világpiaci folyamatok határozzák meg az ágazat jövőbeni sikerességét (Illés B. Cs. et al., 2014).

## Szakirodalmi áttekintés

Magyarország mezőgazdaságára jellemző a gyenge versenyképesség, a technológiai elmaradottság, valamint a szervezési- irányítási hiányosságok. Többek között ezek miatt is az ágazat relatív visszaszorulása az elmúlt időszakban jelentős volt. A rendszerváltás előtt, 1989-ben a mezőgazdaságban az aktív keresők 17,3%-át foglalkoztatták, míg 2017-ben megközelítőleg már csak 5,0% volt a mezőgazdasági foglalkoztatás részaránya. Ugyanezen időszak alatt a mezőgazdaság részesedése a GDP-előállításból 13,7%-ról 3,3%-ra csökkent (Kovács, 2010). A 2017-es évben a mezőgazdaság teljes bruttó kibocsátásából a szolgáltatás és másodlagos tevékenység 7,5%-os részaránya mellett, a növénytermesztési és kertészeti termékek együttesen 58,1%-ot képviselnek, míg az élő állatok és állati termékek összesen 34,4%-os részesedéssel rendelkeznek.

A munkaerő-ráfordítás nagysága 426 ezer ember teljes munkaidős tevékenységének felelt meg, ami 1,9%-kal maradt el a 2016-os évhez viszonyítva. A mezőgazdasági termelői árak összességében 5,6%-kal emelkedtek, ezen belül a növényi termékek termelői ára 3,3%-kal, az állatok és állati termékek termelői ára 9,3%-kal növekedtek (KSH, 2017).

Kiemelten az állattenyésztésen belül a szarvasmarha-ágazat a bruttó hazai össztermék jelentős részét adja, a sertés- és a baromfiágazatot követően a harmadik legnagyobb volumenű állattenyésztési ágazatként nevezhető. Jelentős szerepet képvisel a táj- és környezetvédelem, a településszerkezet és foglalkoztatáspolitikai összefüggései révén az egész nemzetgazdaságban. Nem túlzás tehát azt állítani, hogy stratégiai jelentőségű ágazat, „a mezőgazdaság nehézipara” (Steffler et. al., 1995). Aktuális statisztikai adatok alapján a tej ágazat kibocsátása 2016-ban 145,1 milliárd forint volt, a mezőgazdaság kibocsátásának 5,5%, az állattenyésztés kibocsátásának 16,8%-a. A kibocsátás folyó éron egy év alatt 6,1%-kal csökkent, ennek egyik legfőbb oka az, hogy az árak csökkenésének nagysága meghaladta a volumen kismértékű növekedését.



### 1. ábra Tehéntejtermelő ágazat helyzete

*Forrás: Saját szerkesztés (KSH, 2017) adatok alapján, 2018*

A tehéntejtermelő ágazat helyzete elnevezésű ábráról leolvasható, hogy az elmúlt években nem változott jelentősebben a tehén állomány létszáma, csak minimális növekedés figyelhető meg a mutató értékében. A tehénállomány létszámának minimális növekedésével arányosan a tehéntejhozam mutatójának is kismértékű növekedése figyelhető meg a vizsgált években.

Összességében elmondható, hogy a szarvasmarha ágazat egy kézimunkaerőt igénylő ágazat. Annak érdekében, hogy a munkatermelékenységet növelni lehessen objektív és szubjektív szempontú tényezőket is figyelembe kell venni. Az objektív csoportba tartoznak a termelőeszközökkel kapcsolatos feltételek, a tartás természeti feltételei, valamint a gazdasági-társadalmi tényezők. A szubjektív csoportba sorolandók: a tudományos eredmények implementálása, a dolgozók szakképzettsége és az ösztönzési formák.

A tejtermelés versenyképességét a telepek eszköz felszereltsége, azon belül is a műszaki-technológiai háttér jelentősen meghatározza (Horváth, 2004). A versenyképesség javítása úgy lehetséges, ha a vállalkozások az eszközeiket, amelyek előregedtek vagy túlhasználtakká váltak mennyiségi és minőségi szempontból egyaránt fejlesztik (Husti, 2003). A versenyképesség mellett a munkatermelékenységet is erősen befolyásolja a termelés technológiai színvonala, mint például a fejőkehely eltávolítása vagy a fejőberendezés típusa (Gesztí – Borbély, 2004). Ezekből következően elmondható, hogy az élőmunka kiváltására abban az esetben vállalkozhatnak a termelők, ha technológiájuk korszerű. A következőekben az egy tehénre jutó munkaóra-felhasználásra szemléltet példát az 1. táblázat.

Megnevezés	1999	2000	2001	2002
EDF	52	55	47	39
Németország keleti tartományai	45	48	47	43
Magyar	109	98	98	95

**1. táblázat Az egy tehénre jutó munka mennyisége (h/tehén)**

*Forrás: (Gesztí – Borbély, 2004)*

Elmondható, hogy a magyarországi magas óraszám az eszközök korszerűtlenségéből, termelő alapok leromlásából, az alacsony munkaidő-kihasználtságból és a rossz munkaintenzitásból tevődnek össze. A mutatók növelése érdekében célszerű az eszközök korszerűsítés, beruházások végzése, melyekkel kézimunkaerőt lehetne kiváltani adott munkafolyamatok elvégzésekor, továbbá a munkavégzés precizitása is javulna.

A 2. táblázat jól szemlélteti, hogy a tehénlétszám növekedésével az egy tehén gondozására jutó éves munkaóra mennyisége csökken (Vadász, 1965).

Tehénlétszám db	A vizsgált üzemek száma	Átlagos tehénlétszám	1 tehenre jutó munkaidő évente (óra)
1-49	237	20	420
50-99	50	72	372
100 felett	52	168	340

**2. táblázat A tehénlétszám hatása a fajlagos munkaidő-felhasználásra**

*Forrás: (Vadász, 1965)*

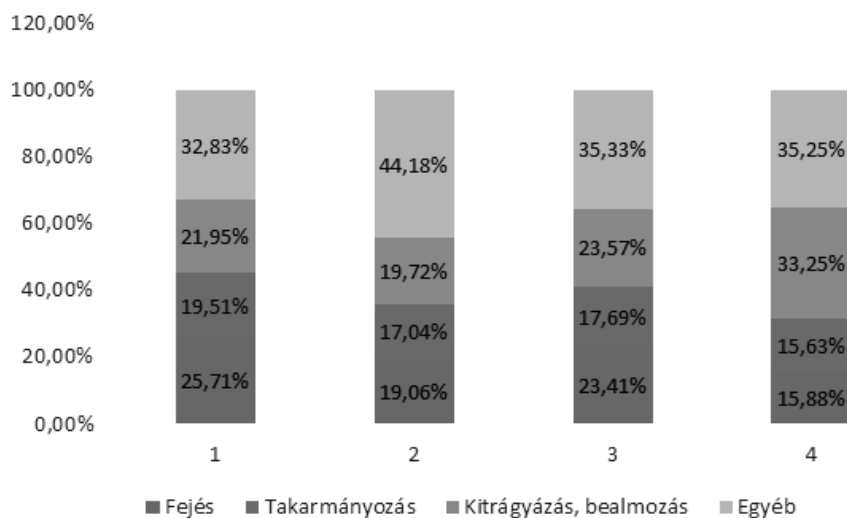
A bajai járás tejelő tehenészet mutatóinak értékei az 3. táblázat adatai szerint alakultak. A csökkenés szintén megfigyelhető az egy tehen gondozására jutó éves munkaóra tekintetében.

Tehénlétszám db	A vizsgált üzemek száma	Átlagos tehénlétszám	1 tehenre jutó munkaidő évente (óra)
1-49	3	15	390
50-99	-	-	-
100 felett	4	185	315

**3. táblázat A bajai járás tejelő tehenészeinek munkaidő-felhasználása**

*Forrás: Saját kutatás (N=7), 2018*

A főbb feladatok dolgozói létszámszükséglet alakulását a 2. ábra mutatja be. Az ábráról leolvasható, hogy a kutatás során elemzett telepeken milyen arányban oszlanak meg létszámszükségletben a napi szinten elvégzendő feladatok. A tört számok azt jelzik, hogy egyes feladatokat átfedve látnak el, kiegészítve egymást. Az ábrán nem tüntettük fel a 3 kisebb tehénlétszámmal rendelkező üzemet, mert véleményünk szerint ennél a méretkategóriánál a feladatkörök nincsenek szegmentálva, nincs úgynevezett szakosított munkarend. Ezekben a telepeken jellemzően néhány ember, jellemzően családtagok látják el az állatokkal kapcsolatos munkavégzést. Ezt a gondolatmenetet támasztja alá Gasson (1982) álláspontja is, miszerint a gazdálkodó szívesebben dolgozik együtt a családja tagjaival, mint más dolgozókkal. A családi vállalkozás további hozadéka, az, hogy a tőke nem válik szét, ugyanakkor egy külső munkaerőt alkalmazó vállalkozás esetében a munkaerő bérköltséget is jelent (Gasson – Errington, 1999).



**2. ábra Főbb munkaműveletek százalékos megoszlása a tehenészetekben (telepek szerint)**

*Forrás: Saját kutatás (N=7), 2018*

## Emberi erőforrás jelentősége

Napjainkban újraértékelődik,- felértékelődik az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás. A vállalati gazdálkodás legfontosabb erőforrásaként a megfelelően motivált, értékes tudással és készségekkel rendelkező dolgozók nevezhetők. Az általuk végzett hatékony és eredményes munka segíti a szervezetet céljai elérésében, valamint a megfelelő piaci pozíció betöltésében. Az emberi erőforrás olyan sajátos termelési tényező, melynek véges a munkaerőpiacon lévő kínálata és az általa elérhető teljesítménye. Speciális kiváltásága továbbá még az is, hogy megújulási-tanulási képességekkel rendelkezik, amit viszont nagymértékben befolyásol a munkavállalók egyéni motivációja (Magda et al, 1998). A motivált, produktívan dolgozó munkavállalók foglalkoztatásával nagymértékben generálható az adott szervezet piaci pozíciójának megszilárdítása. Abban, hogy egy szervezet elérje a megfelelő munkavállalók alkalmazását nagy segítséget nyújt egy jól működő HRM rendszer működtetése. Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) egy többszörös cél által vezérelt és sok érintettel rendelkező szervezeti alrendszer, melynek alapvető gazdasági célja, hogy olyan költséghatékony munkaerő kezelési rendszert tudjon létrehozni és működtetni, ami a szervezetek számára pénzügyi előnyt és életképességet

jelent (Karoliny- Poór, 2017). Fontos kiemelni még azt is, hogy az emberi erőforrás menedzsment tevékenységével komoly hatást gyakorol; az alkalmazottak munkahelyen végzett tevékenységére, támogatja az új munkavállalók beillesztését, csoportok kohéziós erejére pozitív hatást gyakorol, valamint fejleszti a munkahelyi légkört. Gondoskodik az alkalmazottak megbecsüléséről, anyagi illetve nem anyagi javadalmazásra annak formájára és mértékére tesz javaslatot (fizetésemelés, előléptetés, szakmai fejlődés, juttatások, döntésekbe való bevonás, szociális és egészségügyi támogatás) (Pálinkás- Vámosi, 1999).

Egy szervezet HRM tevékenységének külön ki kell térjen a dolgozói elégedettség érzetének vizsgálatára is, figyelemmel kíséri a munkafolyamatokat és a dolgozók fejlődését, valamint az operatív és a stratégiai célokat. A munkahelyi elégedettség az egyik legfontosabb viselkedésmód, amely arra vezethető vissza; hogy mennyire tartjuk kihívásokkal telinek a munkánkat, kielégítőnek találjuk-e a javadalmazás formáját- mértékét, valamint a munkafeltételek,- munkatársak,- vezetőség mennyire inspirál munkavégzésünk során (Bakacsi, 2000).

### **Dél-alföldi régió és a bajai járás jellemzése**

A bajai járás a Dél-Alföldi régió területén helyezkedik el, amely Magyarország legnagyobb területű régiója; 18 339 km<sup>2</sup>-rel az ország területének 19,6%-át fedi le és az ország lakosságának 13%-a él ezen a területen. A térség tipikus alföldi táj, a jó minőségű talajok és a kedvező éghajlati tényezők a magas napsütéses órák száma, a termásvíz gazdagság együttesen alakítják a régió mezőgazdasági termelésének alakulását és az erre épülő élelmiszeriparát. Mivel már évtizedek óta csökken a Dél-Alföld mezőgazdasági területén és az élelmiszeriparban foglalkoztatottak száma, ebben az ágazatban is felértékelődik a humán erőforrás. Fontos, hogy az ágazatban tevékenykedők felkészültsége, hozzáértése, szakképzettsége, iskolázottsága, innovatív készsége megfelelő legyen. Ezek alapján megállapítható, hogy a Dél-alföldi régióban elhelyezkedő mezőgazdasági vállalatok versenyelőnyének forrásául is a magasan képzett és motivált munkaerő, az alkalmazottak által végzett folyamatos fejlesztések és az új termelési rendszerekhez való rugalmas alkalmazkodása szolgál. Ezen felül pedig cél, hogy a munkavállaló bérének folyamatos emelkedése, elégedettségi érzetének megtartása mellett a meglévő kapacitását minél hatékonyabban használják ki a vállalatok és nem utolsó sorban a termelékenység olyan irányú növelésére törekedjenek, hogy az ne járjon együtt a munka monotonitásának növekedésével (Szepesi, 2006).



## Anyag és módszertan

Ahhoz hogy kutatásunk megfeleljen a tudományos kritériumoknak és egy teljesebb kép alakulhasson ki a vizsgált témával kapcsolatosan, kérdőíves kutatás módszerét alkalmaztuk (Babbie, 2008). A kvantitatív vizsgálat során véletlen mintavételezési eljárás során jutottunk adatokhoz, melynek lényege;  $n < N$  számú egyed egymást követő ismétlés nélküli választása történik meg, amely esetében minden egyes kiválasztáskor a sokaságban még meglévő elemek kiválasztása azonos valószínűséggel rendelkezik (Sajtos - Mitev, 2007). Kérdőívünket Google alkalmazásának és a telepeken való személyes megjelenés útján sikerült kitöltetni 188 fővel. Az adatfelvétel időszaka 2018 augusztus és október között történt, célcsoportja pedig a bajai járásban lévő tejelő szarvasmarha ágazatban foglalkoztatottak voltak. Az alkalmazott adatfeldolgozás során a kitöltött kérdőívek kódolását a Microsoft-Excel táblázatkezelő program függvényeinek segítségével végeztük el. A kódolást követően, a meghatározott változók figyelembevételével az adatokat egy statisztikai elemző programba (SPSS-be) rögzítettük. Az adatok értelmezhető információvá alakítása során leíró statisztikát, keresztábla lekérdezés alkalmazásával összefüggés vizsgálatot és klaszter analízist végeztünk el. Kiemelendő az analízis készítése, melynek célja, hogy a megfigyelt elemeket több változó alapján homogén csoportokba ossza fel. Olyan csoportok létrehozása a cél, amelyek csoporton belüli elemek között maximális a hasonlóság, valamint a csoportok között maximális a különbözőség. Nem az egyediség, hanem a jellegzetes, az általánosíthatóság mutatható ki. Fontos kiemelni, hogy a kérdőívet kitöltők között a főiskolai,- egyetemi végzettséggel rendelkezők aránya nagyon alacsony volt, ezért ezeket az adatokat elemzésünk során nem tudtuk érdemlegesen felhasználni. Kérdőíves kutatásunk nem reprezentatív, mivel a reprezentativitáshoz szükséges kritériumoknak nem felel meg, ezáltal az eredmények csak tendenciákat mutatnak.

## Eredmények

Az eredményeinket két darab hipotézis megfogalmazásának segítségével szeretnénk ismertetni.

*A vizsgált sokaság azon munkavállalói esetében, akik úgy nyilatkoztak, hogy nagymértékben leterheltnek érzik magukat munkavégzésük során, kevésbé szándékoznak 1-2 éven belül elhagyni munkahelyüket, mint azon munkavállalók, akik kisebb mértékben érzik magukat leterheltnek munkahelyükön.*

Többek között azért is fogalmaztuk meg ezt a hipotézist, mert az ágazaton belül szerzett információink-, tapasztalataink alapján azt a trendet véltük felfedezni, hogy a nagymértékben leterhelt-, leterheltséget érző munkavállalók kevésbé hagyják el munkahelyüket, mint a kis mértékben leterhelt-, leterheltséget érző kollegáik. A kérdőíves kutatásba vont sokaság válaszait kódolását követően az SPSS program segítségével egy keresztábra lekérdezés alkalmazásával fogjuk vizsgálatba vonni. Az elemzés során megvizsgáljuk, hogy van-e összefüggés, és amennyiben van összefüggés abban az esetben értékeljük, hogy milyen irányú összefüggés alakul ki a foglalkoztatottak leterheltség érzetének mértéke és a munkahely elhagyási szándékuk között. A vizsgált adatok és kérdések között szignifikáns összefüggés tapasztalható, tehát az összefüggés vizsgálat kiértékelhető.

A 4. táblázat adatai alapján nyilvánvalóvá válik, hogy a kevésbé leterheltséget érző válaszadók közül 77,8% szerint nem szándékozik 1-2 éven belül munkahelyet váltani. Továbbá a közepes leterheltséget érző válaszadók közül is 69,8%-a nyilatkozott úgy, hogy nem szándékozik munkahelyet váltani 1-2 éven belül. Hasonlóan alakul az érték a nagyobb leterheltséget érző válaszadók esetében is, 68,5%-uk válaszolt nemlegesen a feltett kérdésre. A teljes mértékben leterheltséget érző válaszadók esetében 29,2%-a nem szándékozik munkahelyet váltani, ugyanakkor ugyanilyen arányban gondolják úgy is, hogy munkahelyet fognak váltani 1-2 éven belül. Kiemelendő, hogy közülük 41,7%-a gondolkodik a közeljövőben történő munkahelyváltás kérdésén.

Ezek alapján elmondható, hogy hipotézisünk csak részben teljesült. A közepes vagy nagyobb mértékű munkahelyi leterheltséget érzők többsége kevésbé gondolkodik el azon, hogy munkahelyet váltson 1-2 éven belül. A kevésbé leterheltséget érző válaszadók esetében nem figyelhető meg a biztos munkahely elhagyási válasz arányának jelentősebb növekedése. Viszont azon válaszadók esetében, akik teljes mértékű leterheltséget éreznek a munkahely elhagyási szándékának aránya megnövekedik és jelentősebb a munkahely elhagyási szándék megfontolása is. Így ez eltérő tendenciát mutat az összehasonlított két kategóriához képest.

Keresztábra- elemzés						
			Az utóbbi időben felmerült-e Önben, hogy a következő 1-2 évben elhagyja munkahelyét?			
			Nem	Gondolkozik rajta	Igen	Összesen
Mennyire érzi magát leterheltnak a munkahelyén?	Egyáltalán nem	Érték	4	0	0	4
		Százalék	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Kis mértékben	Érték	14	4	0	18
		Százalék	77,8%	22,2%	0,0%	100,0%
	Közepes mértékben	Érték	37	12	4	53
		Százalék	69,8%	22,6%	7,5%	100,0%
	Nagymértékben	Érték	61	28	0	89
		Százalék	68,5%	31,5%	0,0%	100,0%
	Teljes mértékben	Érték	7	10	7	24
		Százalék	29,2%	41,7%	29,2%	100,0%

**4. táblázat Munkahely elhagyási szándék és a leterheltség érzet mértéke közötti összefüggések**

*Forrás Saját kutatás (N=188), 2018*

*A vizsgált sokaság esetében a foglalkoztatotti elégedettség érzete által élesen elkülöníthető a szakmunkás-, szakiskolai végzettséggel rendelkezők elégedettségi érzete a más végzettséggel rendelkezőkéhez képest.*

A második hipotézis megfogalmazásának eredendő oka, a szakmunkás végzettséggel rendelkezők hiánya az ágazaton belül, amely az egyik olyan szűk keresztmetszet, ami már a közeljövőben érezheti negatív hatását. Ennek megfelelően a szervezeteknek komoly feladatot jelent a megfelelő szakmunkás végzettséggel rendelkezők felvétele és megtartása, amely tudatos és módszeres HR politikát és megfelelő vezetői stílust igényel.

Hipotézisünk igazolásához az SPSS programcsomag segítségével elvégeztünk egy klaszteranalízist, amelyben K-közép nem hierarchikus módszert alkalmaztunk. Ezen módszer során 3 klasztert határoztunk meg.

A hüvelykujj szabályok közül, melyeket több szakirodalom is javasol a klaszterek relatív mérete alapján történő, kutatás szempontjából fontos szegmens kijelölését és vizsgálatba vonását vettük alapul. A minimum 3 klaszter kialakítására pedig azért van szükség, mert a csak egy-két klaszterből álló klaszteranalízis nem értelmezhető, vizsgálható (Sajtos - Mitev, 2007).

A létrejött 3 klaszter és a munkavállalók legmagasabb iskolai végzettség eloszlása közötti összefüggés vizsgálatát az alábbi táblázatban szemléltetjük.

Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?						
			Cluster Number of Case			Total
			1	2	3	
Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?	8 általánosnál kevesebb	Érték	13	1	17	31
		Százalék (sor)	41,9%	3,2%	54,8%	100,0%
		Százalék (oszlop)	21,0%	2,9%	18,5%	16,5%
	Általános iskola	Érték	24	8	13	45
		Százalék (sor)	53,3%	17,8%	28,9%	100,0%
		Százalék (oszlop)	38,7%	23,5%	14,1%	23,9%
	Szakmunkás, szakiskola	Érték	20	11	30	61
		Százalék (sor)	32,8%	18,0%	49,2%	100,0%
		Százalék (oszlop)	32,3%	32,4%	32,6%	32,4%
	Érettségi	Érték	5	14	25	44
		Százalék (sor)	11,4%	31,8%	56,8%	100,0%
		Százalék (oszlop)	8,1%	41,2%	27,2%	23,4%
	Főiskola, Egyetem	Érték	0	0	7	7
		Százalék (sor)	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		Százalék (oszlop)	0,0%	0,0%	7,6%	3,7%

**5. táblázat: Klaszterek és az iskolai végzettség közötti összefüggésvizsgálat eredménye**

*Forrás Saját kutatás (N=188), 2018*

Az 5. táblázatban szereplő adatok alapján elmondható, hogy az első klaszterben a szakmunkás,- szakiskolai végzettségű munkavállalók közel 32,2% részesedéssel szerepelnek, az általános iskolai végzettségűek pedig 38,7%, vagyis nem lehetséges a végzettség szerinti éles elkülönítés ezen a klaszteren belül. A második klaszterben a szakmunkás,- szakiskolai végzettséggel rendelkezők 32,4% részesedési aránnyal képviseltetik magukat, míg az érettségizettek 41,2%-al, az általános iskolai végzettségűek pedig megközelítőleg 23% részesedéssel szerepelnek. Az adatok alapján nincs éles elkülönülés ebben a klaszterben sem. A harmadik klaszter vizsgálata során a 8 általános alatti-, az általános iskolai-, és az érettségi végzettséggel rendelkezők mind-mind megközelítőleg 20%-os részesedési aránnyal rendelkeznek, míg a legnagyobb aránnyal 32,4%-al a szakmunkás,- szakiskolai végzettségűek szerepelnek. Azonban ez a különbség sem mondható érdemlegesnek, így ebben a klaszterben sem lehet a mutató szerint különbséget tenni. Ezek alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a foglalkoztatotti elégedettség érzete által nem lehetséges elkülöníteni a szakmunkás,- szakiskolai végzettségű munkavállalók csoportját, tehát a megfogalmazott hipotézisünk nem teljesül.

## Következtetések és javaslatok

A vizsgálatba vont bajai járás tejlőtehenészeiben foglalkoztatottak, akik nagyobb mértékű munkahelyi leterheltséget éreznek. Kevésbé gondolkodnak el azon, hogy munkahelyet váltsanak 1-2 éven belül. Ennek az inkonzisztens eredménynek a jelentősége azért is kiemelendő, mert a szervezetek teljesítménye nagymértékben függ a foglalkoztatottak hatékonyságától. Azáltal, hogy a munkavállaló munkája során nagymértékű leterheltséget érez, munkavégzéssel kapcsolatos elégedettségi érzete is csökken. Ezzel párhuzamosan, pedig csökken a munkavégző produktivitása, precizitása, ami pedig termelés kieséshez vezet a szervezetek számára. Ennek megelőzéséért fontos a foglalkoztatottak ösztönzése, motivációjuk fenntartása, elégedettségi érzetük növelése, leterheltség érzetük csökkentése. Az ágazatban leggyakrabban alkalmazott ösztönzési forma az anyagi juttatás, ezen belül is a fizetésemelés-, prémium. Ugyanakkor véleményem szerint a foglalkoztatottak magas fokú leterheltségét csökkenteni, ezzel párhuzamosan pedig az elégedettségi érzetét, motivációját növelni lehetne a folyamatos visszajelzések nyújtásával, munkájuk rendszeres értékelésével,- átszervezésével, ezáltal pedig elérhetővé válna produktivitásuk növelése.

A szakmunkások foglalkoztatotti elégedettségének növelése érdekében tett különböző elégedettséget befolyásoló tényezők és faktorok javítása a szervezeti hierarchiában horizontálisan a velük egy szinten elhelyezkedő munkavállalók számára

is hasonló mértékű elégedettségi érzet növekedést okoz. Az előbbieken említett összefüggés miatt a vezetők számára levonható következtetés, hogy a szakmunkás hiány megszüntetésére irányuló törekvések között a foglalkoztatotti elégedettség növelésére vonatkozó cselekvések a szervezet számára az egyik leghatékonyabb döntésnek bizonyul, mivel a különböző tényezők tartalmaznak olyan a teljes szervezeti rendszert átható és mindenkire befolyást gyakorló eszközöket, amelyekkel holisztikusan növelhető a foglalkoztatottak elégedettségi érzete.

### Hivatkozott források

- [1.] Babbie E. (2008): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Balassi Kiadó, 336-342. o.
- [2.] Bakacsi G. (2000): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, KJK Kiadó, 353. o.
- [3.] Gasson M. (1982): The Entrepreneur: An Economic Theory. Martin Robertson, Oxford 124.o.
- [4.] Gasson R. - Errington A. (1999): A családi gazdálkodás, a tőke és az állam szerepe In: Családi farmgazdaság. Szerk. Nábrádi A., Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest, 66.o.
- [5.] Geszti Sz., - Borbély Cs. (2004): A magyar tejtermelő telepek munka-és termőföld termelékenységének elemzése és nemzetközi összehasonlítása. Gazdálkodás. XLVIII. évf. 6.sz. 32-46.o.
- [6.] Horváth J. (2004): Tejtermelő tehenészeti telepek műszaki-technológiai feltételei. Gazdálkodás. XLVIII. évf. 5.sz. 60-66. o.
- [7.] Husti I. (2003): Mezőgazdasági vállalkozásaink gépesítésének ökonomiai problémái. Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatika az évezred küszöbén (AVA) Nemzetközi konferencia. Debrecen, 134.o.
- [8.] Illés B. Cs., - Dunay A. - Markó O. (2014): A hazai állattenyésztő ágazatok versenyképességének változása. In: „Faculty of Agricultural and Environmental Sciences, Institute of Animal Husbandry, Animal welfare, ethology and housing systems”, SZIE-GTK, Gödöllő, 6. o.
- [9.] Kapronczai, I. (2011): A magyar agrárgazdaság az EU-csatlakozástól napjainkig. Budapest, Szaktudás Kiadó Ház Rt., 199. o.
- [10.] Karoliny. M.-né. - Poór. J. (2017): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Rendszerek és alkalmazások. Budapest, Wolters Kluwer Kiadó, 28- 30. o.
- [11.] Kovács G. (2010): A mezőgazdasági szektor nemzetgazdasági jelentősége. Herman Ottó Intézet Nonprofit Kft., Gazdálkodás Agrárökonómiai tudományos folyóirat, 54. évf. 5. sz. 17. o.

- [12.] KSH (2019): Magyar Statisztikai Évkönyv 2017, Letöltés dátuma: 2019. február 25, forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu):  
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mezo/mezoszerepe17.pdf>
- [13.] KSH (2019): Magyar Statisztikai Évkönyv 2017, Letöltés dátuma: 2019. március 5, forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu):  
[http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_oma004.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_oma004.html)
- [14.] Magda S. - Hajós L.- Dolmány F. (1998): A munkaező gazdaságtana. Budapest, Dinasztia Kiadó, 52-56., 89-95. o.
- [15.] Pálinkás J. - Vámosi Z. (1999): Emberi erőforrás menedzsment. Budapest, LSI Oktatóközpont A Mikroelektronika Alkalmazásának Kultúrájáért Alapítvány, 97-98. o.
- [16.] Sajtó L. - Mitev A. (2007): Spss Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv. Budapest, Alinea Kiadó, 32-33., 45-47. o.
- [17.] Stefler József – Holló István – Iváncsics János – Dohy János – Boda Imre – Bodó Imre – Nagy Nándor (1995): Szarvasmarha-tenyésztés. In.: Állattenyésztés I. Szerk.: Horn Péter. Mezőgazda Kiadó, Budapest, 10. o.
- [18.] Szepesi Z. (2006): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje- termelés, szolgáltatás, logisztika. Budapest, Aula Kiadó, 243-244. o.
- [19.] Vadász L. (1965): A munkatermelékenység növelése a tehenészetben. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 36.o.

### Szerzők:

#### **Gulyás Dóra Kinga**

Szent István Egyetem  
Számviteli Tanszék  
[dkgulyas@gmail.com](mailto:dkgulyas@gmail.com)

#### **Fodor Fanni Ildikó**

Szent István Egyetem  
Mikroökonómiai Tanszék  
[fodor.fanni@gtk.szie.hu](mailto:fodor.fanni@gtk.szie.hu)

#### **Thalmeiner Gergő**

Szent István Egyetem  
Vezetés és szervezés MSc.  
II. évfolyam  
[thalmeiner.gergo@gtk.szie.hu](mailto:thalmeiner.gergo@gtk.szie.hu)





## BIHAR MEGYE TURIZMUSÁNAK JELLEMZÉSE

Kállai Krisztina

### Összefoglalás

*Bihar megye változatos turisztikai adottságai és az abból eredő potenciálja meghatározó jelentőségű a megye jövőbeli fejlesztéseit illetően. Tanulmányomban első sorban a megye általános bemutatására kerül sor, melyben a demográfiai adatok mellett a természetföldrajzi jellemzők is szerepelnek. A természeti és ember alkotta örökség egyaránt alapot szolgáltat a megye idegenforgalmának generálásához és megszervezéséhez. A legjelentősebb kitörési pont a kulturális- és vallási turizmus terén mutatkozik, de emellett a hegyvidéki-, fürdő- és falusi turizmus képezik a turizmus vezető ágazatait a megyében. A megyeszékhelyen és vonzáskörzetében, illetve az Erdélyi-szigethegység területén jelennek meg a legkoncentráltabban az erőforrások. A különböző szinteken létrehozott fejlesztési stratégiák tükrözik a nemzeti, regionális és megyei törekvéseket. Mindegyikben kiemelt a turizmusfejlesztés, bár a 2007-2013-as programozási időszakban érzékelhető, hogy a stratégiák nem harmónikusan strukturáltak és kezdetlegesek. Hasonló fejlesztési perspektíva és szétfejlődés jelenik meg mezo- és mikroszinten is. A jelenleg érvényes megyei tervzet kiemeledő pontja, hogy a hegyvidéki turizmusfejlesztést is a prioritások közé emeli. A Bihar megye turizmusának állapotát/fejlődését bemutató statisztikai adatok összegzése a legsokatmondóbb, mely a kereslet és a kínálat oldalát egyaránt tárgyalja. Eszerint a kínálat növekedése nincs feltétlen arányban a keresleti igény mértékével, mely a megye tranzit szerepének is köszönhető. Ezért feltétlenül szükséges a beavatkozás, Bihar turisztikai arculatának és PR-jának kialakítása, illetve a szektor jelentőségének emelése érdekében. Az elmúlt időszak stratégiája nem hozta még meg a kellő lendületet ezen a téren, bár jelentős beruházások lettek befejezve a 2015-ös év végére.*

**Kulcsszavak:** Bihar megye, turizmus, stratégiák, turizmusfejlesztés, turista forgalom, kereslet-kínálat

**JEL:** Z32

DOI: 10.33032/acr.2019.9.1.97

## THE CHARACTERIZATION OF TOURISM IN BIHOR COUNTY

### Abstract

*Bihor County has a remarkable tourism potential which provides a base for the future development strategies. Firstly I focused on the general presentation of the county with its demographical and geographical features. The natural and anthropic tourism resources provide the base to generate and organize tourism activities. The most considerable tourism forms seem to be the cultural- and religious tourism, but besides it also appear the mountain-, spa- and rural tourism. The county town with its metropolitan zone and the Apuseni Mountains contain the most concentrated area with resources. The strategies on different levels reflect on the national, regional and local development aspirations. Each of them emphasizes the tourism improvements. The strategies were not in harmony between them and they were rudimentary in the 2007-2013 programming period. The current strategy of the county focuses on the mountain tourism development too which is really important. The statistical data present the development and current state of the tourism of Bihor County. This discusses the demand-supply relation. It shows that the demand is not in harmony with the improvement of the supply, thanks to the transit role of the county too. Therefore the intervention is required for building the image of Bihor and raising the importance of the tourism sector. The strategy of the last programming period has not brought the needed dynamism yet, although there were finished considerable investments until the end of 2015.*

**Key words:** *Bihor county, tourism, strategy, tourism development, travel frequency, demand, supply*

**JEL:** Z32

## Bevezetés

Az idegenforgalmat rengeteg tényező függvénye befolyásolja egy területi egységen. A szükséges potenciálok alapvető forrást biztosítanak a turizmus számára, azonban mindez nem elég egy jól működő, szervezett vendégforgalom lebonyolítására és fejlesztésére. A potenciálok köré épített infrastruktúra elengedhetetlen. Ennek érdekében az állami és a magán szektor tevékenységeire és beruházásaira egyaránt szükség van.

Az úthálózat, a közművesítés, a kommunikációs és társadalmi hálózatok kiépítése főleg az állami szektor feladata, melyben a helyi és megyei önkormányzatok főszereplőként vannak jelen. Erre az Európai Unió kohéziós politikája által nyújtott Európai Regionális Fejlesztési Alap finanszírozási forrást biztosított a fejlesztési régióknak (Duda et al., 2010). A regionális, megyei és lokális stratégiai tervezetek, mint a területi politika eszközei, nagy szerepet játszottak a perspektívák és akciótervek megfogalmazása által. Ezek mutatják meg merre halad az önkormányzatok és egyéb szervek jövőképe és elképzelései. Az uniformizált felzárkóztatási próbálkozások helyett a területi tőkén alapuló fejlesztéspolitika javasolt, mely a helyi értékek hasznosítására összpontosít. Részletes elemzés szükséges a területrendszeren belül, melyek eltérően magasabb és alacsonyabb területi tőke koncentrátságot mutatnak. Ennek megfelelően kell kialakítani a fejlesztési tervezeteket.

Az idegenforgalmi erőforrások sokszínűsége határozza meg egy térség turisztikai arculatát, mivel a domináns típusra/típusokra épül a térség imázsa (Dávid-Szűcs, 2009). A turisztikai potenciál mellett a turisztikai infrastruktúra szintén alapvető eleme a turizmus létének, mely a szálláskínálaton kívül az étkeztetésre és a különböző szolgáltatások körére is kiterjed. Sok esetben ezek összességét a fogadóhelyek biztosítják együttesen. A magán szektornak kiemelt szerepe van ezen a téren, mivel változóan a kis- és közepes vállalkozások mellett magán kézben levő, független szállodák és szálloda láncok is jelen vannak.

## Anyag és módszer

A dolgozat átfogó célja Bihar megye általános turisztikai jellemzőinek bemutatása, a hierarchikusan egymásra épülő stratégiák turizmusfejlesztési tendenciáinak áttekintése és a turisztikai szálláshely piac kereslet-kínálat változásának értékelése. Az első rész az adatforrás és szakirodalomelemzés segítségével készült, melyben a megye általános leírása mellett a turisztikai erőforrások felkutatása is megvalósult. A másik fő részben a stratégiaelemzés módszere lett alkalmazva az egymásra épülő makro-, mezo- és mikro szinten kialakított tervezetek értékelése érdekében. Az utolsó rész

Bihar megye idegenforgalmának fejlődését és jelenlegi állapotát mutatja be, melynek az adatbáziselemzés módszere szolgált alapul, a Román Nemzeti Statisztikai Hivatal adatainak feldolgozása által.

## Bihar megye általános bemutatása

Bihar megye Románia északnyugati részén terül el, határmenti területegység. Szomszédai Szatmár megye északon, Szilágy-, Kolozs- és Fehér megye keleten, illetve Arad megye délen. A nyugati oldalán a magyar-román határ terül el és Hajdú-Bihar-, valamint Békés megyével is határos. Az alföld és a hegyvidék vonulatainak határán fekszik, mely össze köti a kettőt. Területe szerint az ötödik legnagyobb Romániában, 7.544 km<sup>2</sup>-en terül el. Lakossága a 2011-es felmérés alapján 575.398 fő. A falu-város viszonylatában kiegyenlített lakosságszám, 50,8%-a falusi településeken és 49,1%-a a városokban él.

Összesen 101 önkormányzat található Bihar megye területén, ebből 4 municípium, 6 város és 91 község. Megyeszékhelye Nagyvárad, mely a második legnagyobb és legjelentősebb város az Észak-Nyugati Fejlesztési Régióban, Kolozsvár után.

Természetföldrajzi szempontból domborzata változatos: 44%-a alföld, mely a határmenti térségben terül el, a dombosság 31,6%-a, illetve 24%-a hegyvidék. A domborzati szintek kelet-nyugati irányban lépcsőzetesen ereszkednek. A hegyvidék az Erdélyi-szigethegység részét képezi. Az Erdélyi-szigethegység Bihar megyei részén a Bihar-, a Vlegyásza-, a Réz-, a Királyerdő- és a Béli-hegység vonulatai húzódnak. Geológiai szempontból mészkő és kristályos pala dominál, de helyenként vulkanikus kőzetek is előfordulnak. Az előbbi meghatározó szerepet tölt be a karszt domborzat (barlangok, dolinák és a látványos mészkőszakadékok) kialakulásában. Három fő folyó szeli át a megye területét: a Berettyó az Ér mellékfolyóval, a Fekete- és a Sebes-Körös. Mindegyik az Erdélyi-szigethegységből ered és Magyarországon a Tiszába torkollik. Ezek mellékfolyói is meghatározóak, a természetes tavak viszont csak alacsony számban vannak jelen. A fő természetes tavak: Nagyszalonta közelében a Kígyó és a Nádás tó, a Petea melletti Ochiul Mare tó, a Nagy tó a Bihar hegységben és a Pece termálvízű tava lótuszvirággal és tavorózával. Ez utóbbi a Püspökfürdőn található, ám nagyon leapadt a vízszintje a felelőtlen termálvíz kihasználás miatt. A mesterséges tavak közül a Lesi-tó, a Sebes-Körös víztározó tavai, illetve a természetvédelem alá eső Cséffai-halastavak a meghatározóak.

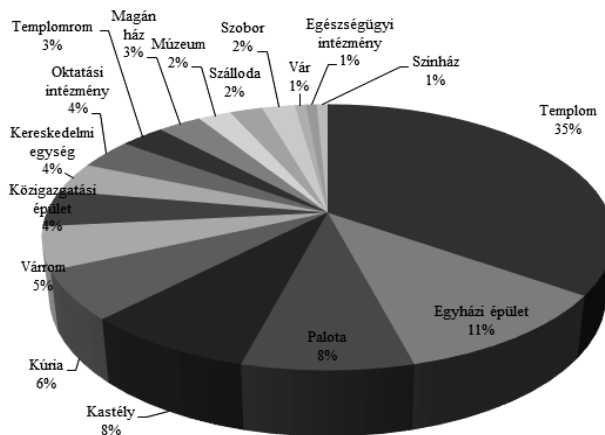
### *Bihar megye turisztikai potenciálja*

A megye számos természetes és antrópikus eredetű turisztikai erőforrással rendelkezik, mely elsődleges alapot nyújt az idegenforgalom megszervezésére.

A természet adta turisztikai erőforrások jelenléte is kifejezetten kedvező a megye számára, mivel az Erdélyi-szigethegység vonulatai megfelelő teret biztosítanak a hegyvidéki turizmusnak. Több, mint 60 természetvédelmi terület van jelen a megyében, mely kb 10,5%-ot tesz ki Románia viszonylatában [Vofkori 2006]. Legnagyobb jelentőségűek a Csodavár, az Erdélyi Szigethegység Natúrpark (31,92%-a található Bihar megyében), a Szegvestel völgye több, mint 160 barlanggal, a galbinai szurdokvölgy, a Nagy Phaeton vízesés, a Szelek barlangja, a Mézgedi barlang, az Aragyászi barlang, a Rozsda-szakadék stb.

A mészkő sziklákban rengeteg barlang képződött, különösen ismertek még a Medve-barlang, a Nagy Magyar-barlang, a Zichy-barlang stb. A Vlegyásza hegységben terül el Biharfüred, illetve a Jád-völgy és annak vízesései. Vértop térsége a téli sportturizmus számára nyújt kialakított teret.

Az épített örökségek nagyobb koncentrációban Nagyvárad területén találhatóak, Dukrét Géza és Péter I Zoltán 2016-ban megjelent munkája szerint összesen 67 műemlék kerül bemutatásra. Emellett Bihar megye vidéki részein további 68 jelentős műemlék kerül megemlítésre, összesen 48 településen. Ezekon kívül a szerzők Nagyvárad területén 44 és Bihar megyében 244 épületet sorolnak fel, melyek nem szerepelnek hivatalosan a műemlék épületek listáján, de jelentős értéket képviselnek. Az 1. ábrán a műemlék-típusok aránya látható a megye teljes területére nézve.



**1. ábra: A műemlék-típusok eloszlása Bihar megyében**

*Saját szerkesztés. Forrás: Dukrét G. és Péter I. Z. (2016)*

Az ábra jól szemlélteti, hogy a templomok és az egyházi épületek vannak jelen a legnagyobb számban. Mondhatni a templomok városa Nagyvárad, de ezt a megye szintjén is kijelenthetjük. A kúriák és kastélyok javarészt a megyeszékhelyen kívüli településeken találhatók, de a várromokra és templomromokra is ez igaz.

Nagyvárad jelképe a vár, mely egyik legjelentősebb műemlék épületegyüttes, ahol irodák, kereskedelmi egységek, múzeum és mindenféle rendezvények helyet kapnak. A történelmi városrész a városközpont és környéke, ahol a legkoncentráltabb a látnivalók jelenléte. A magyar szecessziós palotaépítészet 9 remekművét lehet megtekinteni a városban [Bede 2015], de jelen van még 4 más funkciójú épület is, mely ugyanazon stílusjegyeket követ. Egyébb jelentős történelmi építészeti stílus is megtalálható: 20 barokk, 16 eklektikus, 5 romantikus, 3 klasszicista, 2 reneszánsz, 2 neogótikus, 1 gótikus, illetve 3 egyéb stílusjegyeket őrző épület van.

A városhoz közel helyezkedik el Félix- és Püspökfürdő, melyek kiemelkedő turisztikai desztinációk, és nemcsak nemzeti, de nemzetközi szinten is. Püspökfürdőt Szent László fürdőjeként is említik, a Pece völgyét tavrózsák és harmadkori reliktumnövények díszítik. Félixfürdőt lombhullató erdők fogják közre, mely régen görög katolikus püspöki üdülőként működött. 1896-ban aranyérmert nyert ásványvize a párizsi világkiállításon. Románia egyik legnagyobb fürdőhelye.

Belényes város múzeuma jelentős etnográfiai és történelmi tárlatokkal áll rendelkezésre. A környéken élő szórvány magyarság kulturális központja. A román hagyományörző ünnepélyek, vásárok és sokoldalú látnivalókról vált az egyik legnevezetesebb területté. Kiskóh „La Fluturi” népművészeti és etnográfiai múzeuma több mint 2000 kiállított tárgy szemléltet.

Az Érmelléki borvidék két megye területét foglalja magába, Szatmár és Bihar megye határánál helyezkedik el, de főbb része Bihar megyében van, azonban borvidékként a tájegység kiterjed még Váradra és környékére, valamint a Szilágyságra is. Az Érmelléki szőlőt már az 1500-as évektől említették. Megyénkben számos helyen vannak minőségi bort és szőlőt kínáló őstermelők, kiemelkedő borászok, picesorok. Az Érmelléki-borút magába foglalja azon falvakat, amelyek az Érmelléki-borvidékhez tartoznak, ezek közül a híresebbek Bihardiószeg és Szalacs. A jellegzetes pincesorokat is érdemes megtekinteni.

## **Bihar megyét érintő turizmusfejlesztési perspektívák**

A megye területére a nemzeti sík mellett a regionális és a helyi szintű fejlesztési stratégiák is hatással vannak. Makro szinten a nemzeti-, mezo szinten a regionális- és a mikro szinten a lokális fejlesztéspolitikák állnak.

Románia 2025-ig tartó területfejlesztési koncepciójában Nagyvárad csak harmadrangú szerepet kap. A regionális és helyi jelentőségű növekedési pólusok között

csoportosították, mely a gazdasági növekedésre kevésbé kedvező, hiszen Temesvárt emelték ki az európai metropolisz funkciót betöltő városhálózat részévé a jövőben. (Fleisz, 2016)

A nemzeti turisztikai területfejlesztési tervben a megye területi közigazgatási egységeit két részre osztották, a nagy és az alacsony koncentrációjú turisztikai erőforrással rendelkező településekre. Nagyvárad és Belényes a magas kategóriába kerültek. A 148/2008-as sürgősségi kormányrendelet alapján a megyei szinten kiemelt turisztikai potenciál hasznosítása kell legyen az elsődleges gazdasági tevékenység, ezért a befektetések fő része a turizmust kell elősegítse. (Kállai, 2016)

Az észak-nyugati fejlesztési régió fejlesztési stratégiája a régió lemaradottabb zónáinak felzárkóztatására keletkezett, mely alapján létrehozták a Regionális Operatív Programot. Az Észak-Nyugati Regionális Fejlesztési Stratégiák programozási időszakokra vannak osztva, a 2007-2013 és a 2014-2020 periódusra. A régebbi stratégiában a turizmusfejlesztés az első prioritás, a gazdasági versenyképesség növelésének második alpontjában szerepelt. Itt négy alcsoportra osztották, melyek az emberalkotta, illetve a természeti örökségek megőrzését és hasznosítását, a szolgáltatások minőségének fejlesztését és a marketing tevékenységeket foglalta magába. A második prioritás a régió elérhetőségének javítására, az infrastruktúra fejlesztésre irányult. A harmadik prioritás a humán erőforrás foglalkoztatási szintjének növelésére irányult, az oktatás korszerűsítése és speciális képzések által. A negyedik a falusi övezet fenntartható fejlesztését célozta, míg az ötödik a technikai segítségnyújtást jelölte. (ADR Nord-Vest1 2007-2013)

A jelenleg érvényben levő stratégia négy fő prioritást nevez meg. Az első a gazdasági növekedés és a kutatás, illetve innováció előmozdítása. A második a régió megközelíthetőségének javítása és az áru-, illetve személyi mobilitás és információáramlás fejlesztése. A harmadik az életminőség javítása. A negyedik a természeti és antrópikus környezet védelme, az erőforrások megfelelő felhasználása és a károsanyag-kibocsátás csökkentésére irányul. A direkt turizmusfejlesztési tervek az első prioritás negyedik fejlesztési céljaként jelennek meg. (ADR Nord-Vest 2014-2020) A 2007-2013-as stratégiához hasonló besorolást kapott, ám abban kiemeltebb szerepe volt.

Megyei szinten hasonló, 7 éves periódusokra szabták meg az átfogó stratégiai terveket. A 2007-2013-as stratégia még nem volt harmonikusan, a regionális stratégia szerkezetéhez megfelelően strukturálva, bár az három általános célkitűzést több kiemelt fontosságú ágazatra elemezte és beavatkozási terveket hoztak létre. A három fő cél: a versenyképesség fenntartása, a munkaerő teljeskörű foglalkoztatása és a fenntartható környezeti fejlődés. Az első kiemelt ágazat a turizmus, melyen belül nyolc célirányt határoztak meg: az idegenforgalmi erőforrások fenntartható felhasználása, ezek károsítás nélküli értékesítése, a turizmus szociális és oktatási tevékenységkénti alkalmazása, a megyei és helyi közösségek egyénekenkénti gazdasági

fejlesztése, a nemzetközi turisztikai hálózatba való beépülés, a turisztikai piac ismerete, a megye turisztikai identitásának formálása és a lakosság anyagi, illetve szellemi gazdagítása. (CjBihor 1)

A 2014-2020-as megyei stratégiai terv az előzőtől eltérően komolyan szem előtt tartja a regionális, illetve főleg az Európai Unió célkitűzéseit. Négy célkitűzést és ezekhez kapcsolatosan öt stratégiai kezdeményezést szögeztek le. A négy cél a közcélú infrastruktúra fejlesztése, az ipari- és mezőgazdasági versenyképesség növelése, Bihar megye idegenforgalmi potenciáljának hasznosítása és a közszolgáltatások, illetve közigazgatási egységek kapacitásának növelése. Az öt stratégiai kezdeményezés pedig a nagyváradi repülőtér korszerűsítése, a gazdasági környezetfejlesztés Mezőtelegd-Élesd területén, a fenntartható turizmus fejlesztése az Erdélyi-szigethegységben, a Belényes térségi üzleti környezet korszerűsítése és az Ér-völgy kistérség gazdasági alapjának növelése. (CjBihor 2) Ebben a tervzetben kiemelt szerepet kap a hegyvidéki turizmus fejlesztése a fürdőturizmus mellett, mivel az előzőben főképp a fürdőturizmusra koncentráltak.

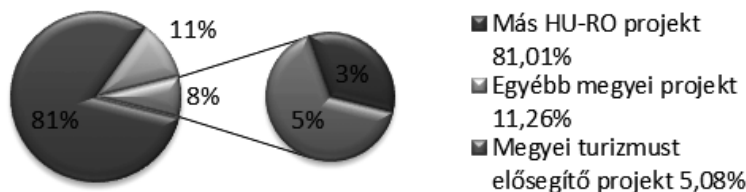
A megye elhelyezkedését tekintve, főleg a határ menti megyék és települések számára kiemelték a hegyvidék sajátos jellemzői, mely szinte egy karnyújtásnyira van a magyar-román határhoz s a turisztikai infrastruktúra pozitív fejlődési tendenciát mutat.

### ***Bihar megye turizmusfejlesztését elősegítő megvalósított finanszírozási programok és projektek a 2007-2013-as programozási időszakban***

Két fő finanszírozási program játszott nagy szerepet a megye idegenforgalmi potenciáljának erősítésében: a Magyarország-Románia Határon Átnyúló Együttműködési Program (HU-RO) és a Regionális Operatív Program. Ezekben megjelenő projektek pénzforrását a nemzeti és egyéb társfinanszírozás mellett  $\frac{3}{4}$ -ed részt az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) biztosította. Szintén mindkettőben meghatároztak stratégiai célokat és prioritási tengelyeket, amelyeknek megfelelően lehetett osztályozni a projekteket.

A HU-RO program keretén belül Bihar megyében 86 projekt nyert finanszírozást, mely 40,7%-a képviseli a turizmusfejlesztést direkt, illetve indirekt módon.



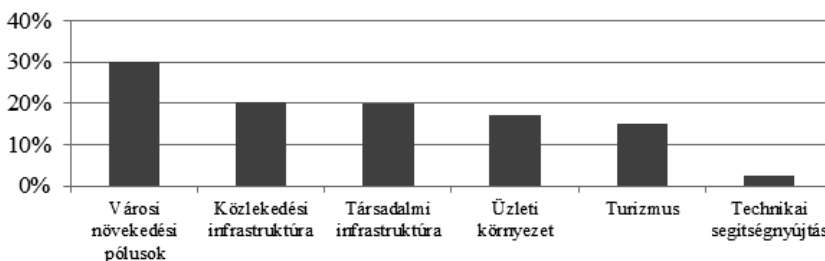


**2. ábra: Bihar megye turisztikai szektorát érintő projektek megoszlási aránya a HU-RO programban (%)**

*Forrás: Kállai (2016)*

A 2. ábra szemlélteti az összes HU-RO projekt viszonylatában a Bihar megyében megvalósítottakat és az idegenforgalom elősegítését célzó projektek arányát. Látszik, hogy kevesebb, mint 20% valósult meg a megye területén, a 453 közül pontosan 86. A 86-ból 35 kiemelendő projekt, melyekből 12 közvetlenül és 23 közvetett módon gyakorolt hatást a megye turizmusára.

A Regionális operatív program 6 prioritási tengelyt nevezett meg, a teljes igényelhető pénzüsszeg értéke 451,80 millió euró volt. 406,75 millió eurót fizettek a kedvezményezetteknek összesen, tehát a program kihasználtsága 90,03%-os volt. (ADR Nord-Vest2 2007-2013) Az első prioritási tengely a városi növekedési pólusok fenntartható fejlesztése. A második a közlekedési infrastruktúra fejlesztése. A harmadik a társadalmi infrastruktúra javítása. A negyedik a regionális és helyi üzleti környezet megerősítése. Az ötödik a turizmus fenntartható fejlesztése és népszerűsítése. Az utolsó pedig a technikai segítségnyújtást jelöli. A 3. ábrán látható, hogy a teljes finanszírozási alaphoz az 1-es 30%-ban, a 2-es 20,35%-ban, a 3-as 20%-ban, a 4-es 17%-ban, az 5-ös 15%-ban és a 6-os prioritás pedig 2,5%-ban részesült. A megyében összesen 28 projektet valósítottak meg, melyből a turizmus fejlesztésére 10 közvetlenül és 18 közvetetten hatott.



**3. ábra: A Regionális operatív program prioritási tengelyeire elosztott finanszírozási összeg az észak-nyugati fejlesztési régió területére (%)**

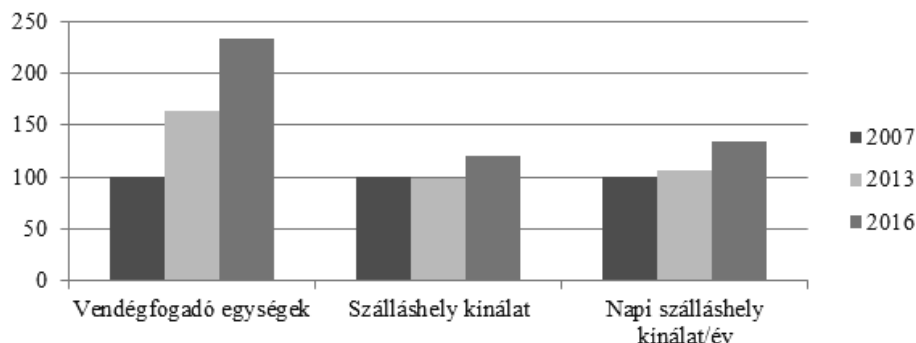
*Saját szerkesztés. Forrás: <https://www.nord-vest.ro/regio-2007-2013/>*

Bihar megye önkormányzatának projektjei között két, a fentebb említett programokon kívül megvalósított projektje: a Natura 2000 területek fenntartható kezelése és a nagy beruházást jelentő, bár részben szintén az ERFA alapból finanszírozott repülőter bővítés. Ezek mellett Nagyvárad önkormányzata is megjelent több partnerségi projektben is. A 22 projektből 12 konkrétan turizmusfejlesztési céllal valósult meg.

### ***Bihar megye turizmusának változása a 2007-2013-as programozási időszak kezdetén, illetve 2007-2016 között***

A vendégfogadó egységek száma Nagyváradon 37, Margittán 22 és Szentmártonban 81, melyek egész Bihar megye szálláshely kínálatának a 2016-os statisztikai adatok szerint 70,35%-át képezik. A 2007-2013-as periódusban Bihar megyében összesen 163,53%, Nagyváradon 245,45%, Margittán 175%-os és Szentmártonban 196,77%-os növekedést mutatott. A 2007-2016 között Bihar megyében összesen 234,12%-os, Nagyváradon 366,36%-os, Margittán 550%-os és Szentmártonban 261,29%-os volt a vendégfogadó egységek számának gyarapodása. A legtöbb szálláshely kínálat a Félixet és Püspökfürdőt magába foglaló Szentmárton községben található, mely szemlélteti, hogy a fürdő- és gyógyturizmusra összpontosították a kapacitást a legjobban, mely Románia egyik legjelentősebb desztinációja ebben a kategóriában. A hegyvidék idegenforgalmi infrastruktúrája ezzel szemben nagyon elhanyagolt helyet foglal el a fontossági sorrendben.

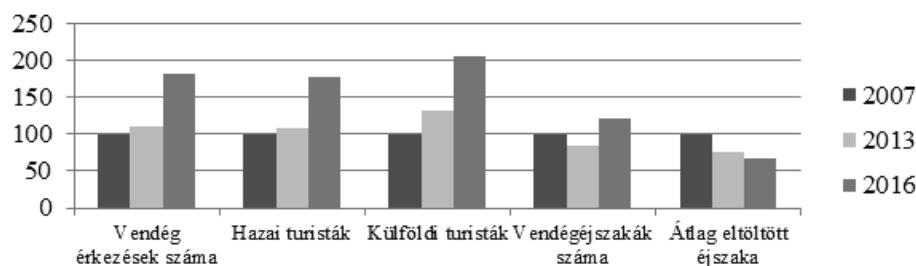
A szálláshely kínálatot tekintve a 4. ábra bemutatja a változásokat a 2007-2013-2016 közötti értékek területén. A vendégfogadó egységek száma fokozatosan nőtt 2007 óta, amikor összesen 85 volt található a megye területén. 2013-ban már 139 és 2016-ban 199 egység tevékenykedett. A szálláshelyek kínálata ennek megfelelően 2013-ban visszaesést mutatott, 0,54%-ot csökkent. A 2007-es évben átlagosan 119,13 vendég számára nyújtottak szállási lehetőséget a fogadók, míg 2013-ban 72,45 vendég helyet biztosítottak és 2016-ban már csak 61,72 állt rendelkezésre, ha a helykínálat/vendégfogadó egység arányát vesszük figyelembe. E visszaesés az alacsony befogadó képességű vendégfogadó egységek gyarapodására mutat. A napi szálláshelykínálat összessége nőtt 2007-2013 között, ellentétben a helykínálat számával, ami a szezonális csökkenésére utal.



**4. ábra: Bihar megye szálláshely kínálatának evolúciója (%)**

Saját szerkesztés. Forrás: INSTITUTUL NAȚIONAL DE STRATISTICĂ, 2017

A vendégforgalom jellemzőit az 5. ábra szemlélteti. Kiténik, hogy a vendégek érkezésének száma növekedett úgy a hazai, mint a külföldi turisták számát illetően, de az eltöltött éjszakák átlaga jelentősen csökkent. Ha napi helykínálatot összevessük az eltöltött éjszakák számával, akkor megmutatkozik, hogy 2007-ben a kihasználtság 46,96%, 2013-ban már csak 36,67%, majd 2016-ban 41,52% volt. Nagyon alacsony az arány és a napi helykínálat növekedése ellenére sem javult a helyzet. Az átlag vendégéjszakák számának csökkenése nagy szerepet játszott ezen a téren. 2007-2013 között 24,55%-kal csökkent, majd 2013-2016 között újabb 10,84%-kal, ami azt jelenti, hogy 5,01 átlag vendégéjszáról 3,37-re csökkent.



**5. ábra: A Bihar megyei vendégforgalom jellemzője  
2007-2013-2016 viszonylatában (%)**

Saját szerkesztés. Forrás: Institutul Național De Statistică, 2017

2016-ban a külföldi turisták érkezésének aránya több mint kétszeresére emelkedett a 2007-es évhez mérten. A jelentősebb növekedés 2013-2016 között mutatkozott, 24 555 főt jelent ez pluszba. Ez 157,32%-kal több a 2007-2013-as periódusnál. A

hazai látogatók aránya is magas, 176,97%-os növekedést mutatott a 2007-2016-os időszakban.

## Következtetések

Bihar megye turisztikai potenciálja változatos lehetőségeket biztosít. A tervezésnél a fürdő- és gyógyturizmust helyezték előtérbe a fejlesztések tekintetében, ez a szálláshely kínálatból is kitűnik, de a 2007-2013-as megyei stratégia is főként erre összpontosított Nagyvárad kulturális szerepe mellett. A többi településeket inkább elsősorban érintette a turizmusfejlesztési lehetőségeket kínáló programok kihasználása, melyeknek az önrész finanszírozás problémája, illetve a megfelelő partnerkapcsolatok hiánya is oka volt.

A fejlesztési programok projektjeinek megvalósítási szakasza 2015 végén zárult le, melyből főként csak a tavalyi évben tudtak először profitálni. Az idegenforgalomra, a vendégek érkezésének számára is hatást gyakorol e tény. A legjelentősebb változás arányában a külföldi turisták érkezését érinti, de még mindig 80%-ban a hazai vendégforgalom dominál. A különböző vásárok és rendezvények megszervezése segít a megye népszerűsítésében, azonban érdemes lenne differenciálni a kínálatot és kihasználni Bihar megye területi adottságait a földrajzi fekvéséből kifolyólag. A szomszédos Magyarország határmenti részéhez az egyik legközelebb eső hegyvidéki zóna Bihar megye területét érinti. A fürdőturizmus szempontjából azonban a hazai turisták számára is kiemelkedő Hajdúszoboszló európai fontosságú aquapark centruma. Ennél fogva Bihar megye még a helyi lakosai szintjén is versenyben áll Hajdú-Bihar megyével.

A vendégérkezések száma fokozatosan nőtt 2007-2016 között, de a szálláshelyek kihasználtsága nagyon alacsony. Fontos kérdést vet fel az átlagosan eltöltött éjszakák nagy visszaesése is, ami a megye tranzit jellegéből adódik, hiszen közel van Erdély szíve differenciáltabb arculattal és egyedi jelleggel. A kulturális turizmus szempontjából pedig Kolozsvár jelent fő versenytársat Nagyvárad számára, ezért ezen a területen is kissé háttérbe szorul. A nagyváradai történelmi városrész és a vár restaurálása jótékony hatással szolgál, de magában nem elég, ha nincs megfelelő szolgáltatási rendszer e köré építve. A repülőtér bővítése és külföldi low cost járatok indítása fontos előrelépést jelent úgy nemzeti, mint regionális és helyi szinten is.

A falusi turizmus kiegészítő jövedelmet biztosít a vidéki családok számára, bár javarészt névlegesen van megjelölve vagy a szezonális nagy hulláma határozza meg. Ugyanígy jellemző a szezonális a hegyvidéken is. A magasabb szintű és változatosabb szolgáltatások nyújtása segíthet a vendégéjszakák növelésében. A marketingtevékenységek a desztinációmenedzsment által lehetnek a leghatékonyabbak,

melyre már léteznek iniciatívák és egyre komolyabban foglalkoznak vele a megye szintjén.

### Hivatkozott források

- [1.] ADR Nord-Vest. Agentia de Dezvoltare Regionala Nord-Vest: Strategia de Dezvoltare Regională pentru perioada 2014-2020 (Regionális fejlesztési program 2014-2020). Letöltés dátuma: 2017. április 08. forrás: <https://www.nord-vest.ro/strategia-de-dezvoltare-regionala-2014-2020/>
- [2.] ADR Nord-Vest.1 Agentia de Dezvoltare Regionala Nord-Vest: Planul de Dezvoltare Regională 2007-2013 (Regionális fejlesztési terv 2007-2013). Letöltés dátuma: 2017. április 08. forrás: <http://www.adrnord-vest.ro/SERVICIIPentru-Dezvoltare-Regionala/PLANIFICARE-REGIONALA/Planul-de-Dezvoltare-Regionala-2007-2013.html>
- [3.] ADR Nord-Vest 2. Agentia de Dezvoltare Regionala Nord-Vest: Programul Operațional Regional 2007-2013 (Regionális operatív program 2007-2013). Letöltés dátuma: 2017. április 09. forrás: <https://www.nord-vest.ro/regio-2007-2013/>
- [4.] Bede B. (2015): Magyar szecessziós építészet. Budapest, Corvina Kiadó, 268-279 o.
- [5.] Belényes vidéki múzeum bemutatása. Letöltés dátuma: 2017. április 09, forrás: <http://www.lafluturi.ro/>
- [6.] CjBihor1 (2007): Bihar megye fejlesztési stratégiája 2007-2013. Letöltés dátuma: 2017. április 08, forrás: <http://www.cjbihor.ro/pdf/PDJ.pdf>
- [7.] CjBihor2 (2014): Strategia pentru dezvoltarea durabila a judetului Bihor 2014-2020 (Bihar megye fenntartható fejlesztési stratégiája 2014-2020). Letöltés dátuma: 2017. április 08. forrás: <http://www.cjbihor.ro/pdf/Strategia%20pentru%20dezvoltarea%20durabila%20a%20judetului%20Bihor%202014-2020.pdf>
- [8.] Consiliul Județean Bihor (Bihar Megye Önkormányzata): Bihar megye bemutatása. Letöltés dátuma: 2017. április 08. forrás: <http://www.cjbihor.ro/despre-bihor/cadru-natural>
- [9.] Bihar megye turisztikai honlapja. Letöltés dátuma: 2017. április 08. forrás: [http://www.turismbihor.info/index.php?option=com\\_content&task=view&id=25&lang=HU](http://www.turismbihor.info/index.php?option=com_content&task=view&id=25&lang=HU)

- [10.] Fleisz J. (2016): Városfejlődés, regionális átalakulás. Nagyvárad, Partium, Erdély. Nagyvárad, Literatura Könyvkiadó, 48 o.
- [11.] Dukrét G. – Péter I. Z. (2016) Nagyvárad és Bihar megye épített örökségei. Nagyvárad, Partiumi és Bánsági Műemlékvédő és Emlékhely Társaság, 7-89 o.
- [12.] INSEE: Institutul național de statistică. Letöltés dátuma: 2017. április 12. forrás: <http://statistici.insse.ro/shop/index.jsp?page=tempo2&lang=ro&context=63>
- [13.] Kállai K. (2016) Bihar megye turizmusának fejlesztési stratégiái. In: Szilágyi F. (szerk.): Staféta. Nagyvárad, Partiumi Kiadó, 247-274 o.
- [14.] Vofkori L. (2006): Románia turizmusföldrajza. Csíkszereda, Pro-Print Könyvkiadó, 63-72, 242-244 o.
- [15.] Duda-Gromada, Katarzyna ; Bujdosó, Zoltán ; Dávid, Lóránt (2010) Lakes, reservoirs and regional development through some examples in Poland and Hungary *Geojournal Of Tourism And Geosites* 5 : 1 pp. 16-23. , 8 p. (2010)
- [16.] Dávid, Lóránt ; Szűcs, Csaba (2009): Building of networking, clusters and regions for tourism in the Carpathian Basin via information and communication technologies *Netcom - Networks And Communications Studies* 23 : 1-2 pp. 63-74. , 12 p. (2009)

### **Szerző:**

**Kállai Krisztina**

doktorandusz

II. évfolyam

Debreceni Egyetem Földtudományok Doktori Iskola

[kallai.krisztina@yahoo.com](mailto:kallai.krisztina@yahoo.com)

## AZ OKOSTURIZMUS SZEREPE AZ OKOSVÁROSOK ÉLETÉBEN A KVIHOTEL PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

Karosi Dávid – Bujdosó Zoltán

### Összefoglalás

*Sokat hallhattunk arról, hogy az informatika a gazdasági változás alapvető mozgatórugója. Az 1990-es évek óta bonyolult elképzelések születtek arra vonatkozóan, hogyan is tudják valóra váltani az internet fejlődésének ígéreteit. Ezen fejleményekkel párhuzamosan megjelent számos szakirodalom, amely az informatika szerepét taglalta az utazásban és az idegenforgalomban. Vizsgálatunk a szakirodalom áttekintése után a KVi hotel példáján keresztül mutatja be az első hazai okos szálloda kezdő lépéseit és fejlődését.*

**Kulcsszavak:** okosturizmus, okos eszközök, okos hotelek, KVi hotel

**JEL:** M41

## THE ROLE OF SMART TOURISM IN SMART CITY LIFE THROUGH THE EXAMPLE OF KVIHOTEL.

### Abstract

*In our days we can hear about the importance of informatics in the economy. Since 1990 completed theories have been borning about the development of Internet. Paralelly with these processes appeared some literature about the increasing role of informatic in tourism. The study gives a review of scientific literature and shows the first steps and the development of the first smart hotel.*

**Keywords:** smart tourism, smart devices, smart hotels, KVi Hotel

**JEL:** M41

DOI: 10.33032/acr.2019.9.1.111

## Bevezetés

Sokat hallhattunk arról, hogy az informatika a gazdasági változás alapvető mozgatórugója. Az 1990-es évek óta bonyolult elképzelések születtek arra vonatkozóan, hogyan is tudják valóra váltani az internet fejlődésének ígéreteit. Ezen fejleményekkel párhuzamosan megjelent számos szakirodalom, amely az informatika szerepét taglalta az utazásban és az idegenforgalomban. Ezen korszak legjelentősebb irodalmi alkotásai a Poon turizmusa, technológiai és versenyképes stratégiai (1993), továbbá Sheldon turisztikai információs technológiája (1997), amelyek tükrözik az informatika és a turizmus kezdeti kapcsolatait és a fejlődés új gondolatait. Az informatikai turizmus fejlődése három nagyobb szakaszon ment keresztül (e.g., Friedman, 2005; Negroponte, 1995; Tapscott, Ticoll, és Lowy, 2000).

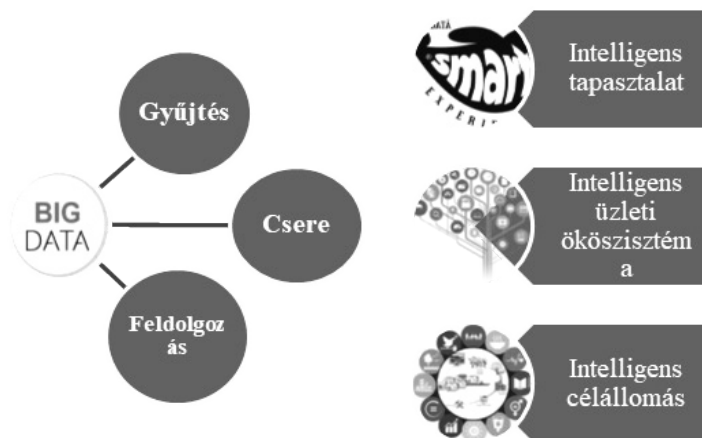
Az első szakasz nagyjából 1991-2000 közé tehető, amikor az idegenforgalmi ágazat vezetői lassan felismerték, hogy az internet lehetővé tette számukra a meglévő és a potenciális ügyfelekkel való könnyebb kommunikációs kapcsolatot. Elérkezett a honlapok korszaka, ahol az idegenforgalmi iparágon belül sokan új módszerekhez fordultak. A megszokott broszúrákat felváltotta az internet által kínált weblap lehetősége. Az Egyesült Államokban a 2000-es évek elejére, szinte minden idegenforgalmi szervezet kifejlesztett egy saját weboldalt, amelyek kezdetben a szokások elektronikus prospektusról már-már interaktív rendszerekké fejlődtek és olyan különböző funkciókat támogattak, mint például a virtuális túrák és fotók, kereső motor, stb. (Dávid-Szűcs 2009, Zach, Gretzel, & Xiang, 2010).

Az 1990-es éveket követően megjelenik a fejlődés második szakasza, amely a 2000-2010-es évekre tehető, ahol az idegenforgalmi ágazat vezetői megértették, hogy az utazási tapasztalatok olyan termékek, amelyeket informatikai eszközök segítségével lehet „csomagolni” és „értékesíteni”. Ennek az új perspektívának köszönhetően az idegenforgalmi ágazat felismerte, hogy az „új fogyasztó” rendkívüli és személyre szabott tapasztalatokat és élményeket követel meg. Ebből kifolyólag verseny alakult ki a globális piacokon a látogatók megszerzése céljából, ahol az utazó vette át az irányítás szerepét. A hagyományos utazási irodákat leváltották az újonnan alakult online cégek, mint például az Expedia és a Travelocity, amelyek segítségével a nagy utazási szolgáltatók, ezen belül a légitársaságok és a szállodák közvetlenül kapcsolódhattak a potenciális vásárlókhöz. Dominánssá váltak az olyan keresőmotorok, mint a Google, amely azonnali hozzáférést biztosított a weboldalakhoz. Ebből kifolyólag a desztinációs marketing szervezetek kénytelenek voltak újra kalibrálni a piacon betöltött szerepüket, annak érdekében, hogy másfajta közvetítővé váljanak, ahol nagyrészt a kis- és közép idegenforgalmi vállalkozások szükséges kapacitás kiépítésére összpontosítottak. Ennek eredménye a desztinációs menedzserekké válás volt, ahol az üzleti modell megváltoztatásával az idegenforgalmi láncban új értékformák létrehozására összpontosít (Reynolds, 2006).



A fejlesztések harmadik szakasza körül-belül 2010-ben kezdődött és mind a mai napig tart, ahol a fejlesztések olyan területeken összpontosultak, mint a keresőmotorok, a közösségi médiák, a tárgyak internete (IoT), a mobil technológiák fejlesztése, amelyek mind-mind a turizmus iparágának további alakulását hivatottak szimulálni (Xiang, Wangetal., 2015). Különösen a Web 2.0 bevezetése egy új mérőföldkő a turisztikai menedzsment számára, amely már egy újabb és még jobban transzformálható keretrendszert igényelt. Ezen szakasz legfontosabb jellemzője az új szociális rendszerek fejlődése és érettsége. Az okos telefonok, okos eszközök és az azokkal készített fényképek, a mobil számítástechnikai rendszerek, a GPS tovább növelte a szociális környezet hatósugarát, ezzel a felhasználók számára lehetővé téve az utazási élményeik ellenőrzését. A műszeres informatikai infrastruktúra (az érzékelők környezeti és idegenforgalmi eszközök mérésére való képessége) kombinációja és az összekapcsolt rendszerek (okos telefonok, felhő alapú számítástechnika, IoT) kombinációja lehetővé teszi a turisztikai célpontok hatékony összegyűjtését és integrálását, továbbá elemzi, és végül támogatja a kollektív tudáson alapuló optimalizált döntéseket, amelyek javítják a város (desztináció) működési hatékonyságát és életminőségét. Különösképpen az IoT szerepe kulcsfontosságú az átfogó és intelligens technológiai környezet megteremtéséhez, amely magába foglalja a fizikai és a digitális infrastruktúra kapcsolatát (Atzori et al., 2010). Az idegenforgalom információs intenzitását és az ebből eredő magas fokú IT függőséget tekintve szükséges az intelligens turizmus fogalmi meghatározása, amely leírja a turizmus fejlődésének jelenlegi szakaszát (Gretzel et al., 2015). Ez a fejlettségi szint a szociális média széles körű elterjedésével fokozódik, valamint a turisztikai tapasztalatok fokozására való fókuszálás megnyilvánulásával a fizikai és a digitális objektumok összekapcsolhatóságán keresztül, illetve a turisztikai információk nagyfokú rugalmasságával és az utazók magas mobilitásával egészül ki (Buhalis & Law, 2008; Wang, Park, & Fesenmaier, 2012).

Az okos turizmus jövőképe egyértelműen az idegenforgalmi vállalkozások és célállomások azon képességén alapul, hogy nem csak hatalmas mennyiségű adatok összegyűjtésére alkalmasak, hanem ezen nagy adatmennyiség intelligens tárolására, egyesítésére, elemzésére és felhasználására az idegenforgalmi műveletek, szolgáltatások és innovációk tervezése során (Fesenmaier & Xiang, 2016). A következő ábrán látható, hogy az intelligens idegenforgalom fejlesztése a rendszer különböző összetevőiben előállított adatok gyűjtésére, cseréjére és feldolgozására épül, amely magába foglalja a fogyasztót, az üzletet és az okos desztinációt. Különösen azok a hálózatok rögzítenek és generálnak hatalmas mennyiségű felhasználói és fogyasztói adatot, amelyeket az utazók utazásuk tervezésére és helyváltoztatásra használnak.



**1.ábra: Az intelligens turizmus összetevői és rétegei (Gretzel et.al., 2015)**

*Forrás: (Gretzel et.al., 2015) alapján saját szerkesztés*

Implicit módon állíthatjuk, hogy a nagy adatelemzés eredendően kapcsolódik a turizmus tervezése és az intelligens idegenforgalom fejlesztéséhez, melynek logikus eredménye az informatikai fejlődés, és annak széles körű elfogadása az iparágban és a fogyasztói piacon. Az adatok az intelligens idegenforgalom minden tevékenységének a középpontjába állnak, melyek felhasználása és kiaknázása új üzleti modelleket eredményez (Anuar and Gretzel, 2011). A használatuk azonban számos kérdést vet fel az információkezeléssel kapcsolatban. Nehéz megállapítani az információ értékét a turizmusban, és számos nem kívánatos eredménye és következménye lehet a felhasználásukból, például a magánélet elvesztése (Gretzel et.al., 2015). Optimálisabb szemszögből vizsgálva, viszont a nagy adathalmazok, a turisztikai elemzések, és az okos turizmus támogatják az idegenforgalmi ágazatot és az utazókat azáltal, hogy javítja képességeiket az adatok rögzítésére, elemzésére és értelmezésére. Ezek az új eszközök az idegenforgalmi ágazat értékteremtésének, innovációjának és az idegenforgalmi célpontok kezelésének a képességét keresik (Z. Xiang, 2017).

„Okos Turizmus Európai Fővárosa”

A cím történetének kezdete Ujhelyi István EP-képviselő és Renaud Muselier francia néppárti EP-képviselő nevéhez fűződik. Az általuk benyújtott uniós turisztikai program zöld utat kapott az Európai Bizottságnál, amely 2017-ben a program

megvalósítása mellett döntött és ebből kifolyólag több millió eurós költségvetést különített el a program részére. A pályázó városoknak a „European Capital of Smart Tourism” programon belül olyan egyedi tervezésű és erős turisztikai programot kell alkotniuk, amely jelentősen erős európai dimenzióval bír. Ujhelyi István közlése szerint a pályázó városok által alkotott program célja a széleskörű ismeretterjesztés a „smart tourism” kapcsán, amely magába foglalja, és egyúttal támogatja az innovatív és fenntartható turisztikai fejlesztéseket ([https://mszp.hu/hir/tiz\\_varos\\_van\\_versenyben\\_az\\_okos\\_turizmus\\_europai\\_fovarosa\\_cimert](https://mszp.hu/hir/tiz_varos_van_versenyben_az_okos_turizmus_europai_fovarosa_cimert)).

A pályázó városok első feladata tehát egy okos program és egy applikáció megalkotása. A verseny első körében 38 pályázó ország készítette el a pályázati programját, ezzel eleget téve a zsűri által értékelhető első feladatnak. A sikeresen helytállt városok száma hirtelen tízre csökkent. Láthatóan szigorú a rosta, amelyen csak a legjobbak juthatnak át. A tíz büszke ország között volt Brüsszel, Helsinki, Ljubljana, Lyon, Malaga, Nantes, Palma, Poznań, Tallin és Valencia. A felsorolt városok közül került ki a két győztes „SMART CITY”. Finnország fővárosa Helsinki lett az egyik, és Franciaország Lyon nevezetű városa a másik győztes. A győzelem egyenrangú, viszont a programok és maga az ország kultúrája, természeti adottságai és ezen előnyök adaptálása a „smart” létbe alkotja a különleges fúziót. A két győztes kivételével akad még négy további kategória, amely elismeri az elhivatottságot, a városok sikereit és igyekezeteit és továbbá kitűnnek a kategória által képviselt témában. Ez a négy kategória a következő: Fenntarthatóság, elérhetőség, digitalizáció, és nem utolsó sorban a kulturális örökség és a kreativitás. A fenntarthatóság egyértelmű győztese Malaga, az elérhetőség jeles képviselője Ljubljana, a digitalizáció és a kulturális örökség címét Koppenhága érdemelte ki, a kreativitás győztese pedig Linz városa lett ([https://mszp.hu/hir/tiz\\_varos\\_van\\_versenyben\\_az\\_okos\\_turizmus\\_europai\\_fovarosa\\_cimert](https://mszp.hu/hir/tiz_varos_van_versenyben_az_okos_turizmus_europai_fovarosa_cimert)).

## Anyag és módszer

Kutatásunk fő témáját Budapest, és egyben Európa első okos hotele a KViHotel alkotja, továbbá a munkám mellékvonalát képezik az okos városok, azon belül azok kialakulása és fejlődése, illetve a turizmusra gyakorolt hatásuk. A téma hitelessége és annak minőségi feldolgozása érdekében saját vizsgálatokkal és feltárásokkal gazdagítom a munkám, melyek primer és szekunder kutatások formájában öltenek formát a dolgozatomban. A primer kutatások részét egy mélyinterjú, egy összehasonlító elemzés és egy darab kérdőív alkotja.

A primer kutatásom magját a KViHotel Sales Managerével készített interjúm képezi. Európa első okostelefonnal vezérelt okos hotele 2018 márciusában nyitotta

meg kapuit a nagyközönség előtt. Ebből kifolyólag nincs összehasonlítási alap, amely releváns lenne a téma kutatását illetően, így az interjú készítése és az általam elkészített és kategorizált kérdések köre alkotják a kutatás elsődleges eredményeit. Az interjúm kérdéseit egyharmadrészt a szálloda saját fejlesztésű TMRW programja alkotja, amely program az okosszálloda szívét képezi, illetve a kérdéseim kétharmad részét a vendégekkel kapcsolatos demográfiai adatok és általános kérdések alkotják, amelyek segítségével lehetőségem nyílik számos szemléltető grafikon és elemzés elkészítésére. A kérdések körét igyekeztem a lehető legszínvonalasabban kiválasztani a lehető legrelevánsabb információk megszerzésének az érdekében.

## Eredmények

TMRW szoftvert és applikációt, amely immár egy éve szerves része és büszkesége a KViHotelnek. Az applikációnak három fajtája érhető el Android és iOS platformon

Szerettem volna egy átfogó képet alkotni a vendégek demográfiai összetételéről, amely kapcsán fény derülhet arra, hogy ez az új trend és egyben az okos turizmus vajon növekvő tendenciát képvisel-e? Foglalkoztat a kérdés, hogy az okos turizmust az okos eszközök, applikációk és megoldások révén képesek leszünk-e adaptálni a mindennapi életünkbe. Szerettem volna prognosztizálni egy új trend kimenetelét, amely jelentősen befolyásolja majd a turizmus összetételét.

A vendégek elégedettsége kulcsfontosságú a szálloda részéről. Új és kimondottan merész vonalat képvisel a KViHotel, ezt viszont az érkező vendégek kedvelik és alkalmasak kompromisszumot kötni az innovatív technológia érdekében? Az érdeklődés a „valami új” iránt lenne a cselekvés mozgatórugója, vagy a várva várt technológia igénye az indítóok?

Az érkező vendégek több mint két harmada az új technológia felfedezése miatt érkezik. A smart jelzővel illetett hotel vendégeit tehát csábítja az okos eszközökkel, applikációval felvértezett KViHotel. A vendégek többsége céltudatosan érkezik. Utazásuk előtt az appot már sikeresen telepítették az okos eszközeikre, amely fontos velejárója ennek a futurisztikus utazásnak. A szálloda honlapja több mint elég segítséget biztosít a leendő vendégek számára, ezzel kiküszöbölve a lehetséges problémákat és félreértéseket. A céltudatos vendégek érdeklődése és hozzáértése, illetve a szálloda részéről tanúsított segítőkészség alkotja a tökéletes összhangot. A vendégek kényelmét és kíváncsiságát kiszolgálva alkotják meg a tökéletes felhasználói élményt.

A látogatók egy szűkebb csoportját alkotják azok a vendégek, amelyek nem a hotel által képviselt okos turizmus jegyeit és előnyeit keresik, hanem a belváros közelségét és a szálloda viszonylag csendes kerületi elhelyezkedését preferálják.

A demográfiai adatok segítségével lehetőségem nyílik alkalmazni az összehasonlítás módszerét a vendégek demográfiai összetételét és a szálloda foglaltságát illetően. Az adatokhoz való hozzájutás nehézségeit és korlátait az új adatvédelmi törvénynek köszönhetjük, amely megnehezíti a statisztikák és elemzések készítését. A primer kutatásom harmadik részét egy kérdőív képezi, amely kapcsán az applikációk és a felhasználók közötti kapcsolatot szeretném ismertetni, illetve az alkalmazások felhasználását, továbbá a felhasználás gyakoriságát, és nem utolsósorban az elterjedését. Az alkalmazások integráltsága, használata és kapcsolata a turizmussal magas fokú, továbbá komoly hatást gyakorol a jövőbeli trendek kialakulására is, amelynek a hitelességét a kérdőívem segítségével kívánom támogatni.

Az elégedettségről a Booking.com oldalán tájékozódhatunk, ahol a legfrissebb adatok szerint a vendégek elégettsége a 10 pontos skálán eléri a 8,7 pontot

A vendégek jelentős része értékeli a letisztult, modern és okos eszközökkel felvértezett szálloda minden egyes részét. A Booking.com vendégértékeléseiből szeretnék idézni egy hozzászólást, miszerint Aleksandr egy németországi kedves vendég a következő kommentet osztotta meg a tapasztalatairól és az élményeiről: „Perfect experience! Really feels like a hotel from the future. Good rooms and nice breakfast. Location is just perfect for a short stay in a city.” Láthatóan a KViHotel komoly erőfeszítéseket eszközöl annak érdekében, hogy hűek maradhassanak az elveikhez.

Az okos szállodánk a KViHotel megtette az első lépéseket, hogy irányt mutasson a jövő turizmusának, viszont ma még a TMRW okos szoftvernek és az általa működtetett okos szállodának szüksége van emberi vezetőkre és munkaerőre.

Igazgatási oldalról a szálloda rendelkezik egy különálló irodahelyiséggel. Az iroda néhány sarokkal távolabb található a hotel épületétől, annak érdekében, hogy a vendégek 100%-ig részesüljenek a szálloda által közvetített értéknek. Az intelligens rendszer hivatott a fizikai kontaktus minimalizálását biztosítani. Ennek eredménye a kevés létszám. A vezetőséget Palicz Péter, mint tulajdonos, továbbá a Sales és a HRS oldalról további 3 fő képviseli, illetve két bártender felváltva fogadja a vendégeket a szálloda bárpultja mögött és négy takarítónő gondoskodik a szobák tisztaságáról. A reggeliztetés során további két fő segít a reggeli felszolgálásában, viszont a további étkezést a TMRW programnak köszönhetően kiszervezéssel oldják meg.

Érdeklődtem az értékesítési csatornák felől, amelyek hatékonyan biztosítják a vendégforgalom optimális szintjét. Manapság az utazási irodákat felváltotta az online térben elhelyezkedő virtuális OTÁ-k (Online Travel Agency) sokasága. Használatuk egyszerű és a döntő szerepet a kényelem tölt be. Nincs szükség sok-sok utazási iroda felkeresésére a legjobb ajánlatok megszerzése céljából. A szálloda által leginkább közkedvelt értékesítési csatornák a Booking.com, Expedia, Inc., HRS és természetesen a saját tervezésű KViHotelbudapest.com. A szálloda önálló marketing

tevékenységet az értékesítési csatornákon, illetve a Facebook és az Instagramon kívül még nem folytat

Az érkező vendégek által megadott adatok alapján sikerült pontosan csoportosítanom az okoszálloda érkező vendégeinek a korosztályát. Szembetűnően a felnőtt korosztály áll az első helyen 88%-al, a tinédzser korosztály 7%-al a pedig a második helyen. A két kategória közötti különbség számos okból adódhat, mint például az egyéni utazások korlátozásából, melynek lényeges eleme, hogy a még tinédzser korosztályt betöltő egyének nem utazhatnak felnőtt kíséret nélkül. Továbbá az anyagi háttér is mérvadó, hiszen a még munkanélküli fiatalabb korosztály csak is a szülők által nyújtott anyagi hozzájárulásra támaszkodhatnak. Nem utolsó sorban szemmel láthatóan a nem családos vendégkör jellemzi az okoszálloda iránti igényt. Ez adódhat a keresetük jelentős részének utazásokra történő felhasználásának a lehetőségéből. A nem családos fiatal korosztályba tartozó turisták érdeklődése magas az okos eszközök és az okos megoldások felfedése iránt.

## Következtetések és javaslatok

Az interjúm során fény derült az okos szállodák iránti magas kereslet igényére. Az összehasonlító elemzés igazolta a mai trendeket. A kérdőívem bemutatta a felhasználók és az okos eszközeik közötti elválaszthatatlan köteléket, illetve az alkalmazások pozitív hatását a turizmusra. Az esettanulmány bemutatta az okos városokban rejlő hatalmas potenciált. Bemutatta a fenntartható fejlesztések, a digitalizáció az infrastruktúra, a kultúra és környezet fontosságát.

Szemmel láthatóan a turizmus iparága olyan technológiai fejlődés felé vette az irányt, amely jelentősen befolyásolja a jövő turizmusát. Az smart cityk kapcsán létrejött okos és fenntartható fejlesztések színes spektruma bizonyítja a technológia iránti igényt. Az okos eszközeink és az okos megoldások immár az életünk részét képezik, amelyek nem csak szórakoztató jelleget képviselhetnek, hanem annál sokkal többet, a jövőt. Ennek egyik eredménye az általam vizsgált KViHotel és a szálloda által kifejlesztett TMRW szoftver, annak előnyei és hatása a turizmusra. A kényelem mögött ott rejtőzik a fenntarthatóság szükségessége, ugyanis az ökológiai lábnyomunk egyre csak nő. A dolgozatomban bizonyítja, hogy az igény hatalmas mennyiségben jelentkezik, mind az okos városok és az általuk kínált megoldásaik, mind az okos hotelek és applikációik nyújtotta lehetőségek iránt. A lehetőség adott, hogy úgy formáljuk a jövőbeli turizmust, hogy azt még számos generáció élvezni tudja.

### Hivatkozott források

- [1.] Anuar, F. I., & Gretzel, U. (2011, January 26–28). Privacy concerns in the context of location based services for tourism. ENTER 2011 Conference, Innsbruck, Austria. Retrieved March 1, 2015, from <http://ertr.tamu.edu/enter-2011-short-papers/>
- [2.] Atzori, L., Iera, A., & Morabito, G. (2010). The internet of things: A survey. *Computer Networks*, 54(15), 2787–2805.
- [3.] Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609–623.
- [4.] Friedman, T. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- [5.] Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188.
- [6.] Negroponte, N. (1995). *Being digital*. New York: Knopf.
- [7.] Tapscott, D., Ticoll, D., & Lowy, A. (2000). *Digital capital: Harnessing the power of business webs*. Boston: Harvard Business Press.
- [8.] Zach, F., Gretzel, U., & Xiang, Z. (2010). Innovation in the web marketing programs of American convention and visitor bureaus'. *Information Technology and Tourism*, 12(1), 47–63.
- [9.] Wang, D., Park, S., & Fesenmaier, D. (2012). The role of Smartphones in mediating the tourism experience. *Journal of Travel Research*, 51(4), 371–387.
- [10.] Wang, D., Xiang, Z., & Fesenmaier, D. R. (2016). Smartphone use in everyday life and travel. *Journal of Travel Research*, 55(1), 52–63.
- [11.] [https://mszp.hu/hir/tiz\\_varos\\_van\\_versenyben\\_az\\_okos\\_turizmus\\_europai\\_fovarosa\\_cimert](https://mszp.hu/hir/tiz_varos_van_versenyben_az_okos_turizmus_europai_fovarosa_cimert)
- [12.] Dávid, Lóránt ; Szűcs, Csaba (2009: Building of networking, clusters and regions for tourism in the Carpathian Basin via information and communication technologies Netcom - Networks And Communications Studies 23 : 1-2 pp. 63-74. , 12 p. (2009)

**Szerzők:****Karosi Dávid**

Turizmus menedzsment mesterszakos hallgató  
Eszterházy Károly Egyetem Gyöngyösi Károly Róbert Campus  
davidsk8888@gmail.com

**Dr. habil Bujdosó Zoltán**

főiskolai tanár  
Eszterházy Károly Egyetem Gyöngyösi Károly Róbert Campus  
bujdosozoltan@uni-eszterhazy.hu



## SPORTMOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA A 8-18 ÉVES FOGYATÉKOSSÁGGAL ÉLŐ KOROSZTÁLY KÖRÉBEN

Laoues-Czimbalmos Nóra – Bácsné Bába Éva  
Szerdahelyi Zoltán – Müller Anetta

### Összefoglalás

*A fogyatékossgal élő személyek sportmotivációs tényezők vizsgáló tanulmányok nem képeznek olyan teljességre törő rendszert, mint az épek sportolásával foglalkozó kutatások. Így a fogyatékossgal élő személyek életminőségét meghatározó testedzési szokások, sportmotivációs tényezők felmérése hazai és nemzetközi viszonylatban is egy hiányterületnek mondható. A kutatás a 8-18 éves korosztály sportmotivációs tényezőit vizsgálja és egy pilot kutatás eredményeiről számol be. A hazai fogyatékossgal élő lakosság körében végzett kérdőív gyerek mintára történő adaptálását és annak eredményeit mutatjuk be. A fogyatékossgal élő gyerekek körében még nem végeztek hazánkban ilyen felmérést. A kérdőíves kutatásban a fogyatékossgal élő fiatalok sportolási motivációjukat, a fogyatékosok számára nyújtott sportkínálatot és azzal való elégedettséget mértük. Az adatokat SPSS szoftver használatával elemeztük, számítottunk alapstatisztikát és összefüggés vizsgálatot (Chi2 próbával). A fogyatékossgal élő fiúk sportolási igénye (90,7%) szignifikánsan nagyobb a lányokétól (78%). A sportolási motivációban az egészség, a külső megjelenés, a szórakozás-kikapcsolódás dominál.*

**Kulcsszavak:** *fogyatékossgal élők, sportolási motiváció*

**JEL:** Z2

DOI: 10.33032/acr.2019.9.1.121

## INVESTIGATING SPORTSMOTIVATION FACTORS AMONG THE AGES OF 8 TO 18 YEAR OLDS WITH DISABILITIES

### Abstract

*Studies on the motivational factors of persons with disabilities do not constitute an exhaustive system such as research on the sport of the able-bodied. Thus, the assessment of physical habits and sports motivation factors determining the quality of life of persons with disabilities can be considered as a deficit area both in Hungary and internationally. The research examines the motivation factors of the 8-18 age group and reports on the results of a pilot research. The adaptation of the questionnaire to the Hungarian sample of children with disabilities and their results is presented. Such a survey has not yet been conducted in Hungary with children with disabilities. In the questionnaire survey, young people with disabilities measured their sports motivation, the supply of sport for the disabled and their satisfaction with it. The data was processed using SPSS software, in addition to basic statistics, Chi2 test was used to examine the correlations. Disabled boys' sporting needs (90.7%) are significantly higher for girls (78%). Sports motivation is dominated by health, appearance, and entertainment.*

**Keywords:** *disabled people, sports motivation*

**JEL:** Z2

## Bevezetés

A megváltozott munkaképességű és fogyatékossgal élőkre fókuszáló kutatások napjainkban vettek lendületet (Balázs-Földi 2017, Hidvégi et. al. 2018, Mező-Mező 2018, Bocsi-Rákó 2015), éppen ezért nem képeznek olyan teljességre törő rendszert és nem olyannyira *átfogóak*, mint az épekkel foglalkozó szakirodalmak.

A WHO (2018) fizikai aktivitásra vonatkozó legújabb kiadványa már igen sok országban külön tartalmazza a fogyatékossgal élő személyek számára megfogalmazott fizikai aktivitásra vonatkozó ajánlást.

Fontosak azok a kutatások, melyek a sport és turisztikai szolgáltatások keresleti és kínálati oldalának feltérképezését nem csak az épek (Bácsné et. al. 2018) de a fogyatékossgal élő személyek (Tatár et. al. 2018) számára is tartalmazzák, biztosítva ezzel az információt a hozzáféréshez.

A fogyatékossgal élő személyek sportolását vizsgáló hazai (Sáringerné 2014, Laczkó- Rétsági 2015, Tóthné- Gombás 2016) és nemzetközi (Block et al. 2013, Shapiro- Martin 2016, Bota et al. 2014,) kutatások is ismertek, bár számuk sokkal csekélyebb, mint az épekre fókuszáló ilyen jellegű szakirodalmak.

A Magyar Ifjúság Kutatás (2016) vizsgálta a testmozgás motivációit (Székely-Szabó 2017). Olyan tényezőket azonosítottak, mint az edzettség és az egészség elérése valamint fenntartása, az örömforrás, a jó közérzet elérése és a jó fizikai megjelenés. Emellett a fogyás, a társasági esemény, illetve a szülői javaslat is ösztönzőleg hat a fiatalokra. Egy korábbi sportmotivációs vizsgálatban azt tapasztalták, hogy míg a fiatal férfiakat leginkább a fizikai fittséggel és az edzettséggel, a teljesítményfokozással kapcsolatos tényezők, illetve a közösségben eltöltött szabadidő, azaz a társaság motiválta szignifikánsan nagyobb mértékben, mint a nőket. A hölgyek válaszaiban pedig a sportmotivációban inkább dominál az esztétikus külső megjelenés elérése a sport mozgásanyagával, illetve a testsúly megtartásának biztosítása. (Székely 2013).

## Anyag és módszer

Erre a kutatásra az Észak-alföldi régió három megyéjében (Jász-Nagykun-Szolnok, Hajdú-Bihar, és Szabolcs-Szatmár-Bereg) lévő gyógypedagógiai és integrált nevelésben-oktatásban résztvevő tanulóinak körében végeztük. A kiegészítő általános- és középfokú oktatási intézményben tanulnak. A kutatásban online kérdőívezést alkalmaztunk. A kérdőíveket 283 fő diák töltötte ki. A tanulók az adatfelvétel során kérdezőbiztosok (pedagógusok) segítségével, irányításával végezték a kérdőívek kitöltését. A kérdőívek kitöltése név nélkül történt, az adatgyűjtésben való részvétel önkéntes volt. Az adatok feldolgozása után SPSS statisztikai programmal elemeztük a

kapott eredményeket az alapstatisztikán túl az összefüggések vizsgálatára Chi2 próbát alkalmaztunk.

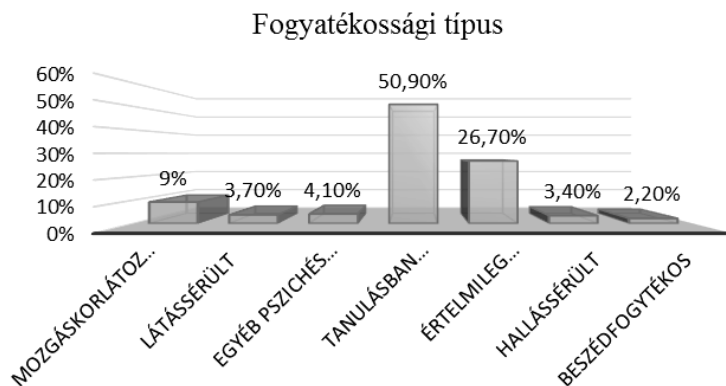
A vizsgálat során célunk volt megvizsgálni a fogyatékos gyerekek sport iránti attitűdjét, a sport motivációs hátterét. További célunk, hogy sportolás és a sporttól való távolmaradás okait feltérképezzük a 8-18 éves fogyatékosok között. A kutatásunkban az alábbiakra kerestük a választ:

- Hogyan alakul a vizsgált mintában a sport iránti igény?
- Mi motiválja a fogyatékossgal élő gyerekeket a sportolásra?
- Mík a sporttól való távolmaradás legfőbb okai?

## Eredmények

### Demográfiai jellemzők:

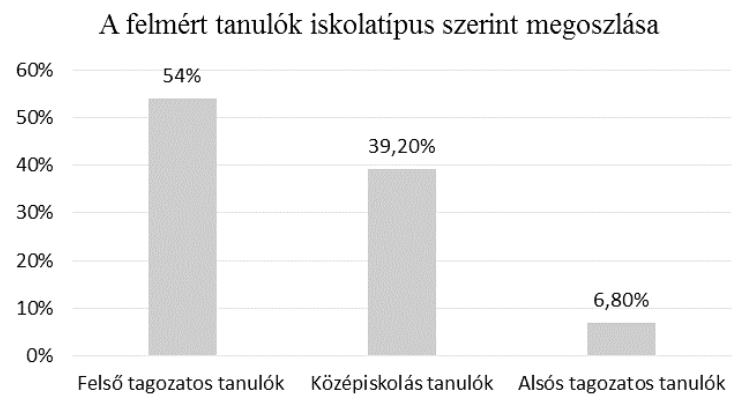
A kitöltők általános- és középfokú oktatási intézményben tanulnak, 283 fő tanuló vett részt, 53,5%-a fiú (n=151), 46,5%-a lány (n=132) volt. A válaszadók között legnagyobb arányban 50,9%-uk tanulásban akadályozott, valamint 26,7%-uk értelmileg akadályozott, továbbá 9%-uk mozgáskorlátozott. A többi fogyatékosági ágban tartozó tanuló közel azonos arányban vettek részt a kutatásban. Az egyéb pszichés fejlődési zavarral küzdők tanulók 4,1%, a látássérültek 3,7%, a hallássérültek aránya 3,4% és 2,2% a beszéd fogyatékos tanulók arány. A válaszadók fogyatékos-specifikus megoszlását az 1. sz. ábra szemlélteti.



**1. ábra: A válaszadók fogyatékosági típus megoszlása**

*Forrás: a szerzők, 2018*

Ebben a kutatásban a feltett kérdésekre a felső tagozatos tanulók 54%-a (n=153) adta a legtöbb választ, 39,2%-a (n=111) a középiskolás diákokból került ki és az alsós osztályokban járók a legkevésbé 6,8%-ban (n=19) válaszoltak. A mérésben résztvevő általános- és középiskolások elemszámát és százalékos arányát összegzi a 2. ábra.

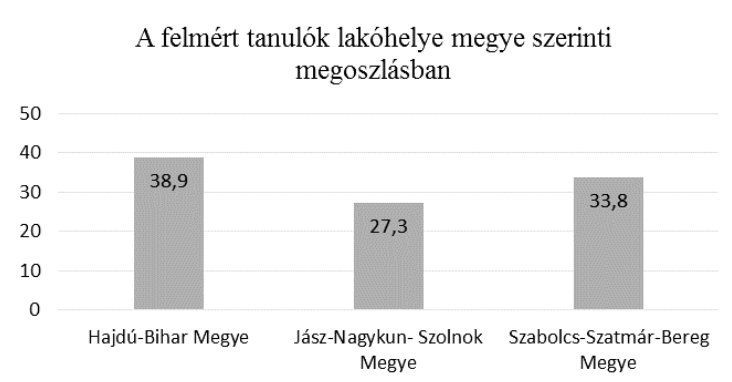


**2. ábra: A válaszadók iskolatípus szerinti megoszlása**

*Forrás: a szerzők, 2018*

A feleletadók lakóhely szerinti megoszlása

A legtöbb válaszadó 38,9%-a Hajdú-Bihar megyéből való, 33,8%-a él Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében és 27,3%-a Jász-Nagykun Szolnok megyében lakik (3. ábra).



**3. ábra: A válaszadók lakóhelye megye szerinti megoszlásban**

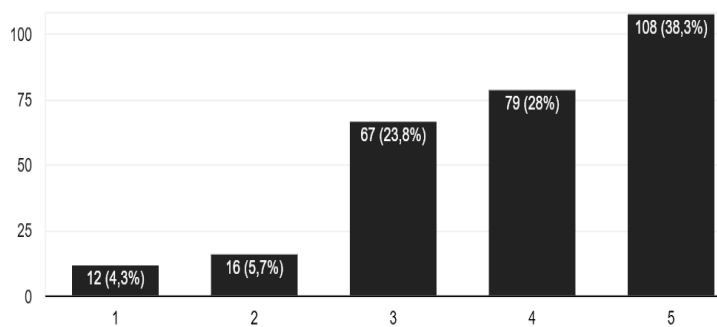
*Forrás: a szerzők, 2018*

### *A tanulók attitűdje*

A sport megítélése pozitív a fiatalok körében, 78,4%-a (n=222) szeret sportolni. A válaszadó fiú tagjai nagyobb arányban szeretik a sportolást (88,7%, n=134), mint a lányok (66,7%, n=88). Statisztikailag erős szignifikáns eltérést mutat a nemek között  $\chi^2$  négyzet próba: 20,298 Df = 1, P= 0,000. A sportolási igények felmérésénél is hasonló eredményeket mutat, szignifikáns ( $\chi^2$  négyzet próba: 8,813, Df = 1, P= 0,003) eltérés tapasztalható a nemek tekintetében, a fiúk 90,7%-uk (n=137) igényli a sportolást, míg a lányoknál 78%-uk (n=103). A kutatás során megvizsgáltuk azt is, hogy a tanulók képesnek érzik-e magukat arra, hogy sportoljanak, ennél a kérdésnél hasonlóan alakultak az eredmények, mint a sportolási igénynél összeségében az igen válaszok voltak többségben, valamint ennél a kérdésnél is kimutatható a nemek közötti szignifikáns különbség ( $\chi^2$  négyzet próba: 9,273 Df = 1, P= 0,002).

### *Elégedettségi vizsgálat: külső tulajdonságokról való vélemény*

Az elégedettségi vizsgálatot Likert-skálával végeztük, ahol az 1-es érték szerint egyáltalán nem tartották elégedettnek a külsőjüket, a 2-es jelentette, hogy az elégedettség kismértékű, a hármas azt jelentette, hogy közepesen van megelégedve, a négyes, hogy elégedett és az 5-ös értéke szerint teljes mértékben elégedettek a vizsgált elemekkel. Az erre vonatkozó eredményeket az 5. ábra szemlélteti. A kutatásból kiderült, hogy a megkérdezettek teljes mértékben 38,3%-ban elégedettek a külsőjükkel. Tehát általánosságban a válaszadók Likert-skálán az 5-ös értéket határozták meg, vagyis mind a két nem teljes mértékben elégedett a külsőjével, a nemek között nincs szignifikáns eltérés.



**4. ábra: A válaszadók külső tulajdonságiokról alkotott véleményük**

*Forrás: a szerzők, 2018*

### ***A sportolási motivációk***

A sportolási motivációkról elmondható, hogy a nemek tekintetében hasonlóan alakultak. Mind a fiúk, mind a lányok válaszaiban a legjellemzőbb motivációs tényezők az egészség (23%), a külső jegyek (19,1%), a kikapcsolódás, szórakozás (18,7%), valamint nagy súlya van az eredmények alapján a barátok, ismerősök (15,6%) ösztönzésének. Legkevésbé befolyásoló hatású tényező az önbizalma erősítéséért (2,5%) ösztönző ereje. Hasonló eredményről számol be nemzetközi kutatás, a sportban a szórakozás, örömforrás mellett fontos tényező a vonzóbb külső megjelenés és a testsúly kontrollálása, a fizikai megjelenés vonzóbbá tétele, illetve a baráti találkozások (Sports and Physical Activity Report 2014).

<b>A sportolás motivációi</b>	<b>%</b>	<b>Fő</b>
A verseny kedvéért	3,9	11
<i>Önbizalmam erősítése érdekében</i>	2,5	7
Hogy ne legyek túlsúlyos	5,7	16
Fittségem fejlesztése miatt	8,3	24
Fizikai teljesítőképességem növelése érdekében	3,2	9
Hogy új ismerősöket szerezzek	9,2	26
Hogy a barátaimmal legyek	6,4	18
Kikapcsolódás céljából	10,6	30
Szórakozás céljából	8,1	23
Hogy egészségesebb legyek	23,0	65
Hogy jobban nézzek ki	19,1	54
<i>Összesen</i>	100,0	283

**1. táblázat: A válaszadók sportolási motivációi**

*Forrás: a szerzők, 2018*

A sportolási motivációk feltérképezése mellett arra is kitért a kutatás, hogy mennyire értenek egyet azzal az állítással, hogy sportosok, valamint képesek versenyszerűen sportolni. A fiúk 56,3%-a egyetértett az állítással, hogy „sportosok” a lányok viszont többségében a „semleges” választ adták 37,2%-uk. Nemek tekintetében szignifikáns különbség figyelhető meg a fiúk sportosabbnak vélik magukat, mint a lányok (Ch<sup>2</sup> négyzet próba: 16,236 Df = 2, P= 0,000). Az eredmények azt mutatják, hogy a fiú többsége egyetért azzal az állítással, hogy „képes versenyszerűen sportolni” 49,7%-a, a lányok 34,8%-a nem gondolja, hogy képes versenyszerűen sportolni. Szignifikáns eltérést mutat a nemek között Ch<sup>2</sup> négyzet próba: 12,533 Df = 2, P= 0,002.

„Azt gondolom magamról, hogyan sportos vagyok”	Nemek		Összesen
	Fiú % (Fő)	Lány % (Fő)	% (Fő)
Egyetértek	56,3 (85)	34,8 (46)	46,3 (131)
Nem értek egyet	12,6 (19)	28,0 (37)	19,8 (56)
Semleges	31,1 (47)	37,2 (49)	33,9 (96)
Összesen	100,0 (151)	100,0 (132)	100,0 (283)
Chi-négyzet próba	chi <sup>2</sup> = 16,236 Df = 2, P= 0,000		
„Azt gondolom magamról, hogyan képes vagyok versenyszerűen sportolni”	Fiú	Lány	Összesen
Egyetértek	49,7 (75)	34,1 (46)	42,7 (121)
Nem értek egyet	16,6 (25)	34,8 (45)	42,8 (70)
Semleges	33,7 (51)	31,1 (41)	32,5 (92)
Összesen	100,0 (151)	100,0 (132)	100,0 (283)
Chi-négyzet próba	chi <sup>2</sup> = 12,533 Df = 2, P= 0,002		

2. táblázat: A válaszadók véleményei

Forrás: a szerzők, 2018

### *A sporttól való távolmaradás okai*

A részvétel ellen ható tényezők, vélemények szerint a sportolás ellen szól, hogy „nem ismeri a lehetőségeket” (29,9%) és 16,4%-uk ne kap segítséget az odajutásban. Nemzetközi kutatások is alátámasztják, hogy a fogyatékossgal élő személyek sportolása gyakran korlátokba ütközik (EFDS 2013). A hátrányai közé tartozik továbbá, hogy „anyagi okai vannak” (14,2%), illetve 12,7%-a nem hiszi el magáról, hogy képes lenne erre. A megkérdezettek közül több mint 10%-uk nem talál motivációt, nincs kedve sportolni. A „cikinek érzem” választ csak néhányan jelölték 5,2%-uk. A nemek között ebben a tekintetben nincs különbség, az összes konkrét indokot hasonló mértékben említették a fiúk és a lányok is.



Vélemények a fogyatékossgal élő tanulók a nem sportolási motivációiról és okaikról	%	Fő
Egészségi állapotom nem engedi	9	25
Anyagi okai vannak	14,2	40
Nem érdekel	12,6	35
Nem vagyok képes rá	12,7	36
Odajutásban nincs lehetőségem	16,4	47
Nem ismerem a lehetőségeket	29,9	85
Cikinek érzem	5,2	15
Összesen	100,0	283

**3. táblázat: A válaszadók véleményei a sporttól való távolmaradásról**

*Forrás: a szerzők, 2018*

### Következtetések, javaslatok

A fogyatékossgal élő fiatalok között markáns igény fogalmazódik meg a sportolás iránt. A fiúk sportolási igénye (90,7%) szignifikánsan nagyobb a lányokétól (78%). A sportolási motivációban az egészség, a külső megjelenés, a szórakozás-kikapcsolódás és a baráti társaság dominál, hasonlóak az épek körében végzett kutatások eredményeihez. A sporttól való távolmaradás okaiból kiemelkedik a „nem ismerem a lehetőségeket” és a nehéz az „odajutás” válaszok kapták a leggyakoribb említést. A fiúk sportosabbnak ítélik meg magukat és többen ítélik, meg magukat úgy, hogy képesek is sportolni a lányokhoz képest ( $p < 0,05$ ).

Mivel a fogyatékossgal élő gyerekek igen magas aránya jelezte, hogy igénye van sportolni, de az információ hiánya vagy az odajutás ezt nehezíti. Így az iskolai sportkínálat biztosítása lehet a megoldás erre a problémára. A motivációvizsgálatok tapasztalatai segítenek bennünket abban, hogy mik legyenek azok a hívószavak, melyeket a sportkínálat promóciójába beépítsünk.

*A publikáció elkészítését az EFOP-3.6.2-16-2017-00003 számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.*

## Hivatkozott Források

- [1.] Bácsné B. É. – Balogh R. – Bács Z. – Fenyvesi V. – Dajnoki K. (2018): *Sportszolgáltatások Keresleti, Kínálati Oldalának Elemzési Lehetőségei*. Studia Mundi - Economica 5: 3 (2018) pp. 19-33. Paper: 10.18531/Studia Mundi.2018.05.03.19-33, 15 p. (2018).
- [2.] Balázs-Földi E. (2017): *Fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyekkel kapcsolatos ismeretek összehasonlító elemzése Hajdú-Bihar megye három járásában*. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 29-30:(3-4) pp. 26-34.
- [3.] Block, M. E. – Taliaferro, A. – Moran, T. (2013): *Physical Activity and Youth with Disabilities. Barriers and Supports*. Prevention Researcher 20: 18.
- [4.] Bocsi V. – Rákó E. (2015): *A sajátos nevelési igényű gyermekek integrált nevelése, mint a tanári pálya egy lehetséges kimenete* pp. 205-216., 12 p. In: Szilágyi, B., Mező, K., Mező, F. (szerk.) *Az együttnevelés útjai*. Debrecen, Magyarország: Debreceni Egyetemi Kiadó, (2015) p. 263.
- [5.] Bota A. – Teodorescu S. – Serbanoiu S. (2014): *Unified Sports - a Social Inclusion Factor in School Communities for Young People with Intellectual Disabilities*. 3rd International Congress on Physical Education, Sport and Kinetotherapy (Icpeck 2013) 117: 21-26.
- [6.] EFDS (2013): *Disabled People's Lifestyle Survey*. English Federation of Disability Sport. Letöltés időpontja:2018.12.01.file:///C:/Users/noral/Downloads/EFDS\_Disabled\_People\_s\_Lifestyle\_Survey\_Report\_Sept\_2013.pdf.
- [7.] Hidvégi P. – Bíró M. – Lenténé P.A. – Pucsok J. M. – Tatár A. (2018): *Fogyatékkal élők turizmusának lehetőségei az észak-alföldi régióban*. 158-164.p. In: *Válogatott tanulmányok a sporttudományok köréből*. 1. sz. 186.p. Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet, Debrecen.
- [8.] Laczkó T. – Rétsági E. (2015): *A sport társadalmi aspektusai*. PTE, Pécs.
- [9.] Mező K. – Mező F. (2017): *Fogyatékosággal élő gyermek a családban*. In: Vargáné, Nagy A. (szerk.) *Családi nevelés (Vol.2, pp. 79-89)*. Debrecen, Magyarország. Didakt Kft.
- [10.] Sáringerne Sz. Zs. (2014): *A fogyatékkal élők sportolási lehetőségei*. In: Dóczi, T. – Gál, A. – Sáringerne Sz. Zs. (szerk.). *Társadalmi befogadás a sportban és a sport által (szociális inklúzió)*. In: *A fizikai aktivitás és a sport magyarországi dimenzióinak feltárása*. 74-141. MST-MSTT, Budapest.

- [11.] Sports and Physical Activity Report (2014): *Special Eurobarometer* 412. European Commission.
- [12.] Székely L. (szerk.) (2013): *Magyar Ifjúság 2012*. Kutatópont.
- [13.] Székely L. – Szabó A. (szerk.) (2017) *Magyar Ifjúság Kutatás 2016*. Társadalomkutató Kft.
- [14.] Tatar A. – Lenténé P.A. – Bíró M. – Pucsok J. M. – Hidvégi P. (2018.): Észak-alföldi régió szolgáltatóinak hozzáférés biztosítása a speciális igényű emberek számára. 150-157.p. In: Válogatott tanulmányok a sporttudományok köréből. 1. sz. 186.p. Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet, Debrecen.
- [15.] Tóthné K. K. – Gombás J. (2016): *A sport hatása a fogyatékossgal élő személyek életminőségére*. In: Hamar P. (szerk.): *A mozgás, mint személyiségfejlesztő tényező*. Eötvös József Könyvkiadó, Budapest pp.115–141.
- [16.] WHO (2018): *Physical activity factsheets for the 28 european union member states of the who european region*. Letöltés időpontja: 2019.01.07. 01. file:///C:/Users/user/Downloads/physical-activity-factsheets-2018-eu28who\_ennew%20(1).pdf.

**Szerzők:****Laoues-Czibalmos Nóra, PhD**

Tanárségéd  
Debreceni Egyetem  
Gyermeknevelési és Gyógypedagógiai Kar  
laoues.nora@ped.unideb.hu

**Dr. Bácsné Dr. habil Bába Éva**

Egyetemi docens, Tanszékvezető  
Debreceni Egyetem  
Gazdaságtudományi Kar, Sportgazdasági és -Menedzsment Tanszék  
bacsne.baba.eva@econ.unideb.hu

**Szerdahelyi Zoltán**

Tanárségéd  
Debreceni Egyetem  
Gyermeknevelési és Gyógypedagógiai Kar  
szerdahelyi.zoltan@ped.unideb.hu

**Dr. habil Müller Anetta**

Egyetemi docens  
Debreceni Egyetem  
Gazdaságtudományi Kar, Sportgazdasági és -Menedzsment Tanszék  
muller.anetta@econ.unideb.hu

## A SZÁNTÓFÖLDI NÖVÉNYTERMELÉS TELJES TÉNYEZŐS TERMELÉKENYSÉGÉNEK VÁLTOZÁSA MAGYARORSZÁGON 2004 ÉS 2015 KÖZÖTT

Lászlók Anett

### Összefoglalás

*A tanulmány Malmquist index segítségével vizsgálja a magyarországi szántóföldi növénytermelés teljes tényezős termelékenységének változását üzemméret szerinti bontásban 2004 és 2015 között. A Malmquist index a hatékonyságot a burkolófelület elemzés (Data Envelopment Analysis - DEA) módszerével előállított határfüggvénytől való távolsággal méri. Az index a termelékenységváltozás okainak feltárásához további információkat is szolgáltat azzal, hogy annak értékét összetevőkre bontja fel. Az eredmények szerint a szántóföldi növénytermelés termelékenysége a vizsgált időszakban kismértékben növekedett, ami a technikai hatékonyság növekedésének volt köszönhető. Méretkategóriánként vizsgálva a közepes méretű üzemek érték el a legnagyobb termelékenység növekedést, míg a kisméretű élvonalbeli üzemek termelési szintje került közelebb az adott technológia által maximálisan elérhető termelési lehetőségek határához.*

**Kulcsszavak:** teljes tényezős termelékenység, Malmquist index, hatékonyság, szántóföldi növénytermelés

**JEL:** D24

DOI: 10.33032/acr.2019.9.1.133

## CHANGES IN THE TOTAL FACTOR PRODUCTIVITY OF ARABLE CROP PRODUCTION IN HUNGARY BETWEEN 2004 AND 2015

### Abstract

*The study uses a Malmquist index to investigate changes in the total factor productivity of arable crop production in Hungary, broken down by farm size between 2004 and 2015. The Malmquist index measures efficiency by the distance from the boundary function generated by the Data Envelopment Analysis (DEA) method. The index also provides additional information to explore the causes of productivity change by breaking down its value into components. According to the results, the productivity of arable crop production increased slightly during the period under review, due to the increase in technical efficiency. Looking at the size category, medium-sized plants have achieved the highest productivity growth, while the production level of small-scale leading plants has come closer to the limit of the maximum production potential of the technology.*

**Keywords:** *Total Factor Productivity, Malmquist index, efficiency, arable crop production*

**JEL:** D24

## Bevezetés

Magyarország természetföldrajzi adottságai szántóföldi növénytermelésre igen kedvezőek. Az éghajlati tényezők (csapadék, hőmérséklet, napfény) és a domborzati viszonyok kedvező feltételeket teremtenek a mezőgazdálkodás, ezen belül a szántóföldi növénytermelés számára. Az ipari és a szolgáltató ágazatok dinamikus fejlődése miatt a mezőgazdaság bruttó hazai termékén (GDP) belüli részaránya az elmúlt 20 évben csaknem a felére csökkent, az abszolút termelési érték viszont nőtt. 2016-ban a GDP termeléséhez a mezőgazdaság 3,7%-kal járult hozzá, szemben az 1995. évi 7,1%-kal.

Az uniós csatlakozást követően, köszönhetően a bővülő támogatási rendszernek, lassan javulni kezdett az agrárvállalkozások jövedelmezősége, viszont meg kell jegyezni, hogy a jövedelmezőség erősen támogatásfüggő is. (BARANYI et al., 2012) Magyarországon az egy lakosra jutó mezőgazdasági terület másfélszerese az Európai Unió átlagának. Az ország saját népessége ellátásán túl jelentős mezőgazdasági exportárualap előállítására is képes lenne. Ez azonban az utóbbi 20-25 évben kihasználatlan maradt, elsősorban az ágazat alacsony jövedelmezősége miatt. 1970 és 1980 között Magyarország több mezőgazdasági terméke is (pl. búza, kukorica, napraforgó) az egy főre jutó termelés esetében a világ első három helyezettje közé került, majd az exportpiacok beszűkültek és a belső piaci kereslet tartósan visszaesett (SOMAI, 2004).

A prognózisok szerint Magyarország lakossága folyamatosan csökkenni fog. A népesség várhatóan 2030-ban 9 milliárd fő körül fog alakulni, ezért a mezőgazdasági termelés növelése csak akkor indokolt, ha a keletkezett terméktöbblet gazdaságosan exportálható, vagy valamilyen más erőforrás (pl. üzemanyag) pótolható vele.

## Anyag és módszer

### *Anyag*

Az elemzés az Agrárgazdasági Kutató Intézet (AKI) költség és jövedelem adataiból készült 2004 és 2015 közötti évekre vonatkozóan. Az adatbázisból a Malmquist index számításához két output és hét input adatot használtam fel, melyek a következők:

- Output 1: Főtermék mennyisége kilogrammban,
- Output 2: Az ágazat összes árbevétele forintban,
- Input 1: Vetésterület hektárban,
- Input 2: Átlagos aranykorona érték Ark/ha-ban,
- Input 3: Vetőmag-, szaporítóanyag költség forintban,
- Input 4: Műtrágyaköltség forintban,

Input 5: Növényvédő szer költsége forintban,  
Input 6: Gépköltségek forintban,  
Input 7: Ledolgozott munkaórák száma órában.

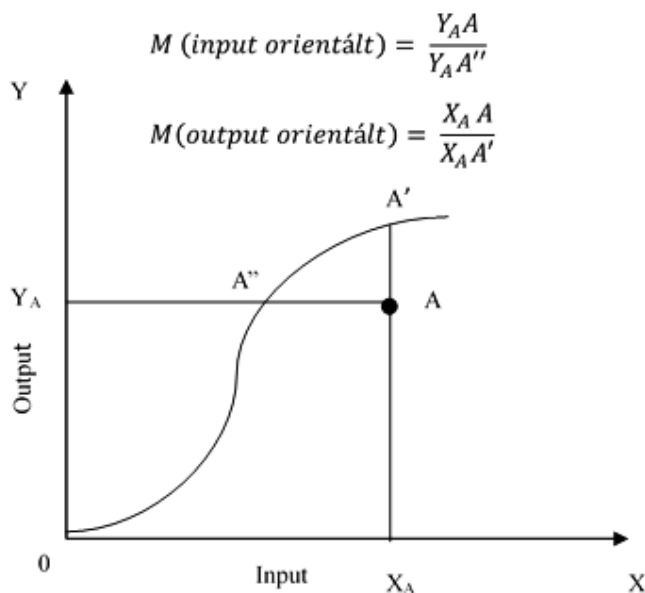
Az üzemek méretkategóriák szerinti csoportosítása a Standard Termelési Érték (STÉ) alapján történt. Az STÉ az ágazatok kibocsátását számszerűsíti, ami a termelési érték és a közvetlen támogatások különbségeként számítható ki. Az elemzés megkönnyítése érdekében az AKI által gyűjtött 12 méretkategóriából három csoportot képeztem (3-5 STÉ, 6-9 STÉ és 10-14 STÉ).

A Malmquist index számításához azoknak az üzemeknek az adatait használtam fel az AKI adatbázisából, amelyek a vizsgált időszak minden évében gazdasági tevékenységet folytattak 2004 és 2015 év között. A vizsgált időszakban 398 olyan üzem volt a mintában, amelyik folyamatosan végzett termelő tevékenységet. Mivel a termelékenység számításához felhasznált DEAP Version 2.1 program érzékeny a nulla értékre, ezért az adatbázist meg kellett tisztítani a kiugró értékektől. Így a mintából kiestek azok az üzemek, amelyek nem számoltak el gépköltséget, mert idegen gépi szolgáltatásokat vettek igénybe, vagy nem használtak fel műtrágyát és növényvédő szereket, illetve saját felhasználásra termelték meg a gabonát, nem pedig értékesítésre. A kiugró értékek törlése után 304 üzem maradt a mintában, amelyekre a számításokat elvégeztem, így egy év adatát a 304 üzem hatékonyságának mértani átlaga adja. A DEA módszeren alapuló Malmquist index nem igényli a hasonló mértékegységek alkalmazását, így nem szükséges az adatokat számítás előtt standardizálni. Az árváltozás kiszűrése érdekében a mezőgazdasági termelői árak indexével defáltam az input és output adatokat, 2004. évet bázisul véve.

## Módszer

A Malmquist index a hatékonyságot a burkolófelület elemzés módszerével (Data Envelopment Analysis - DEA) előállított határfüggvénytől való távolsággal méri. A Malmquist index alkalmas országok, régiók, vállalatok és más döntési egységek hatékonyságának összehasonlítására egy adott output/input vektor és a vizsgált mintában leghatékonyabbnak ítélt egység output/input aránya közötti távolság mérése alapján. A termelési függvény értékeit minden inputszinthez a mintában szereplő egységek közül a legjobb teljesítményűek kibocsátási adatai adják. Az index a vizsgált egység hatékonyságát relatív módon méri a legjobb teljesítményt elérő referencia csoporthoz képest (FARKASNÉ FEKETE et al., 2008). Az index lehet output, vagy input-orientált. A DEA módszer értelmezését és az input/output-orientáció különbségét mutatja az 1. ábra.





**1. ábra: Az input és output orientált Malmquist index értelmezése**

*Forrás: FARKASNÉ FEKETE et al., 2009. 104 p. alapján saját szerkesztés*

Az input orientált politika az output változatlan tartása mellett az input megváltoztatásával kívánja növelni a hatékonyságot. Az output orientált politika pedig az input változatlan tartása mellett próbálja növelni az outputot. A két szemlélet nem befolyásolja a határfüggvényt, mert adott technikai szinten a legjobb teljesítményt nyújtók ugyanazok a döntési egységek (üzemek) maradnak.

Számításaim során Malmquist index segítségével az output-orientált teljes tényezős termelékenység (Total Factor Productivity - TFP) számítását végeztem el. A Malmquist index a következőképpen számítható ki (COELLI et al., 2005):

$$m_o^{t+1} = \left[ \frac{d_o^t(x_{t+1}, y_{t+1})}{d_o^t(x_t, y_t)} \times \frac{d_o^{t+1}(x_{t+1}, y_{t+1})}{d_o^{t+1}(x_t, y_t)} \right]^{1/2} \quad (1)$$

Az index az adatokat két különböző időpontban (t és t+1) hasonlítja össze, a t időszakhoz tartozó technológiai szinten (FÄRE – GROSSKOPF, 1998). Az index felbontható a technológiai hatékonyságváltozás (TC) és a technikai hatékonyságváltozás (TEC) mutatókra. A technikai hatékonyságváltozás tovább bontható a skálahatékonyság-változás (SC) és a tiszta technikai hatékonyságváltozás (PU) mutatókra.

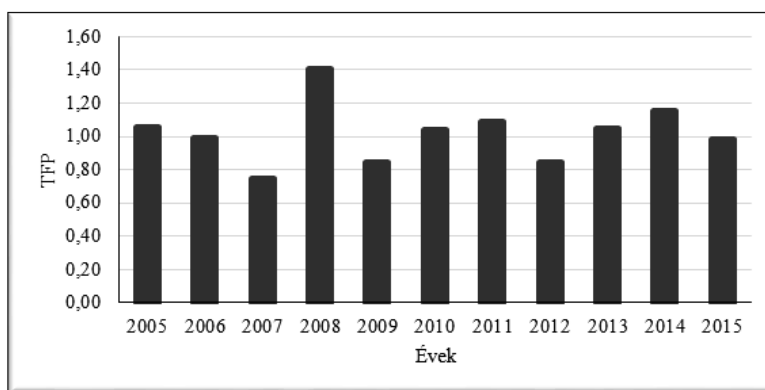
$$m_o^{t+1} = \frac{d_o^{t+1}(x_{t+1}, y_{t+1})}{d_o^t(x_t, y_t)} \times \left[ \frac{d_o^t(x_{t+1}, y_{t+1})}{d_o^{t+1}(x_{t+1}, y_{t+1})} \times \frac{d_o^t(x_t, y_t)}{d_o^{t+1}(x_t, y_t)} \right]^{1/2} \quad (2)$$

$$TFP = TC \times (SC \times PU) \quad (3)$$

A technológiai hatékonyság a termelési függvény eltolódását, vagy is az élvonalbeli döntési egységek teljesítményének változását méri, míg a technikai hatékonyság a legjobb teljesítménytől való lemaradást mutatja. A technikai hatékonyság felbontható skálahatékonyságra és tiszta technikai hatékonyságra. A skálahatékonyság a termelés méretének változásából adódó hatékonyságváltozást jelenti. A tiszta technikai hatékonyság mutató mutatja az eddig nem számszerűsített, egyéb okokból bekövetkezett hatékonyságváltozást, mint például a menedzsment felkészületlenségéből adódó lemaradást, vagy a termelési tényezők optimálistól eltérő felhasználását. Ha az index értéke nagyobb, mint egy, akkor a hatékonyság javult a két időszak között, ha kisebb, mint egy, akkor romlott.

## Eredmények

A kapott eredmények szerint a teljes tényezős termelékenység évenként jelentős ingadozásokat mutat, ami alapvetően az időjárás változásának tulajdonítható. Ezt a hatást már BARÁTH et al. (2009) is azonosították tanulmányukban. Az üzemek teljesítménye az időjárástól függően nagymértékű szóródást mutathat, ami kedvező időjárási viszonyok esetén könnyen egyes termékek túltermeléséhez vezet.



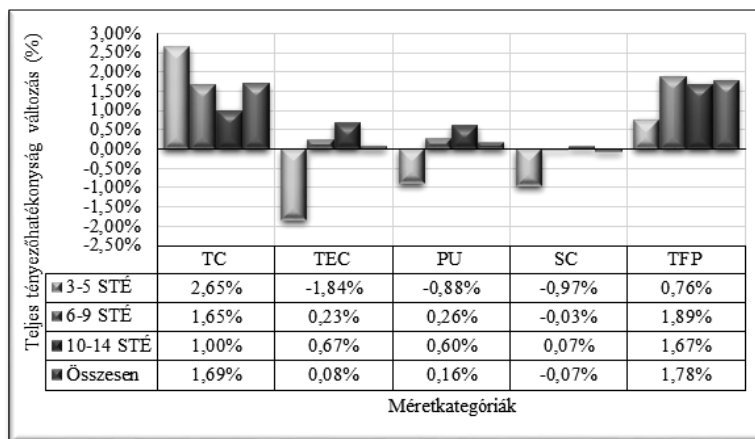
**2. ábra: A teljes tényezős termelékenység alakulása**

*Forrás: AKI adatok alapján saját számítás, DEAP*

A növények többségénél 2008. és 2014. évben a kedvező időjárási feltételeknek köszönhetően a magasabb hozamok miatt magasabb volt a TFP értéke, míg 2007. és 2012. évben a kedvezőtlen időjárás miatti alacsony hozamok okozták a TFP értékének csökkenését (2. ábra). Kedvezőbb időjárási feltételek között az egyébként gyengébb üzemek is közelebb kerülnek az adott technológiai színvonal mellett potenciálisan elérhető kibocsátáshoz. Kevésbé kedvező időjárás esetén viszont megnövekszik az üzemek technikai hatékonysága közötti különbség, és ennek köszönhetően az átlagos TFP érték az előző évi értékhez képest nagyobb eltérést is mutathat. Az időjárási kockázat mellett az üzemek rendelkezésére álló inputok és outputok ára és mennyisége is befolyásolja a TFP alakulását. 2009-ben az előző évekhez képest magasabb inputárak és az alacsonyabb hozamok hatására csökkent a TFP értéke.

A kedvezőtlen időjárási hatásokat a TFP számítása során háromtagú mozgóátlagolással simítottam ki. Mozgóátlagolás után a vizsgált időszakban a TFP és összetevőinek általános tendenciája ugyan az maradt, csak az évenkénti zavaró hatások kerültek kiszűrésre az idősorból. A vizsgált időszakban a magyarországi szántóföldi növénytermelés teljes tényezős termelékenységének éves növekedési ütemét mutatja a 3. ábra méretkategóriákra és a teljes szántóföldi növénytermelésre összesen.

A folyamatosan szántóföldi növénytermelési tevékenységet végző üzemek teljes tényezős termelékenysége 1,78%-kal javult a vizsgált időszakban. Ezt a növekedést az élvonalbeli gazdaságok 1,69%-os teljesítményjavulása, valamint a követő gazdaságok 0,08%-os technikai hatékonyságjavulása okozta. A technikai hatékonyság változását kismértékű méretcsökkenés (-0,07%) és a termelési tényezők 0,16%-kal hatékonyabb felhasználása okozta.



3. ábra: A szántóföldi növénytermelés teljes tényezős termelékenységének és összetevőinek éves növekedési üteme Magyarországon 2004-2015 között (%)

*Forrás: AKI adatok alapján saját számítás, DEAP*

Az egyes méretkategóriák tekintetében a 3-5 STÉ-vel rendelkező üzemek TFP-je növekedett a legkisebb mértékben. Ugyanakkor ennél a méretkategóriánál volt a legmagasabb a termelés hatékonyságának javulása (2,65%). Ezt a hatékonyságjavulást a követő gazdaságok nem tudták produkálni. Az új technológiákra való lassabb áttérés 1,84%-kal csökkentette a teljes tényező termelékenységet. Ezt a csökkenést szinte azonos súlyal okozta a termelés méretének csökkenése és a tiszta technikai hatékonyság mutatójának csökkenése.

A 6-9 STÉ-vel rendelkező üzemek termelékenysége (1,89%) javult a legnagyobb mértékben a vizsgált méretkategóriák közül. Ezt a növekedést 1,65%-ban az élvonalbeli üzemek teljesítményének javulása, valamint 0,23%-ban a követő üzemek technológiai hatékonyságának javulása okozta. A 6-9 STÉ-vel rendelkező üzemek méretgazdaságossága a másik két méretkategóriához viszonyítva szinte alig változott, míg a termelési tényezők optimálisabb felhasználásából és a menedzsment felkészültségéből adódó hatékonyság javulás 0,26% volt.

A 10-14 STÉ-vel rendelkező üzemek teljes tényező termelékenysége 1,67%-kal növekedett. Az ebbe a méretkategóriába tartozó élvonalbeli üzemek hatékonysága javult a legkisebb mértékben (1,00%), viszont az új technológiákra való áttérésekből adódó technikai hatékonyságváltozás ennél a méretkategóriánál volt a legmagasabb (0,67%). Ez a hatékonyságjavulás 0,07%-ban a méretheatékonyság növekedésének és 0,60%-ban a tiszta technikai hatékonyságváltozás növekedésének volt köszönhető. A menedzsment felkészültségéből adódó hatékonyságváltozás ennél a méretkategóriánál volt a legmagasabb.

Felhasználás módja	2013	2014	2015	2016	2017	Átlag	Átlagos éves növekedési ütem
Ipari feldolgozás	15,13	13,78	14,88	17,10	16,94	15,22	2,87
- Ebből belföldi élelmezés	9,67	8,02	7,84	7,48	7,21	8,25	-7,07
- Ebből nem élelmezésre	5,46	5,76	7,05	9,62	9,73	6,97	15,54
Takarmányfelhasználás	18,78	16,31	15,57	14,71	13,78	16,35	-7,44
Kivitel	26,50	22,37	27,07	21,40	27,95	24,33	1,34

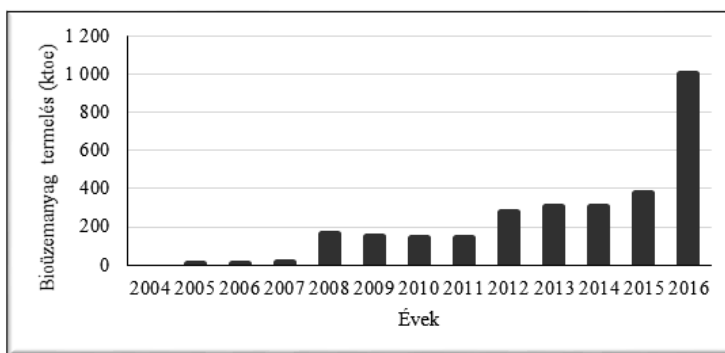
**1. táblázat: A gabonafélék főbb felhasználási módjának alakulása Magyarországon (%)**

*Forrás: KSH, 2019*

A Malmquist index segítségével számszerűsített 1,78%-os érték aggregáltan tartalmazza az AKI adatbázisában szereplő folyamatosan szántóföldi növénytermelési tevékenységet végző üzemek termelékenységének növekedését 2004 és 2015 közötti időszakra. Számos tényező hozzájárult a szántóföldi növénytermelés

termelékenységének növekedéséhez, mint például a termelési szerkezet változása, a megtermelt termények felhasználási módjának változása, valamint az egyéb gazdasági folyamatok alakulása.

A Magyarországon megtermelt gabonafélék felhasználásának változását mutatja az 1. táblázat. Az egyes években a Magyarországon rendelkezésre álló gabonamennyiségből átlagosan 15% élelmiszer és ipari célú felhasználásra, 16% takarmányozásra és 24% export célokra került felhasználásra, a maradék pedig készletre került. Az állatállomány csökkenésével az 1990-es évek óta a gabonafélék takarmányozási célú felhasználása csökkent, valamint az élelmiszer célú felhasználás is csökkenő tendenciát mutat. Növekedés csak az ipari célú felhasználásban és az export mennyiségében következett be, tehát a termelékenység növekedése alapvetően ennek a két tényezőnek volt köszönhető.



**4. ábra: A bioüzemanyag termelés alakulása Magyarországon**

*Forrás: EUROSTAT, 2016*

Az ipari felhasználás növekedésének nagyobb hatása volt a termelékenység növekedésére, mint az export növekedésének. Magyarországon a gabonafélék ipari célú felhasználásán belül a hagyományos bioüzemanyagok gyártása 2005-től új iparágként jelentkezett. A hazai termelés 2008 és 2016 között hatszorosára növekedett (4. ábra). Jelenleg a Magyarországon megtermelt gabonamennyiség körülbelül 10-12%-a kerül energetikai célokra felhasználásra, mely mennyiség szintén hozzájárul a szántóföldi növénytermelés termelékenységének növekedéséhez. Az exportált gabona egy része valószínűleg szintén bioüzemanyag előállításra kerül felhasználásra, de erre vonatkozóan nem állnak rendelkezésre adatok.

## Következtetések, javaslatok

Magyarországon a folyamatosan szántóföldi növénytermeléssel foglalkozó üzemek termelékenysége kismértékű javulást mutat a vizsgált időszakban. A közepes méretű szántóföldi növénytermelő üzemek termelékenysége alakult a legkedvezőbbben, míg a kisméretű élvonalbeli üzemek termelési szintje került közelebb az adott technológia által maximálisan elérhető termelési lehetőségek határához. A nagyméretű üzemek viszont sokkal jobban ki tudták használni a rendelkezésükre álló termelési tényezőket. A menedzsment felkészültsége, képzettsége magasabb volt, szemben a kisméretű üzemekkel, melyek jelentősen lemaradtak a technológia fejlesztésében.

Magyarországon az állatállomány csökkenésével a gabonafélék takarmányozási célú felhasználása csökkent, valamint az élelmiszer célú felhasználás is csökkenő tendenciát mutat. Növekedés csak az ipari célú felhasználásban és az export mennyiségében következett be, tehát a termelékenység növekedése alapvetően ennek a két tényezőnek volt köszönhető. A szántóföldi növénytermelés termelékenységének növekedésére az ipari felhasználásnak volt nagyobb a hatása. Az ipari célú felhasználás a bioüzemanyag termelés mellett egyéb ipari tevékenységeket is tartalmaz. Mivel a bioüzemanyag termelés mennyisége Magyarországon jelentősen megugrott 2008 után, ezért arra lehet következtetni, hogy a termelékenység növekedéséhez jelentősen hozzájárult a bioüzemanyagok előállítása. Az exportált gabona egy része valószínűleg szintén bioüzemanyag előállításra került felhasználásra.

Magyarországon a szántóföldi növénytermelés termelékenységének növekedését a technikai hatékonyság növelésével lehetne tovább javítani. Ehhez egyrészt a mérethatékonyságon, vagyis a termelési tényezők hatékonyabb felhasználásán kellene javítani, másrészt a menedzsment felkészültségét kellene növelni. Az új technológiák alkalmazásához nem elegendő a hagyományok alapján történő gazdálkodás, hanem megfelelő szakértelem is kell hozzá, amit továbbképzéssel, a menedzseri képességek javításával érhetnek el a gazdák. A technikai hatékonyság növelése főleg a kisméretű gazdaságok számára lenne a legfontosabb, mert az ebbe a méretkategóriába tartozó üzemek technikai hatékonysága a vizsgált időszakban csökkent.

## Hivatkozott források

- [1.] Baranyi A., Csernák J., Pataki L., Széles Zs. (2012): A magyar mezőgazdasági vállalkozások vagyoni, pénzügyi helyzetének elemzése, összehasonlítva az erdőgazdálkodást folytató vállalkozások teljesítményével *Közgazdász Fórum / Forum on Economics and Business* 15 (105) pp. 53-80. (2012)
- [2.] Baráth L., Hockmann, H., Keszthelyi Sz., Szabó G. (2009): A teljes tényezős termelékenység változásának forrásai a magyar mezőgazdaságban (2001—2006), *Statistikai Szemle*, 87. (5.), p. 471-492
- [3.] Coelli, T. J., Rao, D. S. P., O'Connell, C. J., BATTESE, G. E. (2005): *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*, Springer, Second Edition, 349 p.
- [4.] Eurostat (2016): Supply, transformation and consumption of renewable energies - annual data (nrg\_107a), Online: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: eurostat, Letöltés: 2016.06.14
- [5.] Färe, R., Grosskopf, S. (1998): *The Professional Tool for Efficiency and Productivity Measurement*, Reference Guide to OnFront, Economic Measurement and Quality Corporation, 52 p.
- [6.] Farkasné F. M., Szűcs I., Varga T. (2008): A relatív hatékonyság mérésének módszere és gyakorlati alkalmazások: Hatékonysági összetevők vizsgálata Malmquist-index alkalmazásával a fontosabb mezőgazdasági ágazatokban, In: SZÚCS I., FARKASNÉ F. M. (2008): *Hatékonyság a mezőgazdaságban (Elmélet és gyakorlat)*, Budapest: Agroinform Kiadó, 357 p.
- [7.] Farkasné F. M., Szűcs I., Varga T. (2009): Malmquist-index alkalmazása a komplex tényező hatékonyság mérésére, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, VII. Nemzetközi Konferencia, p. 102-109.
- [8.] KSH (2019): A fontosabb gabonafélék termesztése és felhasználása (2013–), Online: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_omn002a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_omn002a.html), Keresőprogram: Google, Kulcsszavak: ksh, gabonafélék termesztése és felhasználása, Letöltés: 2019.02.02
- [9.] Somai M. (2004): A magyar mezőgazdaság átalakulása I., Biológiai alapok, struktúraváltás, termelői jövedelmek, Magyar Tudományos Akadémia, Világgazdasági Kutatóintézet, *Műhelytanulmányok*, 64., 22 p.



**Szerző:**

**Lászlók Anett**

Szent István Egyetem

Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Doktorjelölt

laszlok.anett@gmail.com





## KÖNYVAJÁNLÓ: SPORT ÉS TURIZMUS 2015.

Lengyel Attila – Móri V. Kornélia – Molnár Anikó

### Összefoglalás

*Igen sok hazai és nemzetközi kutatás vizsgálja a sportfogyasztási szokásokat (Stensaasen, 1980; Dobay et al., 2017; Bendíková et al., 2018; Müller et al., 2011; Major et al., 2014; Herpainé et al., 2017; Bácsné et al., 2018a; 2018b; Boda et al., 2018; Müller et al., 2018; Boda et al., 2019). Számos kutatás beszámol arról is, hogy a passzív turizmus helyett egyre jobban előtérbe kerülnek az aktív turisztikai típusok (Müller, 2001; Mosonyi et al., 2013; Szabó et al., 2018), hiszen a turisták utazási motivációjában az aktív (Müller et al., 2009; Bíró – Müller, 2017; Bujdosó – Dávid, 2013) és a passzív sportfogyasztás (Kozma – Michalkó, 2014; Müller et al., 2016; Bíró et al., 2017; Bács – Kozma, 2018), azaz a sporteseményekre való utazás egyre kifejezettebben jelentkezik (Vácsi et al., 2015; Koroknay et al., 2018). Az egészségtudatos magatartás terjedésével egyre több ember ismeri fel, hogy az aktív életmód, a sport kedvező egészségvédő hatása miatt csökkenti az életmód-függő betegségek kialakulását és segít a betegségterhek csökkentésében (Simon et al., 2018; Gabnai et al., 2019). Az egészségtudatos magatartást mutat fogyasztók életében a sport nem csak a rekreációjuk (Bartha et al., 2018) részeként jelenik meg de az utazásuk alatt is fontossá válik. A könyv a sport és turizmus kapcsolatát mutatja be mind az aktív mind a passzív sportfogyasztás területén.*

**Kulcsszavak:** Könyvajánló, Sport, Turizmus, Aktív turizmus, Sportfogyasztás

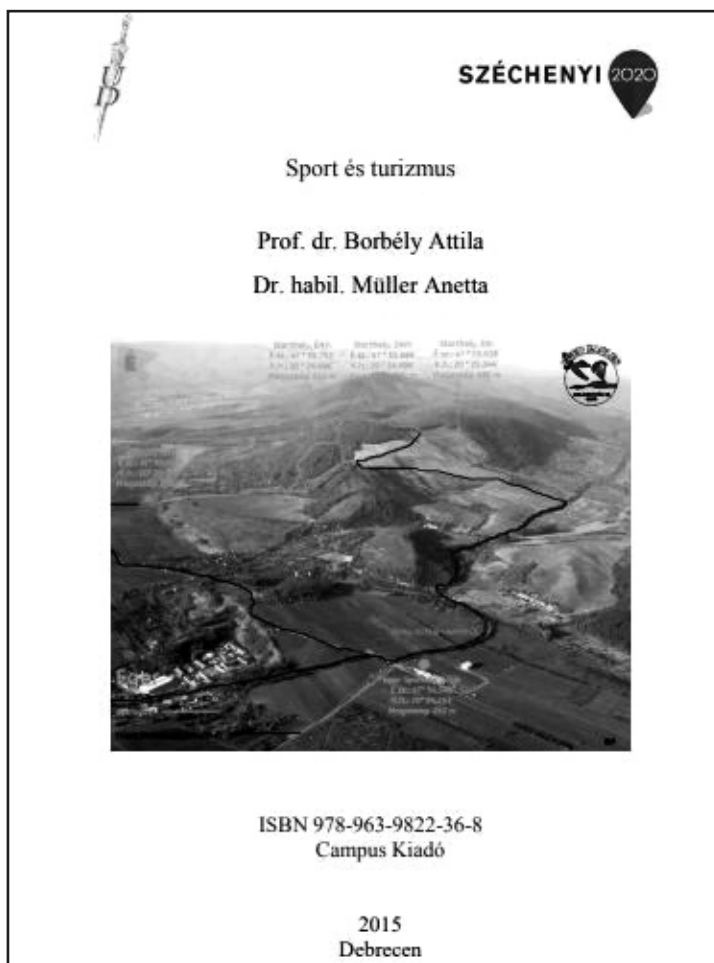
**JEL:** Z2, Z3

DOI: 10.33032/acr.2019.9.1.145

## Bevezetés

A könyv újszerűségét adja, hogy bemutatja azokat a szabadidősport és versenysport kínálati elemeit, melyek nem csak a rekreációban lehetnek vonzóak, de turisztikai attrakcióként a turisztikai termékfejlesztés alternatíváit is jelenthetik. A könyv aktualitása abban áll, hogy a turizmus világszerte dinamikusan növekvő szolgáltatói szektor, mely iránt egyre növekvő keresletet tapasztalhatunk a Világon. 2000 óta a világ turistaérkezéseinek a száma évente 4-6%-kal növekszik, melyet csak a 2009-es gazdasági válság tudott csak megállítani, de már a következő 2010-es évben ismét forgalombővülést realizált a turizmus. Míg 2000-ben 696 milli turistaérkezést regisztráltak a világon addig mára a világ turistaérkezéseinek a száma meghaladja az 1,2 milliárdot, melynek a fele az európai kontinensen realizálódik. Hazánk esetében is a turizmus egy igen fontos nemzetgazdasági ágazat, hiszen a GDP-nk több mint 10%-át adja.

Napjainkban a turizmusban megfigyelhető trend, hogy a passzív vízparti üdülések helyett előtérbe kerülnek az aktív üdülések. Napjainkban az egészségtudatosság terjedésével a sport egyre fokozottabb szerepet kap az emberek életében és megfogalmazódik az igény, hogy ne csak a szabadidőben a rekreációs tevékenység részeként jelenjen meg de az üdülések alatt is. A könyv a sportcélú utazásokat és üdüléseket helyezi a fókuszba. Ismerteti azokat a rekreációs tevékenységeket, melyeknek elsajátítása és annak gyakorlása a sportcélú üdülések népszerű motivációi. ezek az aktív turisztikai típusok, melyek Magyarország területén megtalálható kínálati elemek hazánk imázsához hozzá tartoznak és népszerű motivációt adhatnak a belföldi és külföldi turistáknak egyaránt. A könyv bemutatja a mega sporteseményeket, melyek gazdaságélénkítő szerepét elsősorban az esemény előtti sport és alpinfrastruktúra fejlesztésből realizálja a rendező ország számára. A sportesemények keresletét mutatja be a könyv, mely igazolja, hogy ezeket az eseményeket (olimpia, Vb, Eb) egyre több turista látogatja.



**1. ábra: Borbély – Müller: Sport és turizmus borító**

*Forrás: <https://sporttudomany.uni-eszterhazy.hu>*

A könyv „Bevezető” című részében röviden áttekinti a könyv fő fejezeteit és ismerteti azokat a témaköröket, melyről a mű szól. Ismerteti ezeknek a témaköröknek a jelentőségét és aktualitását is egyben.

Az első fő fejezet címe: „Életmód-szabadidő-turizmus”. A fejezet tartalmazza a sport, szabadidő és az életmód jelentéstartalmát. Ismerteti a sport szerepét és jelentőségét napjainkban, mely az ülő és mozgásszegény életmód kompenzálására alkalmas (Müller – Bácsné, 2018). Olvashatunk azokról az adatokról, mely bemutatja, hogy a magyar lakosság mozgásszegény életmódja javulni látszik, hiszen többen sportolnak napjainkra. A rekreációs sportot űzők számának növekedése kedvező a

sportturizmusnak, hiszen annak keresletét is növeli. A könyv felhívja a figyelmet arra is, hogy a sportnak be kell épülni az életvitelünkbe, azaz tartós fogyasztási cikké kell, hogy váljon ahhoz, hogy egészségügyi előnyt jelentsen. A z egyik alfejezet foglalkozik a sportturizmus fogalmi értelmezéseivel és annak főbb tartalmi elemeivel. A sportturizmus alatt azon utazások összességét érti a könyv, amikor az utazás motivációjában a sport szerepel. A sport, mint motiváció megjelenhet a szabadidős sportok elsajátításában és annak gyakorlásában, melynek turisztikai termékei lehetnek a lovas-, kerékpáros, gyalogos, horgász vadász turizmus. A versenysport esetében a szurkolók élményt kapnak az esemény megtekintése során. Azt tapasztalhatjuk, hogy a világesemények olyan vonzerőt jelentenek, ami arra motiválja a szurkolókat, hogy turistaként akár távoli desztinációkat keressenek fel és akár több napot is ott tartózkodjanak szurkolás céljával.

A fejezet második alfejezet azokkal a trendekkel foglalkozik, mely a sportturizmus keresletére hatással van és befolyásolja azt. A trend azokat az irányvonalakat vagy divatirányzatokat jelenti, melyek az éppen aktuális fogyasztói szokásokat mutatja. A trendek közül az élménykeresés fontosságára hívja fel a figyelmet a könyv, így a sportágaknak, szabadidős tevékenységeknek élményt, örömet kell nyújtania, hogy népszerű legyen. egészségtudatosság erősödése szintén kedvez az aktív turisztikai típusoknak, hiszen az emberek nem az utazásaik alatt is fontosnak vélik a sportot és azt, hogy az egészségük érdekében tegyenek. A könyv felhívja a figyelmet arra is, hogy Európa öregedő népességgel rendelkezik, ami azt jelenti, hogy a turisztikai szolgáltatóknak is igazodni kell ehhez egyrészt a life-time kínálat erősítésével, másrészt, hogy az idősebbek igénye a kényelem is biztonság iránt fokozottabb, melyet a szolgáltatók kínálat és attrakciófejlesztését igazítani kell. Ezen kívül még sok más trendet is bemutat és elemez, mely befolyásolja és meghatározza a sportturisztikai kínálatot.

Másik alfejezet bemutatja a magyar lakosság sporttal kapcsolatos attitűdjét és az utazási szokásait, illetve az üdülés alatti sportcélú költségek megjelenését. A sportüdülések főbb jellemzőit és a sportturisták költéshajlandóságát is elemzi a fejezet hazai és nemzetközi viszonylatban.

A második fő fejezet foglalkozik az Aktív *turisztikai típusokkal*. A Magyar Turizmus Zrt. is kiemelt fejlesztési területként kezeli ezeket a termékeket, melyek az egészségre jótékony hatásúak és a szezonkító hatása is megfigyelhető. A szerzők ebben a fejezetben ismertetik az egyes termékeket, annak keresleti és kínálati elemeinek meghatározóit és a célcsoport jellemzőit.

Az első alfejezet a vadászattal, mint sporttal és a vadászturizmussal foglalkozik. bemutatja, hogy a vadászat egyidős az emberiség történetével, hiszen egyik létfenntartó tevékenysége volt az embernek, mely mára szórakoztató rekreációs tevékenységgé alakult. Az alfejezet ismerteti a vadászat funkcióit, jogi szabályozását, gazdasági előnyeit. A hazai vadászturizmus keresleti, kínálati elemeit részletesen bemutatja. A

vadászok célcsoportjának főbb jellemzőit, a vadászati módokat és a vadászat előnyeit is bemutatja.

Horgászat, horgászturizmus alfejezet bemutatja a horgászat történetét és szerepét az ember életében. A horgászatnak igen széles tömegbázisa van szerte a világon, melyet a könyv nemzetközi és a hazai adatokkal is alátámaszt valamint a horgászok költéshajlandóságának számszerűsítésével igazolja annak gazdasági szerepét is. A könyv felhívja a figyelmet a horgászat egészségre gyakorolt hatására, melyek közül a friss szabad levegőn való tartózkodást, az idegrendszerre kifejtett nyugtató hatását emeli ki. A horgászturizmus keresleti és kínálati elemeit mutatja be a könyv és elemzi az adatok tükrében. A horgászati módokat is ismerteti, melyek a szabadidős értékét adja.

A lovas sportok, lovas programok, lovasturizmus című alfejezet ismerteti a ló és ember kapcsolatának történeti aspektusait, a magyarság és a ló történetének szoros kapcsolatát mutatja be. A ló kezdetben a létfenntartásért vívott küzdelemben, a harcban a szállításban volt a társa, mára leginkább a sportban a szabadidőben jelenti a társat, melyben a szórakozás, szabadidőeltöltésben fonódik szorosra az ember és a ló kapcsolata. A ló és a lótarás valamint a lovas szolgáltatások leginkább a vidéki életformához és vidéki térségekhez kapcsolódik. Lovas nemzetnek tartják Magyarországot, mely imázst a különböző lovas sportok, lovasturisztikai szolgáltatások magas szintű megjelenése erősít. Rámutatja a lovas turisztikai kínálati elemeket, azokat, amelyek lovastudást igényelnek és azokat is melyek nem igénylik a lovaglás tudását, de mégis élményt és kikapcsolódást nyújthatnak a lovak kedvelőinek. A kínálatban nem csak a tipikus szabadidős lovasturisztikai szolgáltatások kerülnek nevesítésre, de azok a lovas sportok is, melyeknek a nézése és az eseményen való szurkolás 8díjlovaglás, fogathajtás stb.) kiváló program lehet. Olvashatunk a lovasturizmus célcsoportjairól, azok jellemző igényeiről és elvárásairól a kínálati elemekkel szemben. A lovasok felszerelését is megismerhetjük, mely nem csak a versenyzőknek, de a hobbylovasoknak is egyaránt szükséges.

A túrák, gyalogos turizmus című alfejezet ismerteti és elemzi a gyalogos turizmus szervezetre gyakorolt jótékony hatásait, pozitívumait és egészségügyi előnyeit. Az ökoturizmus és gyalogos turizmus konvergenciáját mutatja be, hiszen mind a két területen hasonló értékek jelennek meg, mely a természet védelme és annak szeretete. Az alfejezet bemutatja a gyalogos turizmus különböző célcsoportjait és elemzi azokat és ismerteti a célcsoportjellemzőket.

Kerékpártúrák, kerékpáros turizmus alfejezet bemutatja a kerékpározás jótékony hatásait és life-time sport voltát, mely így igen széles célcsoport számára jelenthet hasznos és egészséges szabadidőeltöltési és üdülési formát. Olvashatunk a kerékpáros turizmussal kapcsolatos fogalmak definícióiról, fogalmi értelmezéseiről és annak főbb tartalmi elemeiről. majd a kerékpáros turizmus hazai és nemzetközi keresleti trendjeiről, főbb célcsoportjairól és annak jellemzőiről ír az alfejezet. Az európai

kerékpáros turizmus bevételeiről és infrastrukturális háttéréről is olvashatunk. Az Euro Velo kerékpárút hálózat több európai országon áthaladva nemzetközi infrastruktúrát jelent az európai kerékpáros turistáknak, kerékpárt szerető embereknek. Ez az Európát behálózó útvonal jelképezi, hogy a kerékpár átgurul határokon, ezáltal összeköti azokat az egészségtudatos kerékpárosokat, akik turisztikai desztinációválasztását befolyásolja a kerékpáros infrastruktúra megléte.

A hazai kerékpárutak bővítését is bemutatja a könyv, mely növekvő kereslet kielégítésére szolgál.

Olvashatunk a kerékpározás típusairól, ahol a BMX kerékpározás, mely az extrém sportokat jelenti, azoknak a fiataloknak vagy az új típusú, élménydús extrém sportokat részesítik előtérbe. A hegyi kerékpározás is bemutatásra kerül, amire hazánkban nincs jó természetföldrajzi adottság, de Európa több hegyvidékkel rendelkező országába kiváló adottságokat találhatnak, akik a nagyobb terhelést és intenzívebb mozgásváltozatát kedvelik a kerékpározásnak. A könyv felhívja a figyelmet a természeti értékek megőrzésére, az ökoturizmusra és a fenntartható gondolkodásra, melyhez a kerékpározás és kerékpáros turizmus egyik kedvező formája. Az elektromos kerékpár is bemutatásra kerül, melynek sportértéke csekély viszont, mint környezetbarát közlekedési mód jelentős. A spinningről is olvashatunk, mely a zenére történő tekerést kondicionálótermi körülmények között biztosítja, akár kedvezőtlen időjárási viszonyok mellett is. Népszerű fitness irányzat, mely a kerékpározás hatásaiból leginkább a kardiorespiratorikus állóképesség fejlesztésben betöltött szerepe a leginkább meghatározó.

A vízi turizmus alfejezet bemutatja a különböző vizes sportokat, melyekre hazánkban is kedvező adottságok és jó lehetőségek jelentik a háttér, melyet több hazai kutatás is megerősít (Vasvári et al., 2015). A nagy folyóink a Duna, Tisza és a Nagy-tavaink kedvező vízi háttérrel biztosítanak a vizes sportok üzéséhez. A fejezetben a vízi turizmus főbb jellemzőivel és annak előnyeivel is találkozhatunk. A könyvben egy szerkezeti ábra illusztrálja és igen jól rendszerezve mutatja be a vízi turizmus egyfajta koncepcionális felosztását, annak főbb elemeit és jellemzőit. Az alfejezet ismerteti a főbb keresleti és kínálati trendeket hazánkban, bemutatja a különböző célcsoportokat és azok főbb jellemzőit.

A vízi turizmus kedvelt elemi közül a kajak-kenu túrákat, vagyis az evezős sportokat, a szél által hajtott szörf és vitorlás szolgáltatásokat és a tisztán motoros járművek (motorcsónak, jacht) mutatja be annak lehetőségeivel. A szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy a z evezős sportok és a szél által hajtott járművek szintén fontos szerepet játszanak a vizek védelmében és a turizmus fenntarthatóságában és a fenntartható fejlesztés egyik központi elemei.

A következő fejezet a téli sportokról, azok turisztikai szerepéről ír. Bár hazánkban igény szerény lehetőségek vannak a téli sportokra, hiszen hazánk területének csupán 2%-a az, amely 400m tengerszint felett található, így a tisztán alföldi karakterű táj

dominanciája és az alacsony hótakarós napok száma miatt a síturizmus hiányzó kínálati elem. igaz találkozhatunk sípályákkal, de azok szerepe inkább a rekreációban jelentős, külföldi turistákat a hazai pályák nem vonzzanak üdülési céllal. Európában azonban Az Alpok országai vagy a Kárpátok központi kristályos vonulataival rendelkező országok télen nyújtanak sportolási lehetőséget és sportcélú üdülést a téli sportok és ah ó szerelmeseinek.

A téli sportokból a fakutyázás, korcsolya, szánkó, jégvitorlázás is bemutatásra kerülnek, melyek hazánkban népszerű téli mozgásváltozatok és szerepük a rekreációban meghatározó vagy a téli üdülések kiegészítő programelemeként hozzájárulhatnak a z egészséges életmód megvalósításához.

A 3. utolsó nagy főfejezet a sportesemények turisztikai szerepével foglalkozik. A nagy mega sportesemények, mint az olimpia, VB, EB vagy más kontinentális bajnokságok iránt sok ember érdeklődik. A tv közvetítések által nő a kereslet a sportesemények által, melyeket a nézettség igazol és az, hogy egyre több sportcsatorna jön létre, mely a növekvő kereslet kielégítését szolgálja. Sokan érdeklődnek a sportesemények iránt a helyszínen is, azaz sok ember hajlandó elutazni egy sportesemény megtekintése, a szurkolás élményéért, mely a sportturizmusnak szintén egy meghatározó területe (Bíró et al., 2017).

A sportesemények gazdasági hatásairól is ír a fejezet, ahol az elmúlt olimpiák, világ és kontinentális bajnokságok rendező ország gazdaságára kifejtett hatásait mutatja be számszerűsítve. A nagy események rendezése a rendező ország számára kihívás is, hiszen évekkel előtte már alap és sportinfrastruktúrát kell fejleszteni. Az alpinfrastruktúrából a közlekedés és a turistafogadás feltételei érdekében eszközölt fejlesztések realizálódnak, mely az ország GDP-jét növeli, hiszen az építőipar teljesítménye növekszik. A munkahelyteremtő hatása az esemény előtt és alatt is megfigyelhető a sporteseményt rendező országok esetében.

Az események előtt már a marketing és PR kisfilmek eredményeként növekszik a rendező ország turistaérkezéseinek a száma mely a legtöbb esetben az esemény alatt és az esemény után is kifejti a turizmusélnkítő hatását. A növekvő turistalétszám többletkeresletet produkál és a turisztikai ágazat a multiplikátor hatásán keresztül is tovább dinamizálja a gazdaságot.

Bemutatja a fejezet azt is, hogy az arculatjavító és értékteremtő hatásból kifolyólag a térségbe több működő-tőke áramlik, ami a gazdaságot dinamizálja.

Külön alfejezet Debrecen város sportturizmusát mutatja be esettanulmány szerűen. 2000-tól egészen napjainkig ismerteti Debrecen város által rendezett nemzetközi sporteseményeket, azok alap és sportinfrastruktúra fejlesztését és annak résztvevői létszámát. A szerzők nagyon jól bemutatják az események hatását a város népszerűségének növelésében, a sportinfrastruktúra bővítésében. A sporthotel keresleti trendjeivel igazolták, hogy ezek a fejlesztések és növekvő események a turisztikai teljesítményt is dinamizálták a városban, mely a növekvő vendégek számával,

vendégéjszaka számmal és a szálláshelyek és infrastruktúra kapacitáskihasználtságának növelését eredményezte.

A könyv az egyes fejezeteiben nagyon jól illusztrálja és alátámasztja, hogy a sport a turisztikai termékfejlesztés egyik lehetséges alternatívájaként értelmezhető, melyben hazánknak kedvező adottságai vannak.

## Köszönetnyilvánítás

*A publikáció elkészítését az EFOP-3.6.2-16-2017-00003 számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.*

## Hivatkozott források

- [1.] Bács Z. – Kozma G. (2018): *Sportlétesítmények a köz szolgálatában: a multifunkcionális stadionok*. Magyar Sporttudományi Szemle 19: 2 pp. 27-33. 7 p. ISSN: 1586-5428
- [2.] Bácsné Bába É. – Balogh R. – Bács Z. – Fenyves V. – Dajnoki K. (2018b): *Sportszolgáltatások keresleti, kínálati oldalának elemzési lehetőségei*. Studia Mundi - Economica 5: 3 pp. 19-33. Paper: doi 10.18531/Studia.Mundi.2018.05.03.19-33, 15 p.
- [3.] Bácsné Bába É. – Pfau C. – Dajnoki K. – Müller A. (2018 a): *Examining the quality parameters of sports services*. In: Jaromír, Šimonek; Beáta, Dobay (szerk.) Sport science in motion: proceedings from the scientific conference. Športová veda v pohybe: recenzovaný zborník vedeckých a odborných prác z konferencie. Mozgásban a sporttudomány: válogatott tanulmányok a konferenciáról. Komárno, Szlovákia : Univerzita J. Selyeho, pp. 236-243., 8 p.
- [4.] Bartha É. J. – Müller A. – Bácsné Bába É. (2018): *A fitnessz fogyasztók sportlétesítmény-választását befolyásoló legfőbb szempontok alakulása életkor szerint*. Selye E-studies, 1 pp. 4-12. (2018)



- [5.] Bendíková E. – Marko M. – Müller A. – Bácsné Bába É. (2018): *Effect of Applied Health-Oriented Exercises in Physical and Sport Education on Musculoskeletal System of Female Students*. Acta Facultatis Educationis Physicae Universitatis Comenianae 58: 2 pp. 84-96., 13 p., doi: 10.2478/afepuc-2018-0008
- [6.] Bíró M. – Müller A. – Ráthonyi-Ódor K. – Ráthonyi G. – Bácsné Bába É. – Dobay B. (2017): *Az olimpiai játékok örökségei, különös tekintettel a gazdasági és társadalmi hatásokra*. Selye E-Studies 8: 1 pp. 51-63., 13 p.
- [7.] Bíró M. – Müller A. (2017): *Aktív pihenés, rekreáció = Active relaxation, recreation*. In: Dobos, Anna; Mika, János - Természeti és kultúrtörténeti értékek Eger térségében = Natural and cultural heritage in the Eger Region. Eger, Magyarország : Líceum Kiadó, (2017) pp. 128-130., 3 p.
- [8.] Boda E. – Bácsné Bába É. – Müller A. (2018): *Motiváció vizsgálata a kalandpark-látogatók körében*. International Journal of Engineering and Management Sciences 3: 3 pp. 106-126., 21 p. (2018) <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2018.3.9>.
- [9.] Boda E. J. – Müller A. – Bácsné Bába É. (2019): *Elégedettség-vizsgálat a Zemplén Kalandpark és az Oxygen Adrenalin Park látogatói körében*. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok 13: 3-4 pp. 129-137, 9 p.
- [10.] Borbély A. – Müller A. (2015): *Sport és turizmus*. Debrecen, Magyarország: Campus Kiadó (2015), 110 p.
- [11.] Bujdosó Z. – Dávid L. (2013): *Extreme sports and other activities in tourism with special regard to the Mátra Mountain*. Journal of Physical Education and Sport 13: 1 pp. 39-45., 7 p., 10.7752/jpes.2013.01007
- [12.] Dobay B. – Müller A. – Elena B. (2017): *Adult Health in Terms of Selected Lifestyle Factor*. Disputatines Scientifcae Universitatis Chatoliace in Ruzomberok 17: 4 pp. 32-39., 8 p.
- [13.] Gabnai Z. – Müller A. – Bács Z. – Bácsné Bába É. (2019): *A fizikai inaktivitás nemzetgazdasági terhei*. Egészségfejlesztés 60: 1 pp. 20-30., 11 p.
- [14.] Herpainé Lakó J. – Simon I. Á. – Nábrádi Zs. – Müller A. (2017): *Családok sportolási szokásainak szocioökonómiai hátterére*. Képzés és Gyakorlat 15: 4 pp. 37-52., 16 p., doi:10.17165/TP.2017.4.4

- [15.] Koroknay Zs. – Müller A. – Bíró M. (2018): *A 17. FINA Vizes Világbajnokság sport, társadalmi és gazdasági hatásai*. In: Balogh, László (szerk.) Fókuszban az egészség. Debrecen, Magyarország : Debreceni Egyetem Sporttudományi Koordinációs Intézet, pp. 116-129., 14 p.
- [16.] Kozma G. – Michalkó G. (2014): *A lakosság szociodemográfia jellemzőinek hatása sportesemények látogatottságára*. Magyar Sporttudományi Szemle 15. évf. 59. szám 2014/3. 4-10.p.
- [17.] Major D. – Bujdosó Z. – Csernák J. (2014): *A Károly Róbert Főiskola hallgatóinak utazási és rekreációs szokásai*. Acta Carolus Robertus 4: 1 pp. 91-100., 10 p., ISSN 2062-8269
- [18.] Mosonyi A. – Könyves E. – Fodor I. – Müller A. (2013): *Leisure activities and travel habits of College students in the light of a survey*. Apstract - Applied Studies in Agribusiness and Commerce 7: 1 pp. 57-61., 5 p. (2013), doi: 10.19041/Apstract/2013/1/10
- [19.] Müller A. – Bácsné Bába É. (2018): *Az egészséges életmód és a sport kapcsolata*. Létavértes, Magyarország: Létavértes SC '97 Egyesület (2018) , 96 p.
- [20.] Müller A. – Bíró M. – Ráthonyi-Ódor K. – Ráthonyi G. – Széles K. Gy. – Boda E. – Macra-Osorhean D. M. – Almos A. (2016): *Economic impacts of sports events*. Studia Universitatis Babes-Bolyai Educatio Artis Gymnasticae LXI: 4 pp. 85-95., 11 p.
- [21.] Müller A. – Bolega S. – Gabnai Z. – Bácsné Bába É. – Pfau C. (2018): *A BMX, és egyéb extrém sportok választásának motivációs tényezői*. International Journal of Engineering and Management Sciences 3: 4 pp. 426-441., 16 p., <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2018.4.35>.
- [22.] Müller A. – Szabó R. – Kerényi E. – Mosonyi A. (2009): *Fürdő kutatás a Közép-dunántúli régióban*. Acta Academiae Paedagogicae Agrinensis Nova Series: Sectio Sport 36 pp. 77-87., 11 p. (2009)
- [23.] Müller A. – Széles-Kovács Gy. – Seres J. – Kristonné Dr. Bakos M. (2011): *Főiskolai hallgatók rekreációs tevékenységei*. Rekreacio.eu 1.: 4. pp. 31-34., 4 p. (2011), ISSN 2062-6436
- [24.] Müller A. (2001): *A sportturizmus jelentősége Jász-Nagykun-Szolnok Megye Turisztikai termékfejlesztésében*. Szolnoki Tudományos Közlemények 5 pp. 86-90., 5 p.
- [25.] Simon I. Á. – Kajtár G. – Herpainé Lakó J. – Müller A. (2018): *A fizikai aktivitás és a mentális egészség jelentősége a 60 év fölötti korosztály életében*. Képzés és Gyakorlat 16: 1 pp. 25-36., 12 p., doi: 10.17165/TP.2018.1.3

- [26.] Stensaasen, S. (1980): *Active and Passive Sport Interests of Adolescents1*. Scandinavian Journal of Educational Research, 24(1), 41-58., <https://doi.org/10.1080/0031383800240103>
- [27.] Szabó A. – Vidéki V. – Lengyel A. (2018): *Vadászturizmus Nagykovácsán*. Gradus 5: 2 pp. 132-139., 8 p.
- [28.] Váczi P. – Müller A. – Hidvégi P. – Széles-Kovács Gy. – Seres J. (2015): *The observations of the assessment about the fans of the 2013 Man's Handball World Championship in Madrid*. Acta Academiae Paedagogicae Agrinensis Nova Series: Sectio Sport 42 pp. 71-76., 6 p.
- [29.] Vasvári M. – Boda J. – Dávid L. – Bujdosó Z. (2015): *Water-based tourism as reflected in visitors to Hungary's lakes*. Geojournal of Tourism and Geosites 15: 1 pp. 91-103., 13 p. (2015)

### **Szerzők:**

#### **Dr Lengyel Attila PhD**

Tanársegéd

Neumann János Egyetem, Gazdálkodási Kar

Turizmus-Vendéglátás Tanszék

[lengyel.attila@gk.uni-neumann.hu](mailto:lengyel.attila@gk.uni-neumann.hu)

#### **Mórik V. Kornélia**

Sportközgazdász Msc

2.Évfolyam

Sportgazdasági- és Menedzsment Tanszék

[nellymorik@gmail.com](mailto:nellymorik@gmail.com)

#### **Molnár Anikó**

Sportszervező Bsc

3.Évfolyam

Sportgazdasági- és Menedzsment Tanszék

[miller.e.annie@gmail.com](mailto:miller.e.annie@gmail.com)



## A LIBAHIZLALÁS NATURÁLIS ÉS ÖKONÓMIAI HATÉKONYSÁGA ELTÉRŐ NEVELÉSI IDŐ ESETÉN

Molnár Szilvia – Szöllősi László

### Összefoglalás

*A hazai víziszárnyas-ágazatot exportorientáltság jellemzi, a külkereskedelem nemzetgazdasági szempontból jelentős deviza-bevételi forrás. Az ágazat szereplői számára nehézséget jelent, hogy a liba a felvevő országok piacain szezonális terméknek tekinthető, ezért árérzékeny, kis volumenben értékesíthető. A lúdtermékek kereslete jelentős mértékben függ a fogyasztói szokásoktól, s miután az árakat a piac határozza meg, a tevékenység jövedelme részben attól függ, hogy a termelők milyen áron tudják értékesíteni a termékeiket. Így az ártermelés során koncentrálni kell a versenyképességre, s olyan termékeket kell előállítani, amelyek értékesíthetők a piacon. A tanulmány célja a libahizlalás termelési paramétereinek, illetve költség- és jövedelemviszonyainak vizsgálata eltérő hizlalási idő esetén, adott telep példáján keresztül. A vizsgált telep esetében a begyűjtött technológiai és ökonómiai adatok leíró statisztikai módszerekkel történő feldolgozását követően, független kétmintás t-próba alkalmazásával vizsgáltuk a két hizlalási idő termelési és gazdasági adatai között kimutatható eltéréseket. Meghatároztuk továbbá a 14 hetes húsliba előállítására vonatkozó tapasztalható többletráfordítással elérhető eredményváltozást a 9 hetes pecsenyeliba termelés ráfordításszintjéhez képest. Megállapítható, hogy amíg a természetes hatékonysági mutatók értéke romlik a továbbhizlalással, addig a 9-14. hét többletráfordításai eredményeként növekszik az árbevétel és a jövedelem.*

**Kulcsszavak:** libahizlalás, hizlalási idő, termelési költség, jövedelem, hatékonyság

**JEL:** M11, Q12, Q13

DOI: 10.33032/acr.2019.9.1.157

## PHYSICAL AND ECONOMIC EFFICIENCY OF GESE PRODUCTION IN DIFFERENT REARING PERIOD

### Abstract

*The domestic waterfowl sector is characterized by an export orientation, its importance is high in the national economy. It is difficult for operators in the sector that the goose is considered as a seasonal product on the markets of the participating countries, and therefore it is price-sensitive and can be sold in small volumes. The demand of goose products is highly dependent on consumer habits, whereas prices are determined by the market, so the income of activity depends in part on the price at which the producers can sell their products. Thus, in production, it is necessary to concentrate on competitiveness and produce products that can be marketed. The objective of this study is to analyse production parameters, as well as the cost and income situation of goose production in the case of different rearing period, through the example of given farm. After the processing of technological and economic data of the investigated farm using descriptive statistical methods, independent two-sample t-test was applied to find significant difference between production and economic parameters of the two rearing period. Furthermore, we determined the change in the profit of 14-week-old goose producing achieved by the additional costs compared to level of expenditure/input level of producing 9-week-old goose. It can be concluded that while the physical efficiency indicators deteriorate by the further fattening, as a result of the additional costs between the 9<sup>th</sup> and 14<sup>th</sup> week the revenue and income are increasing.*

**Keywords:** geese production, rearing period, production cost, profit, efficiency

**JEL:** M11, Q12, Q13

## Bevezetés

A magyar baromfiágazat nemzetgazdasági szinten kiemelt jelentőségű. Az AVEC (2017) adatai alapján a vertikum önellátottsági szintje kimagasló (140%), EU-s szinten Lengyelország (158%) után a második helyet foglalja el, így az ágazatot exportorientáltság jellemzi. A különböző szakágazatok közül a kacsza és a liba esetében az árbevétel mintegy 55-57%-a származik exportból (Csorbai, 2015). A FAO (2018) által közölt adatok szerint a világ libahús exportja 2006 és 2016 között mintegy 52%-kal 41,7 ezer tonnáról 63,5 ezer tonnára növekedett, melyből Magyarország 2016-ban 29,2%-kal (18,5 ezer tonna) részesedett. Az elmúlt években Magyarország libahús exportja főként Európába irányult, legjelentősebb partnerországai a következők voltak: Németország, Szlovákia, Ausztria, Csehország, Belgium és Franciaország, valamint friss vagy hűtött libamájából, illetve más fagyasztott libahúsból és libából előállított élelmezési célra alkalmas vágási melléktermékekből jelentős felvevő piac volt Japán, Kína és Izrael (COMTRADE, 2018).

Az ágazat termékei évtizedek óta keresettek a nemzetközi piacokon, hiszen a vertikum szereplői nemzetközileg elismert, magas hozzáadott értéket képviselő termékeket állítanak elő. Az olyan értékesebb húsrészek iránt, mint a mell vagy a comb szezonálisan (Márton nap, Karácsony) nyilvánul meg nagyobb kereslet (Bogenfürst, 2008; Kozák, 2012; Kozák, 2014). Azonban a liba speciális, prémium terméknek tekinthető, s csak egy szűk réteg fogyasztja. Európában a megtermelt mennyiség 80%-át a németajkú fogyasztók vásárolják meg, ahol a libahús tradicionális, közkedvelt húsféle, így a libacomb és a libamell tekintetében is az ő igényeik a meghatározóak, s keresletük a hazai termelés volumenére is jelentős hatással van (Gippert, 2011; Dobosné, 2013; Szabó, 2013).

Ennek ellenére az ágazat szereplőinek számos kihívással kell szembenéznie. Mivel a lúdtermékek kereslete jelentős mértékben függ a fogyasztói szokásoktól, s jellemzően szezonálisan keresik a fogyasztók, így csak kis volumenben értékesíthető. S mivel az árakat a kereslet és a kínálat határozza meg, a tevékenység jövedelme részben attól függ, hogy a termelők milyen áron tudják értékesíteni a termékeiket. Éppen ezért az árutermelés során a versenyképességre kell koncentrálni, s olyan termékeket kell előállítani, amelyek olyan piacokon is értékesíthetőek, ahol mások is jelen vannak (Avar, 2014; Kállay, 2015; Kozák, 2015).

A libahústermelésben a hizlalás időtartama szerint megkülönböztetünk pecsenye- és húsliba előállítását. A pecsenyeliba (*9 hetes*) hizlalás során a madarak intenzív növekedését használják ki a termelők, célja a zsírszegény lúd előállítása. Ezzel szemben a húsliba (*14 hetes*) jobb paramétereket mutat: a hús-csont aránya kedvezőbb, mint a rövidebb ideig hizlalt libának, valamint a 9. hetet követően a libamell súlya is jelentős mértékben nő. Ezen túl a vágási veszteség is javul az életkor előrehaladtával, éppen ezért a szakemberek javasolják a lúd továbbnevelését a 9-10. tartási hetet követően.

Mindezek mellett fontos megjegyezni, hogy az értékesítéskori átlagsúlyt, s ezáltal a hizlalási idő hosszát a feldolgozó határozza meg a piaci igények figyelembevétele mellett (Bódi, 2003; Szöllősi et al., 2014; Bogenfürst, 2017).

Az Agárgazdasági Kutató Intézet (AKI) tesztüzemi adatai alapján megállapítható, hogy bár a libahizlalás nyereséges volt 2010 és 2016 között, a tevékenység jövedelemtermelő képessége jelentős mértékben ingadozott az egyes években (Béládi – Kertész, 2012; Béládi et al., 2017; Szili – Szlovák, 2018). A realizálható jövedelem alakulását az értékesítési árak mellett nagymértékben befolyásolja a termelési költségek alakulása, melyre főként a takarmányárak volatilitása van hatással (Avar, 2014).

Megnevezés	2012	2013	2014	2015	2016	Átlag (2012-2016)
Alapanyagköltség	136,9	136,2	154,3	147,8	186,2	152,3
Takarmányköltség	268,2	269,7	209,6	225,2	199,2	234,4
Állategészségügyi költség	10,7	13,9	15,8	18,3	11,8	14,1
Egyéb közvetlen változó költség	21,6	24,5	23,5	18,1	17,8	21,1
Személyi jellegű költség	34,4	37,2	20,4	20,1	22,3	26,8
Eszközök értékcsökkenési leírása	4,7	6,5	6,0	13,1	7,2	7,5
Egyéb költségek	20,5	27,9	22,7	22,6	22,2	23,2
Termelési költség összesen	497,2	516,2	452,3	465,2	448,7	475,9
Termelési érték	652,4	655,4	574,5	525,9	603,5	602,3
Nettó jövedelem	115,2	139,2	122,2	60,7	154,8	118,4
Jövedelmezőség (%)	23,2	27,0	27,0	13,0	34,5	24,9

**1. táblázat: A libahizlalás költség és jövedelemviszonyai a magyarországi meghatározó árutermelő gazdaságok átlagában (2012-2016)**

*Me.: Ft/kg*

*Forrás: Béládi et al., 2017; Szili – Szlovák, 2018*

A libahizlalás magyarországi költség- és jövedelemviszonyait mutatja be az 1. táblázat 2012 és 2016 között a meghatározó árutermelő gazdaságok átlagában. Az adott időszak alatt egy kilogramm libahús előállítására átlagosan 475,9 forintba került, melynek meghatározó részét a takarmány (49%) és egyéb alapanyagok (alomanyag, napos állat) (32%) költsége jelenti. Az egyéb közvetlen változó, a személyi jellegű és az egyéb költségek a termelési költség 5-6%-át, míg az állategészségügyi költség és az eszközök értékcsökkenési leírása annak 2-3%-át teszi ki. A termelési érték, melyben az árbevétel mellett a támogatás is megjelenik, mint egyéb bevétel, a vizsgált öt évben





átlagosan 602,3 Ft/kg volt, értéke az adott időszakban mintegy 7,5%-kal csökkent. Míg az alapanyagköltségek értéke közel 36%-kal nőtt az elmúlt évek során, addig a takarmányköltségek értéke 26%-kal csökkent. Szintén jelentős (35%) csökkenés volt tapasztalható a személyi jellegű költségek esetében, mely az elmúlt időszak hatékonyságbeli javulására enged következtetni. Ezzel szemben nagymértékben (54%) nőtt az eszközök értékcsökkenési leírása, melynek oka az elmúlt években végzett felújításokban, fejlesztésekben keresendő.

A tevékenység jövedelme átlagosan 118,4 Ft/kg volt, melynek értéke a vizsgált időszak során hektikusan változott, aminek oka az értékesítési árak, az alapanyagköltség, valamint a takarmányárak változásában keresendő. A költségarányos jövedelmesség átlagosan 22,7% volt, ami azt mutatja, hogy a vizsgált időszakban a libahizlalás gazdasági eredményei kedvezőek voltak.

Az AKI adatbázisa azonban nem tesz különbséget az egyes hasznosítási irányok között, így az előzőekben bemutatott adatok a libahizlalásra általánosságban jellemzőek. Ebből kifolyólag a tanulmány célja a pecsenye- és húsliba hizlalás termelési paramétereinek, valamint költség- és jövedelemviszonyainak vizsgálata eltérő hizlalási idő esetén adott magyarországi telep példáján keresztül.

## Anyag és módszer

A vizsgálat során primer és szekunder adatgyűjtést egyaránt végeztünk. A szekunder adatgyűjtéshez kapcsolódóan ágazati szakanyagok, szakcikkek, valamint hazai adatbázisok adatai kerültek begyűjtésre, s feldolgozásra. A primer adatgyűjtés során egy hazai, víziszárnyas termelésben meghatározó vállalkozás adott telepének pecsenye- (9 hetes) és húsliba (14 hetes) rotációinak elő- és utónevelésére vonatkozó adatai kerültek begyűjtésre a 2012 és 2018 közötti időszakra vonatkozóan. Ennek megfelelően a kapott eredmények a vizsgált telepre vonatkoznak, azonban bizonyos kérdésekben általánosíthatók. Az adatgyűjtés során különböző technológiai és ökonómiai adatok begyűjtésére került sor, majd a termelési paramétereiből származtatott, a baromfiágazatra jellemző természetes hatékonysági mutatókat képeztünk. A primer adatok (technológiai paraméterek, ökonómiai alapadatok) és a származtatott mutatók feldolgozását leíró statisztikai módszerekkel végeztük. A származtatott mutatókat rotációnként, majd az eltérő hizlalási idő átlagában határoztuk meg. A termelési paraméterek leíró statisztikai módszerekkel történő elemzését követően a független kétmintás t-próba alkalmazásával megvizsgáltuk, hogy mely tényezők között mutatható ki szignifikáns eltérés. A t-próba alkalmazhatóságát F-próbával ellenőriztük, amely alapján eldönthető, hogy a két minta azonos varianciájú sokaságból származik-e. Amennyiben szignifikáns eltérés tapasztalható, úgy Welch-próba végzése ajánlott. Ezt követően



meghatároztuk a 14 hetesen vágott lúd esetében tapasztalható többletráfördítással elérhető eredményváltozást a 9 hétig nevelt madár ráfordítás szintjéhez képest (pótlólagos hatékonyság).

## Eredmények

A vizsgált telepen az adott időszakban 6 eltérő alapterületű istállóban folyt a termelés. A napos libákat magasabb telepítési sűrűség mellett előnevelő istállókba telepítik, majd jellemzően három hét elteltével utónevelő istállókba helyezik át őket. Az épületekhez egyenként mintegy 2000 m<sup>2</sup> alapterületű kifutó is tartozik. Az istállók több mint 40 éve épültek, azonban az évek során felújították azokat, s légbeejtő ablakok, valamint szellőztető rendszer került kiépítésre. Az etetést öt istállóban tányéros alsópályás etetőrendszerrel oldják meg, míg egy épület felsópályás etetőrendszerrel rendelkezik, ahol hordós etetés zajlik. A vizsgált időszakban az alkalmazott fajta a Golden Goose White volt. A húshasznosítású lúdfajták és hibridek között Magyarországon – a Lippitsch és a Hortobágyi fehér lúd mellett – ez az egyik legelterjedtebb genotípus az elmúlt évek adatai alapján (Kozák – Szász, 2016).

A 2. táblázat a pecsenye- és a húsliba előállítás termelési mutatóinak a telepre jellemző alakulását mutatja be. A pecsenyelibát jellemzően 21,8 napig tartották előnevelőkben, míg az utónevelés hossza 40,4 nap volt, így a nevelési idő átlagosan 62,2 nap. Ezzel szemben a húsliba esetében a nevelési idő átlagosan 99 nap volt, melyből az előnevelés 25,5, míg az utónevelés 73,5 napot tesz ki. Az elhullás mértéke az előnevelés során közel azonos, 3,8%, illetve 4%, ugyanakkor az utónevelésben 0,8%-ponttal magasabb elhullás volt tapasztalható a pecsenyeliba hizlalásnál. Jelen esetben ez nem feltétlen hozható összefüggésbe az eltérő hizlalási idővel, inkább az eltérő környezeti és állategészségügyi tényezőkre vezetnénk vissza. A húsliba előállítás fajlagos takarmányfelhasználása (Feed Conversion Ratio, FCR) 3,8 és 4,1 kg/kg között alakult, átlagosan 4,0 kg/kg volt a vizsgált rotációk esetében. Ezzel szemben a pecsenyelibánál az FCR értéke kedvezőbb, átlagosan 2,9 kg/kg volt. A vizsgált időszakban a pecsenyeliba 4,9 kg/db átlagsúllyal került értékesítésre, azonban ennek értéke az egyes rotációk esetén 4,5 és 5,5 kg/db között változott. Ezzel szemben a húsliba átlagosan 5,6 kg/db átlagsúllyal került vágásra, melynek értéke 5,4 és 5,9 kg/db között alakult. Az egyes rotációk esetén tapasztalható különbség oka az évszakok és a vágóhíd igényeinek változása, mindkét hasznosítási irány esetében. Az eredmények alapján az is megállapítható, hogy az átlagos napi súlygyarapodás értéke jelentősen (39%-kal) kedvezőbb a pecsenyeliba előállítás esetében.

Termelési mutató	Me.	Pecsenyeliba (9 hetes) (n=5)	Húsliba (14 hetes) (n=4)	Eltérés (14 hetes – 9 hetes)
Elhullás (előnevelés)	%	3,77	3,96	0,19
Elhullás (utónevelés)	%	4,07	3,24	-0,83
Fajlagos takarmányfelhasználás	kg/kg	2,92	3,99	1,07*
Értékesítéskori átlagsúly	kg/db	4,93	5,64	0,71*
Nevelési idő	nap	62,20	99,00	36,80*
Átlagos napi súlygyarapodás	g/nap	79,38	57,12	-22,26*

**2. táblázat: A pecsenye- és húsliba hizlalás természetes hatékonysági mutatói (2012-2018)**

<sup>1</sup>A számított értékek az érintett istállók alapterületeinek összegére vonatkoznak

<sup>2</sup>A számított értékek az érintett istállók alapterületeinek és a hozzájuk tartozó kifutók területének összegeire vonatkoznak

\* $p < 0,05$

*Forrás: saját számítás a vállalkozás adatai alapján*

Az F-próba eredményei alapján megállapítható, hogy az elhullások értékének varianciája nem azonos, így ezen mutatók esetében Welch-próbát végeztünk. A próba értékei szerint e paraméterek szignifikancia szintje nagyobb, mint 0,05, tehát a hasznosítási irányok tekintetében az elhullás mértékében nincs statisztikailag igazolható különbség. A többi termelési mutató értékei azonos varianciájúak, így azok esetében alkalmazható a t-próba. A fajlagos takarmányfelhasználás, az értékesítéskori átlagsúly, a nevelési idő, valamint az átlagos napi súlygyarapodás esetén szignifikáns ( $p < 0,05$ ) eltérés mutatható ki.

A 3. táblázat a vizsgált telep átlagos, fajlagos költség- és jövedelemviszonyait mutatja be a különböző hasznosítási irányok esetén. A pecsenyeliba előállításának költsége a vizsgált telepen átlagosan 447 Ft/kg volt, amely a legjobb esetben 415 Ft/kg, míg a legrosszabb rotációban is csak 489 Ft/kg volt. Ezzel szemben a húsliba önköltsége átlagosan 455 Ft/kg (min: 351 Ft/kg, max: 518 Ft/kg) volt.

Megnevezés	Pecsenyeliba (9 hetes) (n=5)	(%)	Húsliba (14 hetes) (n=4)	(%)	Eltérés (14 hetes – 9 hetes)
Anyagjellegű költségek	421,43	94,2	416,54	91,6	-4,88
<i>Napos állat</i>	214,30	47,9	212,33	46,7	-1,96
<i>Takarmány</i>	176,41	39,4	168,79	37,1	-7,62
<i>Energia</i>	3,38	0,8	6,78	1,5	3,41
<i>Alomanyag</i>	12,05	2,7	7,27	1,6	-4,78
<i>Állatgyógyszer</i>	3,89	0,9	5,79	1,3	1,90
<i>Igénybevett szolgáltatások<sup>1</sup></i>	9,38	2,1	9,38	2,2	0,46
<i>Egyéb<sup>2</sup></i>	2,03	0,5	5,74	1,3	3,72
Személyi jellegű költségek	16,18	3,6	24,77	5,4	8,59
Értécsökkenési leírás	4,90	1,1	4,90	1,1	0,00
Segédüzemági költség	1,72	0,4	6,12	1,3	4,40
Általános költségek	3,18	0,7	2,30	0,5	-0,88
Termelési költség összesen	447,41	100,0	454,64	100,0	7,23
Értékesítési ár	534,00	-	583,33	-	49,33
Nettó jövedelem	86,59	-	128,70	-	42,11
Költségarányos jövedelmezőség (%)	19,54	-	31,23	-	11,69

**3. táblázat: A pecsenye- és húsliba előállítás költség- és jövedelemviszonyai a vizsgált rotációk esetében**

*Me.: Ft/kg*

<sup>1</sup>állategészségügyi- és állattenyésztési szolgáltatások, hulladékmegsemmisítés, szállítás, rakodás költsége, egyéb igénybe vett szolgáltatások stb.

<sup>2</sup>alkatrészek, javítás és karbantartás, munkaruha, tisztítószerek stb.

*Forrás: saját számítás a vállalkozás adatai alapján*

Az eredmények alapján megállapítható, hogy mindkét hasznosítási irány esetében az anyagjellegű költségek teszik ki a termelési költségek legnagyobb részét (91-94%-át), melyet a napos állat és a takarmány költsége határoz meg. Az energia, az állatgyógyszer, az igénybevett szolgáltatások, az alomanyag, valamint az egyéb anyagjellegű költségek kevésbé meghatározó költségtételek, arányuk az anyagjellegű költségeken belül mindössze 1-3%. Az alomanyag költségét jellemzően a telepített napos állat mennyisége és az időjárás határozzák meg, melyek jelentős mértékben befolyásolják a felhasznált, alomanyagként alkalmazott szalma mennyiségét. A személyi jellegű költségek a termelési költségnek átlagosan 4-5%-át, míg az értécsökkenési leírás annak 1%-át teszi ki. A segédüzemági és az általános költségek (biztosítási, hatósági díjak és igazgatási költségek stb.) aránya elenyésző, jellemzően 1-1,5%.

A vizsgált vállalkozás esetében a pecsenyeliba értékesítési ára 500 és 550 Ft/kg között változott, míg a húslibát jellemzően 550 és 600 Ft/kg áron értékesítették az adott időszakban. Ennek alakulása követi az országos átlagot (Béládi et al., 2017; KSH, 2018; Szili – Szlovák, 2018) tendenciáját. A vállalkozás esetében realizált értékesítési ár mellett a tevékenység jövedelme a pecsenyeliba esetén 61 és 105 Ft/kg között alakult, átlagosan 87 Ft/kg volt. Ezzel szemben a húsliba termelés jövedelme átlagosan 129 Ft/kg volt, melynek értéke 82 és 199 Ft/kg között változott. Ez alapján az is látható, hogy a vizsgált időszakban a pecsenyeliba hizlalás költségárányos jövedelmezősége átlagosan 19,5% volt, míg a húsliba esetén ez az érték átlagosan 31,2% volt. Tehát a tevékenység mindkét hasznosítási irány esetében jövedelmező volt, azonban annak mértéke az egyes években eltérően alakult.

Mindezek alapján az is megállapítható, hogy a telep esetében a termelési költségek a hasznosítási iránytól függően átlagosan 4-6%-kal kedvezőbbek, mint a meghatározó árutermelő gazdaságok országos átlaga (lásd 1. táblázat), az értékesítési ár azonban a pecsenyeliba esetén 30 forinttal elmarad az országos átlagtól, míg a húsliba esetén 21 forinttal meghaladja azt. Emellett a telepen mind a pecsenye, mind a húsliba előállítás költségárányos jövedelmezősége (19-31%) a meghatározó árutermelő gazdaságok átlagához (25%) hasonlóan alakul. Az F-próbát és a Welch-próbát a termelési költség, az árbevétel, valamint a nettó jövedelem esetében is elvégeztük, azonban a próbák eredményei alapján a hasznosítási irányok tekintetében a vizsgált mutatók esetén nincs statisztikailag igazolható különbség. Mindez alapvetően a viszonylag alacsony elemszámra, illetve az adatok jelentősebb szórására vezethető vissza. Utóbbira az egyes évek között megfigyelhető input-output árak ingadozása is befolyásolja.

A 4. táblázat a 9 hetes és a 14 hetes végtermék előállításának átlagos hatékonysági mutatóit, illetve a kettő közötti pótlólagos hatékonyságot mutatja be. Megvizsgálva a fajlagos takarmányfelhasználást megállapítható, hogy értéke a 9. és 14. hét között jelentősen, 11,4 kg/kg-ra nő, ezáltal romlik a húsliba előállítás esetén tapasztalható FCR értéke a 9. élethéthez képest. Az eredmények alapján az is megfigyelhető, hogy amíg a 9 hetes nevelési idő alatt 1 kg takarmány felhasználásával valamivel több, mint 0,3 kg élősúly állítható elő, addig a továbbnevelési időszakban (9-14. hét) ez a többlethozam mindössze 0,1 kg. Ennek hátterében alapvetően az átlagos napi súlygyarapodás csökkenése áll, hiszen látható, hogy míg az átlagos napi súlygyarapodás az első 9 hétben 79,38 g/nap, addig ez az érték a továbbhizlalás időszakában jelentős mértékben, mintegy 19,27 g/nap értékre csökken. Ezzel szemben a napi takarmányfelvétel minimális mértékben változik, ami azt jelenti, hogy a hizlalási idő előrehaladtával a ludak a felvett takarmány egyre nagyobb hányadát fordítják életfenntartó energiára, szemben a súlygyarapodással.

Megállapítható továbbá, hogy az ökonómiai mutatók egy napra és egy madárra, valamint egy kilogrammra vetített értéke a továbbtartással csökken, ugyanakkor az egységnyi termelési költséggel elérhető árbevétel és nettó jövedelem kedvezőbb ér-

téket mutat. Ez annak tudható be, hogy a 9. és a 14. hét között egy forint többlet termelési költséggel (pótlólagos ráfordítással) 6,81 Ft többlet árbevétel, illetve 5,81 Ft többletjövedelem realizálható, ami jelentősen meghaladja a 0-9. hét között realizálható átlagos hatékonyságot.

Megnevezés	Me.	0-9. hét	9-14. hét <sup>1</sup>	0-14. hét
Napi takarmányfelvétel madaranként	g/nap/db	230,99	220,48	227,43
Átlagos napi súlygyarapodás	g/nap	79,38	19,27	57,12
Fajlagos takarmányfelhasználás	kg/kg	2,92	11,44	3,99
1 kg takarmánnyal előállítható élőtmeg	kg/kg	0,34	0,09	0,25
1 napra jutó árbevétel madaranként	Ft/db/nap	42,31	17,86	32,80
1 napra jutó termelési költség madaranként	Ft/db/nap	35,41	9,73	25,37
1 napra jutó nettó jövedelem madaranként	Ft/db/nap	6,89	8,13	7,43
1 napra jutó árbevétel kg-ként	Ft/kg/nap	8,59	1,34	5,81
1 napra jutó termelési költség kg-ként	Ft/kg/nap	7,19	0,20	4,51
1 napra jutó nettó jövedelem kg-ként	Ft/kg/nap	1,40	1,14	1,30
1 Ft termelési költséggel elérhető árbevétel	Ft/Ft	1,20	6,81	1,31
1 Ft termelési költséggel elérhető nettó jövedelem	Ft/Ft	0,20	5,81	0,31

#### 4. táblázat: Átlagos és pótlólagos hatékonyság

<sup>1</sup>Az adatsorok átlagadataiból kalkulált értékek.

*Forrás: saját számítás a vállalkozás adatai alapján*

## Következtetések, javaslatok

A vizsgált telep technológiai színvonala mellett, a pecsenyeliba előállítása során 62 napos nevelési időszak alatt 4,9 kg/db átlagsúly érhető el, az elő- és utónevelés során mintegy 4-4%-os elhullás, átlagosan 2,9 kg/kg fajlagos takarmányfelhasználás mellett. Ezzel szemben a természetes hatékonysági mutatók értékei a 14 hetes korban vágott lúd esetében kedvezőtlenebbek, hiszen a hosszabb hizlalási idő esetén 99 nap alatt elérhető 5,6 kg/db értékesítéskori átlagsúlyhoz 4,0 kg/kg fajlagos takarmányfelhasználás társul, s a napi súlygyarapodás is romlik az idő előrehaladtával.

A termelési paraméterekben tapasztalható különbségek ellenére a húsliba előállítás költség- és jövedelemviszonyai mégis kedvezőbbek, mint a pecsenyeliba esetén. Míg egy kilogramm pecsenyeliba előállítása átlagosan 447 forintba került, addig a

húsliba előállításának költsége 455 Ft/kg. A nevelési időtől függetlenül a termelési költségek 91-94%-át az anyagjellegű költségek jelentik. Ezen belül meghatározó a napos állat és a takarmány költsége. Miután a vállalkozás által realizált értékesítési árak nagyobb mértékben emelkednek a húsliba előállítása esetében, mint a termelési költségek, így a hosszabb hizlalási idő mellett mintegy 42 forinttal magasabb nettó jövedelem érhető el kilogrammonként, s a költségarányos jövedelmezőség is kedvezőbben alakul. Mindez azt jelenti, hogy a 9 hetes végtermék előállításához viszonyítva a 14 hetes liba hizlalása mellett realizálható többlet árbevétel meghaladja az annak előállításához szükséges többletráfordítást (pótlólagos termelési költséget), így növekszik az elérhető a termékegységre eső jövedelem.

### Köszönetnyilvánítás

A kutatás a „Tehetségből fiatal kutató” – a kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban című, EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 azonosító számon nyilvántartásba vett pályázati támogatás keretében valósult meg.

### Hivatkozott források

- [1.] Avar L. (2014): Liba és kacsa – realitás szárnyán. Magyar Mezőgazdaság, 69. évf., 46. sz., 26-27. o.
- [2.] AVEC (2017): Annual report – 2017. Association of Poultry Processors and Poultry Trade in the EU Countries. Brussels, Belgium. 38. p. Letöltés dátuma: 2018. január 16. [http://www.avec-poultry.eu/system/files/archive/new-structure/avec/Annual\\_Report/2017/AVEC%202017%20-%20BAT.pdf](http://www.avec-poultry.eu/system/files/archive/new-structure/avec/Annual_Report/2017/AVEC%202017%20-%20BAT.pdf)
- [3.] Béládi K. – Kertész R. (2012): A főbb mezőgazdasági ágazatok költség- és jövedelemhelyzete 2011. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest, 138-139. o.
- [4.] Béládi K. – Kertész R. – Szili V. (2017): A főbb mezőgazdasági ágazatok költség- és jövedelemhelyzete 2013-2015. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest, 148. o. <http://dx.doi.org/10.7896/ai1704>
- [5.] Bogenfürst F. (2008): A víziszárnyas ágazat helyzete és jövőbeni kilátásai Magyarországon. Állattenyésztés és takarmányozás, 57. évf., 5. sz., 415-423. o.

- [6.] Bogenfürst F. (2017): Lúdtenyésztők kézikönyve. FORUM 2017, Editrice Universitaria Udinese, 340 p. ISBN 978 88 3283 047 7
- [7.] Bódi L. (2003): A pecsenye- és húslúd vágótulajdonságai és húsminősége. *Baromfi*, 7. évf., 3. sz., 14-19. o.
- [8.] Comtrade (2018): UN Comtrade Database. <http://comtrade.un.org/>
- [9.] Csorbai A. (2015): A magyar baromfiipar és az ágazatok helyzete, lehetőségei, versenyképessége, avagy előre vagy hátra? *Baromfi Hírmondó – Az Agrofeed Kft. baromfi hírlevele*, 22 évf., 3. sz., 5-7. o.
- [10.] Dobosné Németh O. (2013): Sötét jövőt jósolok a lúdágazatnak. In: Szerkesztőségi összeállítás: A víziszárnyas-ágazat jelene és jövőképe – Csökkenteni kell a libaelőállítás volumenét. *Baromfiágazat*, 13. évf., 4. sz., 49-53. o.
- [11.] FAO (2018): Food and Agriculture Organization of the United Nations adatbázisa. <http://www.fao.org/faostat/en/#home>
- [12.] Gippert B. (2011): Megmaradni libásnak... *Baromfiágazat*, 11. évf., 3. sz., 13-15. o.
- [13.] Kállay B. (2015): Piacvezető vállalkozás Kelet-Magyarországon. *Baromfiágazat*, 15. évf., 3. sz., 48-52. o.
- [14.] Kozák J. (2012): A világ libahústermelésének és –kereskedelmének alakulása az elmúlt évtizedekben. *Gazdálkodás*, 56. évf., 6. sz., 512-521. o.
- [15.] Kozák J. (2014): Lúdtenyésztők szakmai konferenciája. *Baromfiágazat*, 14. évf., 4. sz., 70-71. o.
- [16.] Kozák J. (2015): Kiskunfélegyházi Libafesztivál – konferenciával. *Baromfiágazat*, 15. évf., 4. sz., 76-77. o.
- [17.] Kozák J. – Szász S. (2016): Mai irányok a víziszárnyas-tenyésztésben. *Állattenyésztés és takarmányozás*, 65. évf., 4. sz., 47-73. o.
- [18.] KSH (2018): Központi Statisztikai Hivatal adatbázisa. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qsma003.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qsma003.html)
- [19.] Szabó M. (2013): Remélem van jelenünk és jövőnk is. In: Szerkesztőségi összeállítás: A víziszárnyas-ágazat jelene és jövőképe – Csökkenteni kell a libaelőállítás volumenét. *Baromfiágazat*, 13. évf., 4. sz., 49-53. o.
- [20.] Szili V. – Szlovák S. (2018): A főbb mezőgazdasági ágazatok költség- és jövedelemhelyzete 2016. Agrárgazdasági Kutatóintézet, 127. o. <http://dx.doi.org/10.7896/ai1803>





- [21.] Szöllősi L. – Szűcs I. – Nábrádi A. (2014): Economic issues of broiler production length. *Ekonomika Poljoprivrede / Economics Of Agriculture*, 61. évf. 3. sz., 633-646. o. <https://doi.org/10.5937/ekoPolj1403633S>

**Szerzők:**

**Molnár Szilvia**

doktorjelölt

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

E-mail: [molnar.szilvia@econ.unideb.hu](mailto:molnar.szilvia@econ.unideb.hu)

**Dr. Szöllősi László**

egyetemi docens

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

E-mail: [szollosi.laszlo@econ.unideb.hu](mailto:szollosi.laszlo@econ.unideb.hu)





## A DEMETER TANÚSÍTVÁNNYAL RENDELKEZŐ BIODINAMIKUS GAZDASÁGOK TERÜLETI ARÁNYA MAGYARORSZÁGON

Mucha László

### Összefoglalás

*Napjainkra létrejött egy tudatos vásárlói réteg, amely a vegyszermentességet, valamint a környezetkímélő termesztési módszerekkel előállított termékek fogyasztására irányuló törekvést az emberi egészség szempontjából fontosnak tartja. Ezen vásárlói réteg fogyasztásában a bioélelmiszereknek kiemelt szerepük van.*

*Az organikus gazdálkodás egyik fontos szegmense a Demeter tanúsítvánnyal rendelkező biodinamikus gazdálkodás. A magas minőséget, és garantáltan organikus eredetet jelentő termékeknek köszönhetően a biodinamikus gazdálkodást folytató vállalkozások száma, és mezőgazdasági területeik nagysága folyamatos, emelkedő tendenciát mutat a világban, a termelési módszer egyre elterjedtebb.*

*Kutatási céloom között szerepel a magyarországi organikus helyzet feltárása a minősítéssel rendelkező vállalkozások számán és paraméterein keresztül. Jelen tanulmányban a magyar organikus gazdálkodásra, azon belül pedig a biodinamikus gazdálkodásra jellemző számszerű adatokat mutatom be, majd helyezem nemzetközi relációba. A hazai, valamint biodinamikus gazdálkodást folytató országok biodinamikus területeinek arányait elemzem, kizárólag a Demeter minősítéssel rendelkező vállalkozások, területek adatait használva fel.*

**Kulcsszavak:** *biodinamikus gazdálkodás, kvantitatív elemzés, arány vizsgálatok, Demeter védjegy, fogyasztói magatartás*

**JEL:** Q12

DOI: 10.33032/acr.2019.9.1.171

## THE TERRITORIAL PROPORTION OF DEMETER CERTIFIED BIODYNAMIC FARMS IN HUNGARY

### Abstract

*A conscious purchasing layer was created, which is interested in consuming non-chemical, environmentally-friendly products in order to human health. In the consumption of this customer layer, organic food plays a prominent role.*

*An important segment of organic farming is the biodynamic agriculture, labeled Demeter certification. Thanks to the high quality and guaranteed products of organic origin, the number of businesses in biodynamic farming and the size of their agricultural areas are constantly increasing in the world, and the production method is becoming increasingly popular.*

*My research focuses on showing the organic situation in Hungary by using the number and parameters of the qualifying companies. In this study I present the quantitative data characteristic of Hungarian organic farming, including biodynamic farming, and then place it in an international relationship. I analyze the proportions of the biodynamic and agricultural areas of biodynamic farming countries by using only the data of famers and areas with the Demeter qualification.*

**Keywords:** *biodynamic farming, quantitative analysis, rate comparisons, Demeter trademark, consumer behavior*

**JEL:** Q12

## Bevezetés

A WHO 2015-ös összesítése szerint a világon a vezető halálozási ok az ischemiás szívbetegség, és minden 8. ember stroke miatt hal meg. Az évente meghaltak száma az ezredforduló óta egymillióval emelkedett. Az infarktus, és a stroke tipikusan civilizációs betegségnek tekinthető. A KSH (2014) korábbi adatai szerint az ezredfordulótól napjainkig a haláloki struktúra alapvetően nem módosult, az összes halálozás közel háromnegyede krónikus nem fertőző betegségeknek tulajdonítható. A keringési rendszer betegségei jelentik az életre a legnagyobb veszélyt, általánosságban éves szinten majdnem minden második elhunyt emiatt veszítette életét. Az elmúlt 13 évben azonban csökkent a szív és érrendszeri betegségek halálozási aránya. Ennek ellenpontját a daganatos megbetegedések jelentik, amelyek összességében évente minden negyedik halálért felelősek és részarányuk 2000 és 2012 között határozottan emelkedett. Szintén a KSH (2014) elemzése szerint hazánk mortalitása az ország adottságaihoz és fejlettségéhez mérten rendkívül magas, a halandósági viszonyok a legrosszabbak közé tartoznak Európában. Dési (2002) táblázatban mutatta meg, hogy a KSH és OECD adatokhoz hasonló tendenciát mutat a nemzetközi összehasonlítás is, amely szerint hazánkban a fenti súlyos betegségek aránya 1,5 – 2 –szer magasabb, mint Ausztriában. Ez megerősíti Szakály – Berke (2004) megállapítását, miszerint a magyar helyzettel ellentétben Nyugat-Európában a lakosság egészségi állapota folyamatosan javuló tendenciát mutat.

A vezető halálok, a szív-keringési megbetegedések okozta halálozás aránya hazánkban több mint duplája az osztrák értéknek, és a daganatos megbetegedések okozta halálozási arány esetében is lesújtó a helyzetünk Dániához, és Ausztriához képest.

Főbb halálokok	Magyarország	Dánia	Ausztria
Szív- és keringési betegségek	53	33,1	20,9
Daganatok	30	25,0	21,6

1. táblázat: A leggyakoribb halálokok az összes halálozás %-ában

*Forrás: Dési Illés (szerk.: 2002) Környezetegészségtan 31. oldal*

Zajkás (2004) szerint Magyarországon az összes halálozás háromnegyed része táplálkozással és életmóddal összefüggő betegségekből származhat. A Német Táplálkozástudományi Társaság 1988. évi jelentése szerint: „az összes megbetegedések 33%-át élelmezési hibával összefüggő kórformák teszik ki. (Seléndy, 2005) Szakály-Berke (2004) szerint az egészségi állapot alakulásában meghatározó szerepe van a táplálkozásnak.

Korunk fogyasztóinak táplálkozását befolyásoló motivációi között megjelenik az ökonómiai megfontolás, a káros tényezők elhárítása. (Westenhöfer, 2003) Ahogyan Bíró (2007) is rámutat: „A táplálkozás egyre inkább az egészség erősítésének és a betegségek megelőzésének lényeges eszközévé válik, túlmenően az alapvető táplálkozás-élettani jelentőségén.” Ezt emeli ki Szakály – Berke (2004) is, szerintük az egészségtudatos fogyasztóknak fontos a magasabb vitamin-, ásványi anyag-, tápanyagtartalom, a kiemelkedő minőség, magas márkaérték, amelyekkel az ún. új generációs stratégiai élelmiszerek (biotermékek és funkcionális élelmiszerek) rendelkeznek.

A bio/organikus élelmiszereket „az ellenőrzött organikus gazdálkodás” szabályainak megfelelően állítják elő, amelynek alap-feltételrendszerét az IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movement) fogalmazta meg. Az organikus valamint bio fogalmakat jelen tanulmányban szinonimaként használom.

## **Anyag és módszer**

Taralík (2001) szerint a marketingkutatási eljárásokat többféleképpen lehet csoportosítani. A csoportosítások között átfedések is lehetnek. Pl.: az adatfelvételi mód, a kommunikációs mód és az adatok jellege szempontjából történő csoportosítások alapulvétele a különböző eljárások alkalmazása során.

Tamusné (2011) rendszerezése alapján a jelen tanulmányban alkalmazott módszer egy saját gyűjtésű, feltáró, eseti, kvantitatív szekunder kutatás.

A tanulmány célkitűzése megismerni a magyarországi organikus gazdálkodás helyzetét a minősítéssel rendelkező vállalkozások számán keresztül, valamint megismerni, és bemutatni a hazai biodinamikus minősítéssel rendelkező vállalkozások számát, és megművelt területeik nagyságát, szemléltetni a magyarországi biodinamikus területek, vállalkozások adatainak időbeli változásait.

A kutatásban a magyar biodinamikus gazdálkodásra jellemző számszerű adatokat helyeztem nemzetközi relációba.

## **Eredmények**

Az egészségtudatos fogyasztók vásárlásukkor előnyben részesítik az organikus gazdálkodásból származó termékeket. Radics (2001) meghatározásában ezen gazdálkodás a mezőgazdaság csúcstechnológiája, mely egy zárt gazdálkodási rendszer helyi források hasznosításával: saját termelésű a takarmány, a trágya a talajműveléshez, minden hulladék felhasználásra kerül. Márai (2004) definíciója szerint az organikus-

gazdálkodás környezetkímélő és megújító, különleges minőségű, hiszen a kemikáliák és monokultúra, tömegtermelés teljes tiltásával, szigorú előírások, és minősítés mellett zajlik. Az organikus gazdálkodás tulajdonképpen visszatérés az ipari mezőgazdaság előtti hagyományokhoz. (Seléndy, 2005)

A biodinamikus gazdálkodás elméletét elsőként Rudolf Steiner dolgozta ki - az I. világháború utáni évek mezőgazdasági problémáinak megoldására -, termelési rendszerét pedig az Antropozófia Társaság (Radics, 2001). A biodinamikus gazdálkodás agrárgazdasági rendszernek is nevezhető, hiszen művelője visszaforgató gazdasági rendszer megteremtésére törekszik (Sárközy - Seléndy, 1993). Kádár (1998) bemutatja a biodinamikus gazdálkodáshoz kapcsolódó hitrendszert is. A *Demeter* a legrégebbi védjegy, mely e speciális organikus gazdálkodásból származó termékek megjelölésére szolgál, 1928-ban alapították. A Demeter márka tehát biodinamikus gazdálkodásból származó termékeket jelent. A nemzetközi szervezet 1997-ben jött létre, a magyar Biodinamikus Közhasznú Egyesület 2000-ben alakult meg.

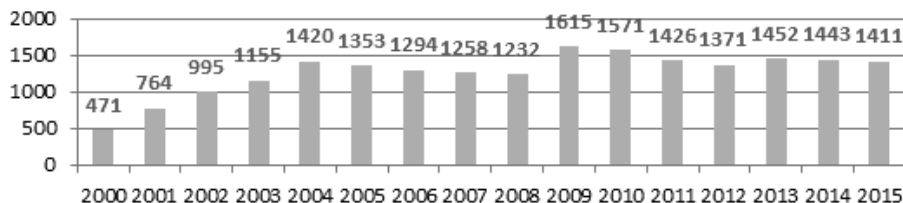
### ***Bio tanúsítások Magyarországon***

Magyarországon jelenleg két szervezet foglalkozik organikus élelmiszerek és mezőgazdasági termékek előállításának ellenőrzésével és bio tanúsítványok kiadásával. A Magyar Biokultúra Szövetség által tulajdonolt, 1996-os alapítású Biokontroll Hungária Nonprofit Kft., valamint az osztrák Austria Bio Garantie leányvállalata, a Hungária Öko Garancia Kft. Tanúsítványaikról, ellenőrzéseikről éves, a különböző tevékenységekre kiterjedő tételes jelentéseket készítenek. 2005-ig csak a Biokontroll Hungária Nonprofit Kft. végezte a magyarországi organikus igazolások kiállítását, 2006-tól azonban az adatok az új piaci szereplő, a Hungária Öko Garancia Kft jelentéseivel egészültek ki. Jelentéseikben tételesen felsorolják az általuk ellenőrzött vállalkozások számát, és területek nagyságát. Nagyon fontos kihangsúlyozni ezen adatok elemzésénél, hogy itt a termelők közé nemcsak a mezőgazdasági, hanem az egyéb termelők is (méhész, hal) beletartoznak.

A bio minősítéssel rendelkező vállalkozások száma a 2010, 2011-es évek kicsi visszaesése után újra növekedésnek indult.

Jelen tanulmány fő területe a biodinamikus gazdálkodás jellemzőinek meghatározása az elérhető statisztikai adatok felhasználásával a 2000-2015 közötti időszakban. Elsősorban a biodinamikus termelők száma, a biodinamikus minősítésű földterület, az egységnyi földterület áll vizsgálataim középpontjában, ezért az organikus minősítésű vállalkozások szempontjából az összehasonlító vizsgálatokhoz a mezőgazdasági termelők száma releváns.

A magyarországi organikus mezőgazdasági termelők száma:

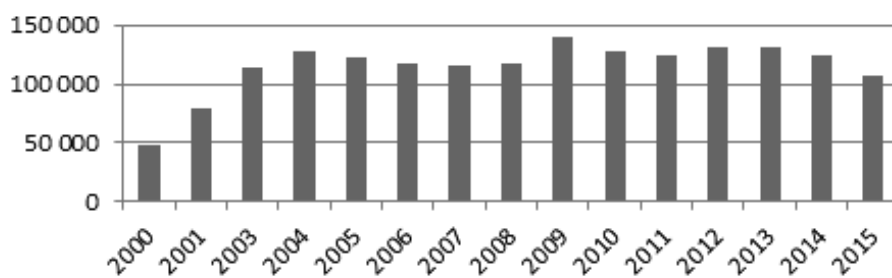


**1. ábra: Bio tanúsítvánnyal rendelkező mezőgazdasági termelők száma Magyarországon 2000-2015 között (db)**

*Forrás: Saját szerkesztés Biokontroll Hungária Nonprofit Kft és Hungária Öko Garancia Kft éves jelentései alapján*

2004 óta az organikus minősítéssel rendelkező mezőgazdasági termelők száma, habár mutat némi periodicitást, de beállt nagyjából 1400 körüli átlag értékre. Ennek számos oka lehet (keresletstagnálás, export nehézségek, árverseny, Európai Unió támogatottsággal kapcsolatos kérdések, stb.), ennek megválaszolása nem képezi a tanulmány tárgyát. Az összes organikus vállalkozás számának növekedése az egyéb, kiegészítő tevékenységek számának növekedésével volt magyarázható, pl. feldolgozók, nagy- és kiskereskedelmi egységek, raktározók, értermek stb..

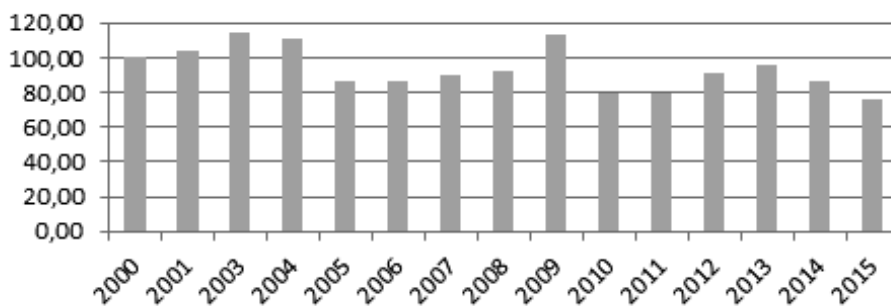
A bio vállalkozások összes területének nagysága sem mutat nagy változást a 2005-2015-ös intervallumban, 120-140 ezer hektár között változik. Az egységnyi bio farm terület vizsgálata azt mutatja, hogy ezen a területen sem történtek nagy változások, az átlag bio termelő körülbelül 100 hektáron gazdálkodik.



**2. ábra: Organikus minősítéssel rendelkező földterületek hektárban kifejezett nagysága Magyarországon 2000-2015 között**

*Forrás: Saját szerkesztés Biokontroll Hungária Nonprofit Kft és Hungária Öko Garancia Kft éves jelentései alapján*





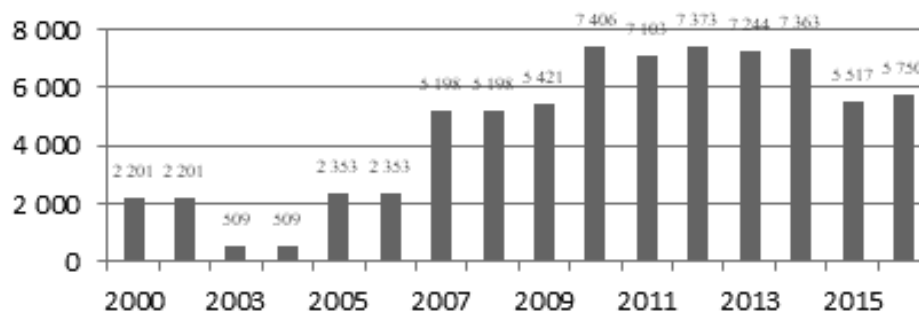
**3. ábra: Egy organikus termelőre eső földterület Magyarországon  
2000-2015 között, hektárban**

*Forrás: Saját szerkesztés Biokontroll Hungária Nonprofit Kft és Hungária Öko Garancia Kft éves jelentései alapján*

### ***Demeter minősítések Magyarországon***

A Demeter védjeggyel ellátott gazdaságok, termékek rendelkeznek a Biokontroll Hungária Nonprofit Kft., vagy a Hungária Öko Garancia Kft. által kiállított bio tanúsítvánnyal, valamint a Demeter International tanúsítványával. Azaz csak az a termelő/termék kaphat Demeter minősítést, aki a két magyarországi bio minősítő valamelyikétől bio tanúsítványt kapott. Ezáltal a számolásnál biztosan tudható, hogy a „Demeter halmaz” része a „teljes bio halmaznak”, azaz nincsen olyan Demeter minősítéssel rendelkező halmaza a biodinamikus gazdálkodók körének, aki ne jelenne meg a korábban, a magyarországi bio résznél ismertetett adatoknál. Magyarország (még ha eleinte csak pár vállalkozással) de már 2000 óta folytat biodinamikus gazdálkodást. A Demeter minősítést a Demeter International szervezet állítja ki, aki a tanúsítványokról, a Demeter minősítést megkapó vállalkozások számáról, és a tanúsított biodinamikus művelésű területek nagyságáról nyilvántartást vezet. A 2002-es évre vonatkozóan nem rendelkeznek országos bontással.

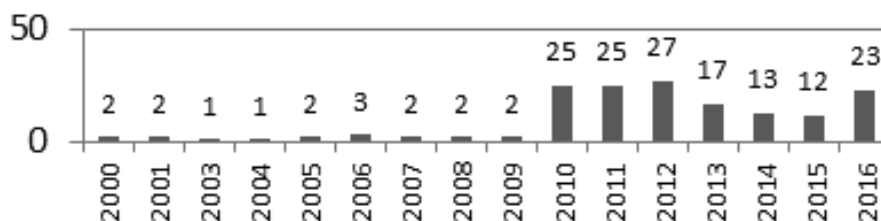
A Demeter minősítésű földterületek nagysága 2000-2016 között a következő ábra szerint alakult.



**4. ábra: Demeter minősítéssel rendelkező összes mezőgazdasági területek nagysága hektárban Magyarországon 2000-2016 között**

*Forrás: Saját szerkesztés Demeter International éves jelentései alapján*

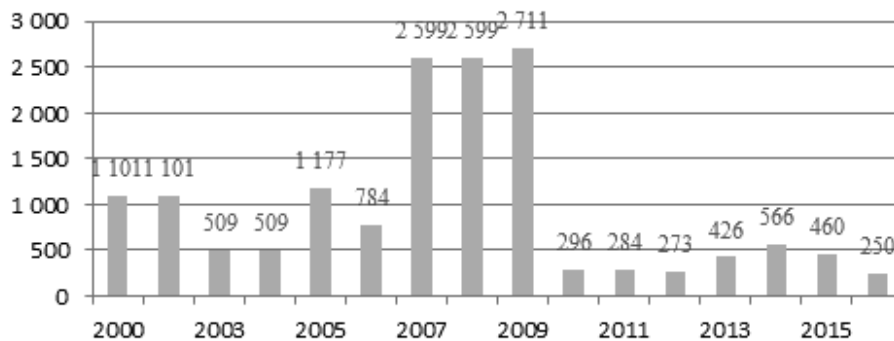
A területi adatok szerint Magyarországon a biodinamikus gazdálkodás egyre népszerűbb. A biodinamikus termelők száma 2009-ről 2010-re megtízszereződött, majd 2-3 év alatt lefeleződött, majd 1 év alatt, 2015-ről 2016-ra megduplázódott. Néhány év alatt végbemenő ilyen nagy változásoknak speciális okai lehetnek, a felmerülő kérdések megválaszolása csak primer kutatás keretében lehetséges.



**5. ábra: Demeter minősítéssel rendelkező mezőgazdasági termelők száma Magyarországon 2000-2016 (db)**

*Forrás: Saját szerkesztés Demeter International éves jelentései alapján*

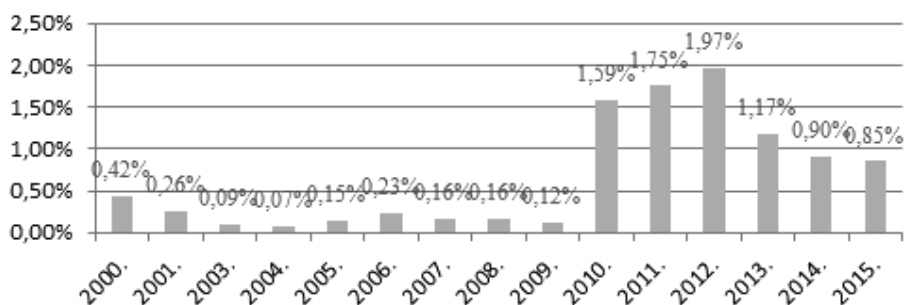
A legérdekesebb eredményt az egy Demeter farmra eső átlag földterület nagysága mutatja. A 2007-2009 közötti átlagos Demeter farm terület hatalmas, 2500 hektáros értéket vesz föl.



6. ábra: Egy Demeter termelőre eső földterület Magyarországon 2000-2016 (kivéve 2002) között, hektárban

*Forrás: Saját szerkesztés Demeter International éves jelentései alapján*

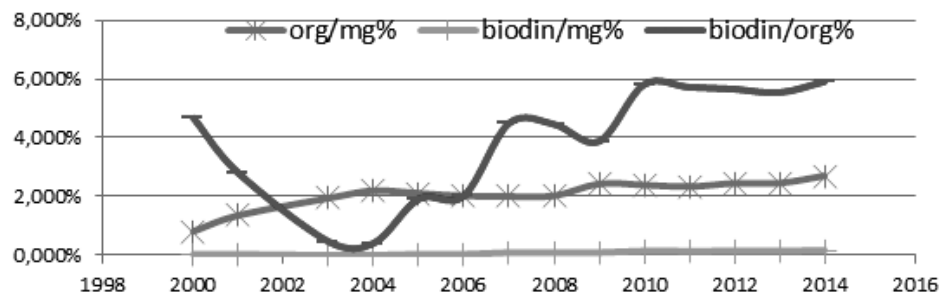
Az (összes) organikus minősítésű termelők számában 2010-2013 között nem történt lényegi változás, a Demeter minősítésű vállalkozások számában azonban igen. A két minősítés arányát, és azt, hogy ebben az időszakban valamilyen oknál fogva a Demeter - bio relációban nagy változás történt, jól szemlélteti a következő ábra.



7. ábra: Demeter és bio minősítésű mezőgazdasági termelők aránya Magyarországon 2000-2015 (%)

*Forrás: Saját szerkesztés Biokontroll Hungária Nonprofit Kft, Hungária Öko Garancia Kft, és Demeter International éves jelentései alapján*

A következő ábrában azt szemléltetem, hogy habár a teljes mezőgazdaság vertikumában nem számottevő a biodinamikus gazdálkodás aránya, az összes organikus területeken belül mégis jól érzékelhetően nagy változások vannak. Az organikus termelés a teljes mezőgazdaság arányában a területi adatok alapján lassú növekedést mutat.



**8. ábra: Organikus, és Demeter minősítésű területek százalékos meghatározása a teljes mezőgazdasági területek, valamint egymás arányaiban Magyarországon 2000-2014**

*Forrás: Saját szerkesztés FAO, Biokontroll Hungária Nonprofit Kft, Hungária Öko Garancia Kft, és Demeter International éves jelentései alapján*

A Demeter International 2000 óta rendelkezik országokra, évekre bontott statisztikai adatokkal. Hazánkban a kezdetek óta van Demeter tanúsított vállalkozás. A nagy farm méret már az első 2-3 biodinamikus magyar termelőre jellemző volt. A 2007-2010 közötti 2500 hektáros farm terület messze meghaladja a többi ország hasonló adatait. A 2010 utáni időszakban megváltozott a helyzet, de az egységnyi farm terület szempontjából még mindig az élmezőnyben vagyunk.

A magyar, és nemzetközi adatok összehasonlításához középértékek statisztikai próbáit alkalmaztam. Az egymintás t-próba lehetőséget ad egy minta középértékének és egy elméleti értéknek az összehasonlítására, (pl. az országos átlagfízetés, és egy régióban az átlagfízetés között van-e jelentős eltérés) (Töröcsvári, 2009).

Az országok 2000-2016 közötti egy farmra eső területeinek az átlagolása után az összes adatot átlagolva jutottam el a számoláshoz szükséges elméleti értékhez.

Az adott szignifikancia szint mellett statisztikailag igazolhatóan szignifikáns különbség van Magyarország átlaga, és a biodinamikus gazdálkodást folytató országok átlaga között, Magyarország egy Demeter farmra eső területe szignifikánsan nagyobb a Demeter minősítéssel valaha rendelkező 54 ország átlag terület/farm értékénél.

Variáncianalízissel is összehasonlítottam az összes, 54 ország 2000-2016 közötti értékeit, melynek során statisztikai módszertannal igazolhatóan is bebizonyosodott, hogy a magyar biodinamikus farmterület minden egyéb országnál szignifikánsan magasabb.

### ***Biodinamikus - Teljes mezőgazdaság aránya***

Jelen összehasonlítás megmutatja, hogy a biodinamikus gazdálkodást folytató országok esetében a teljes mezőgazdasághoz viszonyítva mekkora helyet foglal el a biodinamikus gazdálkodás, és a magyar adatok hogyan viszonyulnak a többi ország eredményeihez.

Viszonyítási alapként a területi adatok szerepelnek.

A magyar eredményeket egymintás t-próba segítségével hasonlítottam az összes Demeter minősítésű ország átlagához. Az egymintás t-próba kimutatta, hogy Magyarországon a teljes mezőgazdaságban szignifikánsan nagyobb arányban alkalmaznak biodinamikus gazdálkodást, mint a Demeter minősítéssel rendelkező országok átlagában. A magyarnál szignifikánsan magasabb értékeket mutatnak Ausztria, Németország, Luxembourg, Hollandia, Svájc, ami egyáltalán nem meglepő, hiszen a biodinamikus gazdálkodás megszületése ezen országokhoz köthető.

### ***Organikus - Teljes mezőgazdaság arány***

Nagyon érdekes kérdés, hogy a biodinamikus gazdálkodást folytató országok esetében vajon milyen organikus arányokat találunk, mennyire népszerű általánosságban a bio. Magyarország 1000 ha mg-i területre eső organikus területe statisztikailag igazolhatóan szignifikánsan elmarad a biodinamikus gazdálkodást folytató ország átlagától.

A varianciaanalízis eredménye szerint a magyarnál szignifikánsan magasabb értéket mutat: Ausztria, Dánia, Finnország, Németország, Nagy Britannia, Olaszország, Norvégia, Svédország, Svájc, Csehország, Dominikai Köztársaság, India, Marokkó, Mexikó, Nepál, Sri Lanka, Törökország.

### ***Biodinamikus - organikus arány***

Érdekes, megvizsgálandó kérdés, hogy az organikus gazdálkodást folytató gazdálkodók körében mennyire népszerű a biodinamikus gazdálkodás, azaz a biodinamikus gazdálkodást folytató országok esetében vajon milyen Demeter/teljes organikus arányokat találunk. Magyarországon 1000 hektár organikus területre átlag 37,78 ha biodinamikus terület esik, ami szignifikánsan nagyobb az összes Demeter minősítéssel rendelkező ország átlagánál. Az eddigi arány vizsgálatok alapján Magyarország organikus tekintetben elmarad az összehasonlításban szereplő többi ország átlagától, de az organikuson belül nagyon népszerű a biodinamikus

gazdálkodás. A legmagasabb biodinamikus/organikus területi arányú országok: Egyiptom, Luxemburg, Hollandia, India, Új-Zéland, Sri Lanka, Németország.

### **Következtetések, javaslatok**

Jelen tanulmány a magyarországi összes organikus, és Demeter minősítésű termelők számára, és területik nagyságára vonatkozó statisztikai adatok különböző módszertanok felhasználásával történő kiértékelésével foglalkozik. A biodinamikus gazdálkodás szempontjából egyetlen felhasználható adatforrás a Demeter International által a tanúsításokról vezetett statisztika. Kutatásom során a termelői, és területi adatokat vizsgálva megállapítottam, hogy Magyarországon az organikus módszerekkel termelő gazdák körében népszerű a biodinamikus gazdálkodás.

A számolások során feltárt hazai sajátosságok – a rendkívül nagy átlagos termelői terület, valamint a néhány éven belüli nagymértékű termelői szám változások – okainak megválaszolása primer kutatás keretében lehetséges.

A hazai adatok nemzetközi relációba helyezésével statisztikai módszertanokkal igazoltam, hogy Magyarországon a teljes mezőgazdasági területhez viszonyítva nagyobb arányban alkalmaznak biodinamikus gazdálkodást, mint a Demeter minősítéssel rendelkező országok átlagában.

Az eddigi területi arány vizsgálatok alapján Magyarország teljes organikus terület tekintetben elmarad az összehasonlításban szereplő többi ország átlagától, de az organikuson belül nagyon népszerű a biodinamikus gazdálkodás.

### **Hivatkozott források**

- [1.] Bíró Gy. (2007): Táplálkozási és egészségi állítások az élelmiszereken a fogyasztók és az elő-állítók érdekében. Magyar Táplálkozástudományi Társaság XXXII. Vándorgyűlése, p.14.
- [2.] Dési Illés (szerk.: 2002) Környezetegészségtan 31. oldal
- [3.] Kádár I: (1998): Az alternatív fenntartható biológiai gazdálkodás alapelveiről. Szaktanácsadási Füzetek, IX. p. 4- 26.
- [4.] KSH: A halálloki struktúra változása Magyarországon, 2000-2012. 14.p., 40. p., Letöltés dátuma: 2017. január 19., forrás: [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu): <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/halalokistruk.pdf>

- [5.] Márai G. (2004): Az agrár-környezetgazdálkodás és a bio-élelmiszertermelés In: Laczó Ferenc (szerk. 2004): Kémiai és genetikai biztonság a mezőgazdaságban. p. 104.
- [6.] Radics L. (szerk. 2001.): Ökológiai gazdálkodás. Dinasztia Kiadó Budapest, p. 13., 33.
- [7.] Sárközy P. – Seléndy Sz. (szerk.) (1993): Biogazda I. Az árútermelő biogazdálkodás alapjai. Mezőgazda Kiadó, Planétás kiadó, Budapest, p. 242.
- [8.] Seléndy Sz. (szerk. 2005): Ökogazdák kézikönyve. Szaktudás Kiadó Ház Budapest, p. 14-15.
- [9.] Szakály Z.– Berke Sz.: A táplálkozás, a minőség és a marketing kapcsolata élelmiszereknél In: Berács J.– Lehota J. – Piskóti I. - Rekettye G. (szerk. 2004): Marketingelmélet a gyakorlatban. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft Budapest, p. 320-324.
- [10.] Szakály Zoltán – Berke Szilárd: A táplálkozás, a minőség és a marketing kapcsolata élelmiszereknél In: Berács József – Lehota József - Piskóti, István - Rekettye, Gábor (szerk. 2004): Marketingelmélet a gyakorlatban KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft Budapest (320.-321. oldal)
- [11.] Tamus Antalné dr. – A marketing kutatás gyakorlata – kiadó: Saldo Pénzügyi és Tanácsadó és Informatikai Zrt. – 2011. 12. oldal
- [12.] Taralik K. (2001): Marketingkutatás, jegyzet. SZIE GMFK, Gyöngyös, p. 15.
- [13.] Töröcsvári Zs.(2009): Társadalmi és Gazdasági Előrejelzések. Károly Róbert Kutató – Oktató Közhasznú Nonprofit Kft., Gyöngyös. p. 96.
- [14.] Westenhöfer, J. (2003): Ernährungssoziologie in Kárpáti L. – Lehota J. (2007): Agrármarketing. Debreceni Egyetem Agrár- és Műszaki Tudományok Centruma, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, p. 33.
- [15.] WHO (2015): <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs310/en/>
- [16.] Zajkás G. (2004): Magyarország Nemzeti táplálközpolitikája. p. 5.

### Szerző:

**Mucha László**

SZIE GSZDI

[muchalaszlo@yahoo.com](mailto:muchalaszlo@yahoo.com)





## A SPORTSÉRÜLÉSEK BÉRKÖLTSÉGGÉNT REALIZÁLT VESZTESÉGEINEK MODELLEZÉSE A MAGYAR LABDARÚGÓ BAJNOKSÁG PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

Szalánczi Zoltán

### Összefoglalás

*A labdarúgás fejlődésével és a játékosok értékének, bérezésének a növekedésével egyre inkább előtérbe kerül a rendelkezésre nem állásuknak a költsége. Itt nem csak az elmaradt haszonra, hanem a bérköltségekre is gondolni kell, hiszen egy játékos, ha nem tud pályára lépni, akkor a bérét továbbra is fizeti a klub. Publikációmban a sérülések gyakoriságához, és az általuk realizált kiesés mértékéhez rendelek pénzügyi értéket az UEFA 2016/17-es szezonra kiadott pénzügyi jelentése alapján. A vizsgált értékeket a Magyar Labdarúgó Bajnokság játékosaira vetítem a Magyar Labdarúgó Szövetség adatbázisa, klubok, és játékosok adatai alapján. Az értékek magyar forintban kerülnek kimutatásra, és a szövetségtől kapott produktivitási bónuszhoz fogom mérni. Eredményeim szerint már az enyhébb sérülés is nagyobb veszteséget okoz a csapatnak, mint amit egy saját nevelésű fiatal 90 perces szerepeltetése eredményez. Ahogy a súlyosabb sérüléseket vizsgáljuk, tisztán látható, hogy ezek már önmagukban többszörös veszteséget jelentenek, mely egy olyan csapat esetében, aki nem tud megfelelő számú saját nevelésű játékost szerepeltetni akár több mérkőzés produktivitási bónuszát is felemésztheti.*

**Kulcsszavak:** Labdarúgás, sportgazdaság, bérköltség

**JEL:** Z2

DOI: 10.33032/acr.2019.9.1.185

## MODELLING THE LABOUR COST LOSSES REALIZED BY THE SPORT INJURIES THROUGH THE EXAMPLE OF THE HUNGARIAN FOOTBALL CHAMPIONSHIP

### Abstract

*With the development of football, the increase in the values of the players, and with the growth of wages the cost for the lack of availability more and more come to the front. We don't have to think only about the lost profit, but also about the labour costs, since the club has to pay the salary to a player, who is not available. In my publication I will assign financial values to the rate of injuries, and to the extent of the drop-out by the UEFA 2016/17 financial report. I will project the analysed values to the Hungarian Football Championship with indicators using the data from the Hungarian Football Federation database, clubs and individual player reports. The values will be displayed in Hungarian Forint, and I will measure them to productivity bonus received from the federation. In accordance with my results already the moderate injuries cause bigger losses to the team, as the benefit of a 90 minutes play of a homegrown youngster will result. As we investigate the more severe injuries, it can be seen clear, that these appear as multiple losses, which can consume up several games productivity bonuses, especially for a team, who can't feature adequate number of homegrown players.*

**Keywords:** Football, Sports economy, labour cost

**JEL:** Z2

## Bevezetés

Közkeletű téma manapság, hogy a testmozgás kedvező hatással van az egészségi állapotra, azonban a hivatásos sportban már több kockázati tényező kapcsolódik a sporthoz. A sérülések többsége megelőzhető lenne a kockázati tényezők mérséklésével, de ezek az intézkedések sok esetben nem állnak rendelkezésre. Az, hogy mi számít sportsérülésnek sokáig nem volt tisztázott. Számos megközelítésben próbálták megfogalmazni, de nem sikerült egy egységes definíciót találni. A futball területéről elindított kezdeményezés eredményeképpen megszületett a sportsérülés definíciója, amely Fuller és társai (2006) megfogalmazása szerint, minden olyan sérülést jelent, ami a sporttevékenység miatt, vagy közben alakul ki. Ezt a meghatározást tovább bonthatjuk kategóriákra, mely szerint megkülönböztetünk orvosi ellátást igénylő, és időhiány okozta sérüléseket. További osztályozási módszerek lehetnek még a sérülések testtájon való elhelyezkedését vizsgáló módszerek, vagy a szöveti károsodás szintjei. Korábbi nemzetközi vizsgálatok kimutatták, hogy minden hatodik orvosi ellátást igénylő sérülés sportolás közben alakult ki (Bahr és mtsai, 2002). Azonban bizonyos sportágak között lényeges eltérések vannak a sérülések gyakorisága között. Például a kézilabda játékosok átlagosan minden 10. mérkőzésen szereznek kisebb-nagyobb sérülést, úgy a röplabdázóknál ez a szám lényegesen magasabb. Ők átlagosan minden 100. mérkőzésen sérülnek meg (Fuller et al, 2006). A sérülések súlyosságának tekintetében egy angol vizsgálat kimutatta, hogy a teljes kockázati mutató a labdarúgók között a legmagasabb. Majd ezerszerese a kiemelten magas sérülési kockázatokkal rendelkező foglalkozásokénak (Drawer, Fuller, 2002). Egy frissebb kutatásban Liu és munkatársai (2014) kimutatták 8 holland első osztályú csapat vizsgálatán keresztül a 2009/2010-es szezonban 217 játékos összesen 286 sérülést szenvedett, mely a játékosok 62,7%-át érintette. Az átlagos sérülés előfordulás 6.2 volt 1000 játékorára vetítve. Ebbe beletartoztak az edzések és meccsek is. Ezekből a vizsgálati eredményekből láthatjuk, hogy a sérülés egy olyan komoly faktor az élsportban, melynek nemcsak a sportszakmai sikerekben, hanem a gazdasági működés eredményességében is nagy szerepe van.

Ekstrand és munkatársai (2009) az UEFA számára készítettek egy tanulmányt, melyben 2001-től 2008-ig vizsgáltak 23 olyan labdarúgó csapatot, mely a szövetség top 50-es listájában szerepelt, ezzel elérve azt, hogy a lehető legmagasabb szintű klubok kerüljenek be csak a vizsgálatba. A vizsgálatban 566 000 óra sporttevékenység alatt 4483 sérülés következett be, amely által kimutatható, hogy minden 1000 óra sporttal eltöltött időre 8 sérülés jut. Az is megállapítható volt, hogy a sérülések előfordulása gyakoribb mérkőzésen, mint edzésen. Kiderült az is, hogy egy játékos átlagosan szezononként kétszer sérül meg, ami egy 25 fős keretben 50 sérülést eredményez szezononként.

Sérülés típusa	Összes	1-3 nap	4-7 nap	8-28 nap	> 28 nap
Törés	160	7	9	59	85
Egyéb csontsérülés	26	5	1	6	14
Ficam, részleges ficam	50	5	4	24	17
Rándulás, szalagsérülés	828	123	197	334	174
Porcsérülés	124	3	7	41	73
Izomsérülés, húzódás	1581	212	397	765	207
Ínszalagsérülés	327	95	71	101	60
Véraláfutás, zúzódás	744	306	282	141	15
Horzsolás	7	3	3	1	0
Seb	31	10	11	10	0
Agyrázkódás	34	5	14	14	1
Idegsérülés	29	7	3	14	5
Gyulladás	158	55	36	55	12
Túlterheléses panaszok	285	110	99	59	17
Egyéb	91	23	27	24	17
Összesen	4483	971	1164	1651	697

**1. táblázat: A labdarúgásban leggyakrabban előforduló sérülések**

*Forrás: Saját szerkesztés Ekstrand (2009) alapján*

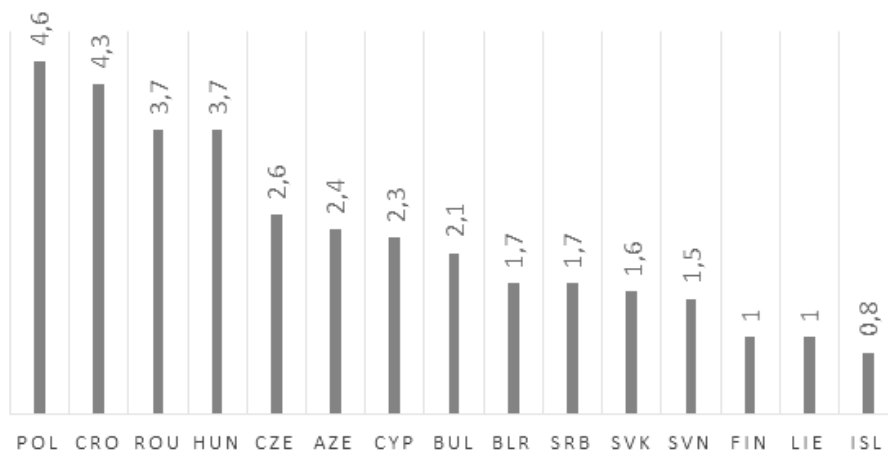
Megvizsgálták, hogy melyek azok a sérülések, amelyek a leggyakrabban előfordulnak a labdarúgásban, és ezek hatására hány napig nem áll a csapat rendelkezésére a játékos. A leggyakoribb sérülés a combizom húzódás volt, mely a sérülések 17%-át tette ki, míg a közelítő sérülés a második helyen, már csak 9%-át jelentette a sérüléseknek, mely után a bokaficam és MCL sérülés következett előfordulási gyakoriságban.

## Anyag és módszer

Kutatásom módszertanát tekintve dokumentumelemzést végeztem, mely során az UEFA 2016/17-es bajnoki évről kiadott pénzügyi jelentését vizsgáltam. A beszámoló tartalmazza az UEFA tagállamok sportvállalkozásai által személy jellegű ráfordításként kifizetett átlagos összegeit, melyet tovább bont az egyéb személyzet és a labdarúgók számára kifizetett bérköltsegekre is. További anyagként felhasználtam a Magyar Labdarúgó Szövetség adatbankját és IFA rendszerét az egy csapatban található játékosok átlagos számának a meghatározására. Ezeknek az adatoknak a segítségével kiszámoltam az egy személyre jutó éves bért, majd tovább bontottam a játékosok által realizált napi bérré, melyet a klub fizet nekik. A sérülések súlyosságának meghatározására Ekstrand (2009) UEFA számára elkészített tanulmányát vettem alapul. A kutatásban meghatározott sérülések súlyosságuk alapján vannak rangsorolva, melyekből minden kategória középértékével kalkuláltam. Az így kapott értékhez hozzárendeltem a sportvállalkozások által kifizetett bérek napi átlagát, ami a sérülések bérként realizált veszteségeit tükrözi. Ahhoz, hogy megfelelően szemléltessem ezeknek az összegnek a nagyságát, a MLSZ 2018-ban bevezetett produktivitási pontot veszem alapul. Ez alapján egy saját nevelésű játékos, ha a pályán van 90 percet az NB1-ben, akkor 360 000 forintot keres nevelő egyesületei számára. Összevetéséből kiderül, hogy egy sérülés hogyan aránylik ehhez az összeghez.

## Eredmények

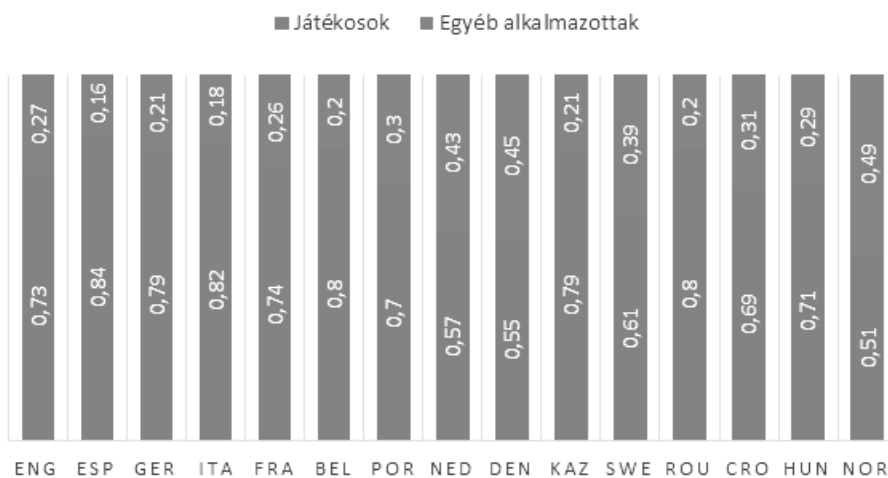
A sérülésekkel kapcsolatosan felmerülő költségeket a játékosok által kihagyott napok számából kalkuláltam. Ahhoz, hogy a teljes Magyar első osztályú bajnokságot felölelő vizsgálatot tudjak végezni, a 2016-os UEFA által kiadott pénzügyi benchmarking jelentést felhasználva kiszámoltam az egy napra eső átlagos fizetését egy Magyarországon futballozó játékos esetében. A jelentés a 2016/17-es szezon adatait használja, így én is ennek a szezonnak a Magyar Labdarúgó Szövetség által közölt adataival kalkuláltam. A beszámoló azért az elérhető legpontosabb módja az egy főre jutó bérekkel való kalkulációnak, mert az NB1-es csapatok számára kötelező évente a klublicenc feltétel rendszeréből adódóan ún. UEFA pénzügyi beszámolót is készíteni, melyben a személy jellegű ráfordítások tartalmazzák a játékosok számára bónusként, vagy teljesítménybérként kifizetett költségeket is.



**1. ábra: A játékosok béreire fordított kiadások rangsora országonként**

*Forrás: Saját szerkesztés UEFA (2018) alapján*

Az 1. ábrából látható, szembevetően, hogy a 2015-ös évhez viszonyítva 7%-os emelkedés tapasztalható a bérekben (Bácsné et al., 2018). Illetve megfigyelhető, hogy a 12 csapatos bajnokságban egy csapat átlagos bérekre fordított összege 3,7 millió euró.

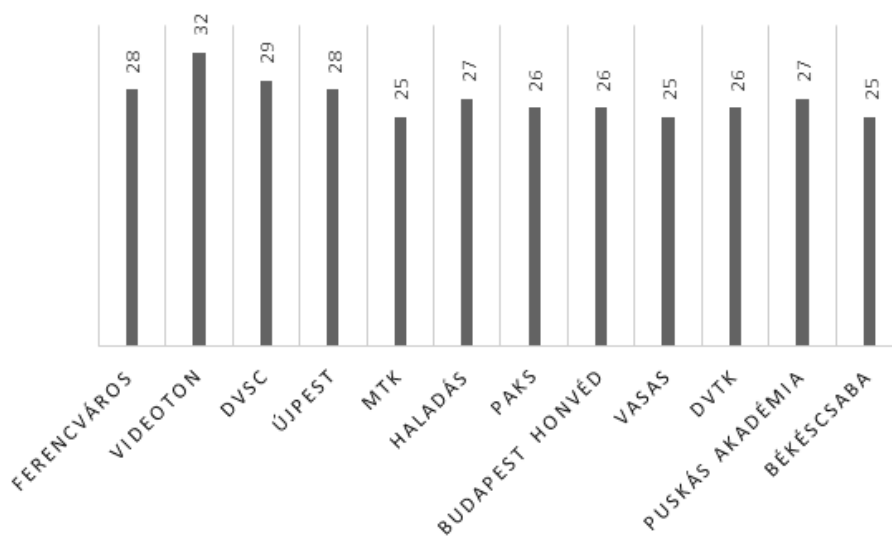


**2. ábra: A bérek megoszlása**

*Forrás: Saját szerkesztés UEFA (2018) alapján*

A jelentés tartalmazza a magyar klubok átlagos bérkölségét a 2016-os pénzügyi évre, de ez az összes alkalmazott, köztük az egyéb alkalmazottak juttatásait is magába foglalja. Ha a fenti ábrát megtekintjük, akkor látjuk, hogy ennek az összegnek a 71%-a az egyéb alkalmazottaktól mentes, kizárólag játékosokra fordított bér. Ebből következik, hogy a 3,7 millió euróból 2,627 millió euró kerül közvetlenül a játékosokhoz.

A csapatok játékoskeretének a mérete változó volt a 2016/2017-es szezonban, így, ennek az átlagát kellett venni, hogy megkaphassuk a játékosok egy főre eső bérét. Maga a keretek átlagos mérete pontosan 27, így ebből kifolyólag 97 296 euró egy játékos átlagos éves bére.



**3. ábra: Az NB1-es csapatok játékosainak száma 2016/17-es szezonban**

*Forrás: Saját szerkesztés*

A végső eredmény eléréséhez a játékosok éves bérkölségét elosztottam 365-tel, így megkaptam az egy napi átlagos keresetét egy Magyar NB1-es játékosnak, ami felkerekítve 267 euró. Ez a jelentés kiadását követő időszakban, 2018.06.26-én meghatározott 325 forintos MNB euró árfolyamon átváltva napi 86 634 forintnak felel meg. Ekkora összeget költ bérkölségként egy csapat egy játékosára naponta.

## **A labdarúgásban előforduló sérülésekkel kapcsolatos költségek kiszámítása**

A sérülések fajtájával és időtartamával foglalkozó táblázatból kiemeltem 4 sérülés típust, súlyosságukat tekintve. Ezeknek a sérüléseknek a költségét a játékos bérköltségével és a sérülés hosszúságának megfelelően kívánom meghatározni. Számításaim során az indirekt költségeket, úgy, mint az elmaradt haszon és a játékos pótlására fordított költségeket sem veszem figyelembe. Minden sérülésnél a tanulmányban meghatározott időintervallumok középtértékét veszem figyelembe a kihagyott napok számában, hogy a lehető legközelebb jussak a valósághoz. A sérülések kezeléséhez igénybe vett szolgáltatásokat és esetleges műtéti beavatkozásokat ebben a kimutatásban nem kívánom számításba venni. A felépülési időt a tanulmányban meghatározott módon kívánom kezelni, ahol azt tekintették felépült játékosnak, aki a sérülés bekövetkezése után újra teljes értékű edzőmunkát képes végezni és a csapatvezetés rendelkezésére áll.

### ***Rövid lefolyású sérülések (1-3 nap):***

Ennek a sérülésnek az előfordulása a legkisebb, illetve a tanulmányban vizsgált adatok alapján a lefolyása is gyors, 1-3 napra tehető. A kezelése nem igényel különösebb beavatkozást, a jegelés és pihentetés a jellemző rá. Ha a korábban megállapított napi bérköltséget vesszük alapul, úgy az átlagos 2 nap kiesés a klub számára 173 268 Ft kiadás a játékosokkal kapcsolatos személy jellegű ráfordítások tekintetében. Ilyen sérülések lehetnek az ínszalag és egyéb húzódások, rándulások, vérömlenyek kialakulásai ütközés vagy esés hatására, valamint a gyulladások a szervezetben, hogy csak néhányat említek meg.

### ***Közepes lefolyású sérülések (4-7 nap):***

Ennek a sérülésnek a gyógyulása már rosszabb esetben egy hetet is igénybe vehet, amely valószínűleg egy mérkőzést is érint már a bajnoki ritmusban. Ha a középső értéket tekintjük a sérüléssel eltöltött napok számában, akkor 5,5 napot tölt el a játékos kényszerpihenőn, melynek a bérköltségekben kifejezett „ára” 476 487 Ft.



**Hosszabb lefolyású sérülések (8-28 nap):**

Ez a sérülés típus már lényegesen komolyabb, és a kezelése is sokkal hosszabb időt vesz igénybe. A sérüléssel átlagosan eltöltött idő 8-28 napig terjed, melynek középső értékét, azaz a 18-at kívánom felhasználni. Tehát ha egy játékos 18 napig nem áll a csapat rendelkezésére, az 1 559 412 Ft bérköltésgét jelent a klub számára. Ez az összeg már igencsak jelentős, annak tudatában, hogy a játékos ennyi ideig nem tud teljes értékű munkát végezni.

**Súlyos sérülések (> 28 nap):**

Ezek a sérülések a legnehezebben meghatározhatóak, így ezeknek a kalkulálására konkrét példákat szeretnék kiemelni. A tanulmányban kimutatták, hogy a leggyakrabban előforduló sérülés a súlyosabbak közül a combhajlító, a belső oldalszalag és a közelítő izmok elváltozása. Az átlagos csapat (átlag alapján) 8 súlyos sérülést szenved el a szezonban a játékosállománya tekintetében, mely sérüléseknek az átlagos felépülési idejét 37 napban határozták meg. Amennyiben 300 napos szezonnal kalkulálunk, úgy ez a teljes szezon 12%-át jelenti egy játékos számára. Ezekkel a számokkal a bérek tekintetében 3 205 458 Ft kiadásra számíthat a csapat egy sérült játékosnál, ami a statisztikákban kimutatott 8 esettel kalkulálva 25 643 664 Ft költséget jelent egy szezonban.

Sérülések súlyossága:	Közéérték	Bérköltésg	Produktivitási bónusz 90 perc esetén	Elvesztett produktivitás aránya
1-3 nap	2	173 268 Ft	360 000 Ft	0,48
4-7 nap	5,5	476 487 Ft	360 000 Ft	1,32
8-28 nap	18	1 559 412 Ft	360 000 Ft	4,33
28+	37 (átlag)	3 205 458 Ft	360 000 Ft	8,90

**2. táblázat: A sérülésekkel kapcsolatos költségek összevetése**

*Forrás: Saját szerkesztés Ekstrand (2009) és saját kutatás alapján*

Amint a 2. táblázatból is láthatjuk, már az enyhébb sérülés is nagyobb veszteséget okoz a csapatnak, mint amit egy saját nevelésű fiatal 90 perces szerepeltetése eredményez. Ahogy a súlyosabb sérüléseket vizsgáljuk, tisztán látható, hogy ezek már önmagukban többszörös veszteséget jelentenek, mely egy olyan csapat esetében, aki nem tud megfelelő számú saját nevelésű játékost szerepeltetni akár több mérkőzés produktivitási bónuszát is felemészti.

## Összegzés

Amint láthattuk, a játékosok értékével párhuzamosan a számukra kifizetett bérek is növekedést mutatnak. Ezek a játékosok immár a modern futball legértékesebb és legnehezebben pótolható erőforrásává váltak, melyet hűen tükröz az átlagos napi bére egy Magyarországon igazolt játékosnak. Az elvárt teljesítmények növekedésével a sérülések száma is rohamosan gyarapodik. A korábbi kutatásokból kiderült, hogy milyen kategóriába lehet sorolni a sérüléseket súlyosságukat tekintve. Ha a bérkölttség tekintetében vizsgáljuk meg, felfedezhető, hogy már a legrövidebb kihagyások is több százezer forintos „fölösleges” kiadást jelentenek a sportvállalkozások számára. Ha a súlyosabb sérüléseket is számításba vesszük, akkor már komoly, milliós nagyságrendű károk érik a csapatokat. Ennek tudatában kijelenthető, hogy a klubok prevenciósi intézkedései ma már nem csak a játékosok egészségének megóvása, hanem a gazdasági eredményesség tekintetében is fontos szemponttá vált.

A publikáció elkészítését az EFOP-3.6.2-16-2017-00003 számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

## Hivatkozott források

- [1.] Bácsné Bába É., Bács B. A., Bács Z. (2018): Hazai professzionális labdarúgó klubok iparági elemzése – A magyar labdarúgás Pénz Ligája 2014-2016. *International Journal of Engineering and Management Sciences / Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények* Vol. 3 (2018) : No.5 pp. 284-296. Paper: DOI: 10.21791/IJEMS.2018.5.29, 13 p. (2018)
- [2.] Bahr, R.- Mechelen, W. (2002): Prevention of sports injuries. M. Kjær, M. Krogsgaard, P. Magnusson, L. Engebretsen, H. Roos, T. Takala & S. L.Y. Woo (eds) *Textbook of Sports Medicine. Basic Science and Clinical Aspects of Sports Injury and Physical Activity*. pp. 299–314. Blackwell Science, Oxford
- [3.] Drawer S, - Fuller CW. (2002) Evaluating the level of injury in english professional football using a risk based assessment process. *Br J Sports Med* 36:446–51, DOI: 10.1136/bjism.36.6.446
- [4.] Ekstrand J.- Waldén M. (2009): Injury incidence and injury patterns in professional football: the UEFA injury study. *Br J Sports Med*. Dec; 19 (6):819-27, DOI: 10.1136/bjism.2009.060582



- [5.] Fuller CW. et al. (2006): Consensus statement on injury definitions and data collection procedures in studies of football (soccer) injuries. Scand J Med Sci Sports. 16:83-92, DOI: 10.1136/bjism.2005.025270
- [6.] Liu W, et al (2014): Important issues concerning use of the term ‘copers’ in chronic ankle instability research. J Sports Med Volume 44, Issue 12, pp 1775–1776, DOI: 10.1007/s40279-014-0279-2
- [7.] UEFA:(2018)[https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Finance/02/59/06/02/2590602\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Finance/02/59/06/02/2590602_DOWNLOAD.pdf) letöltés dátuma: 2019. 03. 11.

**Szerzők:**

**Szalánczi Zoltán**

Sportközgazdász MSc

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

2. Évfolyam

szalanczi.zoltan@gmail.com





## Lektorok jegyzéke

Bujdosó Zoltán

Pallás Edith

Csernák József

Herczeg Béla

Fenyves Veronika

Darabos Éva

Bácsné Bába Éva

Baranyi Aranka

Dinya László

Bíró Melinda

Tégla Zsolt

